

## **Junta General Ordinaria de Accionistas**

Alicante, 19 de abril de 2018

### **Discurso del consejero delegado, Sr. Jaime Guardiola**

Buenas tardes, señoras y señores accionistas.

El Presidente les ha explicado el contexto general en el que se ha desarrollado la actividad del banco en 2017, sus magnitudes principales y las líneas generales del nuevo plan director que acabamos de poner en marcha.

Yo les voy a exponer con mayor detalle la gestión y el desempeño del ejercicio de 2017 y, seguidamente, les voy a explicar los ejes de actuación principales y los objetivos más destacados del nuevo plan director

El año 2017 ha sido muy positivo para Banco Sabadell. Cinco hitos principales sintetizan el buen desempeño llevado a cabo: el fortalecimiento de los resultados del grupo, la mejora de la calidad del balance, el crecimiento de la actividad comercial, el salto en transformación digital y comercial y, por último, el liderazgo en servicio al cliente.

Permítanme que pase a exponerles con mayor detalle cada uno de estos cinco hitos destacados del ejercicio.

En primer lugar, voy a comentar el fortalecimiento de los resultados del grupo.

Al cierre del año 2017, el beneficio neto atribuido al grupo ha sido de 801 millones de euros. Este beneficio representa un incremento del 12,8% respecto al ejercicio anterior y supera el beneficio que nos habíamos marcado como objetivo para este año. Es un buen resultado, alcanzado a partir de un sólido crecimiento de los ingresos del negocio bancario y de una estricta gestión de los costes.

Los ingresos del negocio bancario del grupo, es decir, el margen de intereses y las comisiones netas, ascendieron a 5.026 millones de euros. Esto representa un incremento del 5,5% respecto el año anterior a perímetro constante, es decir, aislando el impacto de las operaciones corporativas llevadas a cabo en 2017 y el efecto de tipo de cambio.

El margen de intereses del grupo ascendió a 3.802 millones de euros, un 4,9% más que el año anterior a perímetro constante. Un incremento que pone de relieve la capacidad de Banco Sabadell para generar ingresos ordinarios en el actual contexto de bajos tipos de interés.

En este sentido, un año más, nuestro margen de intereses sobre activos totales medios en España ha sido el más elevado entre nuestros competidores comparables.

Por su parte, los ingresos netos por comisiones del grupo ascendieron a 1.223 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del 7,2%, a perímetro constante. Destaca especialmente el buen comportamiento de las comisiones de servicios y de gestión de activos, que crecen un 11,5% y un 8,6%, respectivamente.

Respecto a los gastos del grupo, éstos se han visto afectados por el mayor coste de tecnología de TSB. Un coste que ya estaba previsto y que responde al contrato de servicio del banco con Lloyds. Así, sin TSB, los gastos se han reducido un 1,3% respecto el año anterior, gracias al esfuerzo de contención realizado a nivel doméstico.

Esta reducción de gastos ha permitido, por un lado, que el ratio de eficiencia, sin TSB y excluyendo los resultados de carácter extraordinario, se mantenga alrededor del 42% y, por otro lado, que los gastos totales del grupo tan solo se hayan incrementado un 2,2%, a pesar del coste extraordinario previsto de TSB.

El segundo hito destacado del año 2017 es la mejora de la calidad del balance.

El banco, siguiendo la senda de fuerte reducción de los activos problemáticos de los últimos años, ha continuado disminuyendo el saldo de estos en 2017, concretamente en 2.210 millones de euros. A esta reducción habría que añadir 1.252 millones de activos que han sido traspasados a Solvia Desarrollos Inmobiliarios, una nueva línea de negocio del grupo enfocada al desarrollo de promociones inmobiliarias.

Por su parte, el ratio de morosidad continúa su senda decreciente y se ha situado en el 5,1% a diciembre de 2017.

El nivel de cobertura de los activos problemáticos a finales de 2017, ha sido del 49,8%. Aplicando la nueva normativa contable IFRS9, que ha entrado en vigor en 2018, el ratio pro-forma asciende hasta el 54,7%, un nivel de cobertura muy confortable.

Respecto a la solvencia del grupo, el ratio de capital de nivel 1 ordinario, en términos *fully loaded*, se ha situado en el 12,8% a finales de 2017. Un nivel de solvencia muy sólido que, además, es el mayor entre nuestros competidores comparables. Y tal y como les ha explicado el presidente, el ratio pro-forma, aplicando la normativa contable IFRS9, es del 12%, muy por encima de las exigencias regulatorias.

El tercer hito destacado del año 2017 es el crecimiento de la actividad comercial.

La inversión crediticia bruta viva del grupo cierra el ejercicio de 2017 con un saldo de 137.522 millones de euros y crece un 3,4% en términos interanuales y a perímetro constante.

En relación a los recursos de clientes del grupo, éstos totalizan 177.421 millones de euros y aumentan un 5%, a perímetro constante. La evolución de los depósitos a plazo se ha visto afectada negativamente por el actual contexto de bajos tipos de interés y ha provocado, un año más, un trasvase hacia otros productos de ahorro e inversión. Este efecto, sumado a la actividad comercial desarrollada, ha permitido incrementar el saldo de las cuentas a la vista un 12% y el saldo de los fondos de inversión, un 21,2%.

Este crecimiento del crédito y de los recursos se ha conseguido gracias al excelente desempeño de todas las unidades de negocio del grupo, cuya actividad les voy a comentar ahora brevemente.

Empezaré por la unidad de Banca Comercial de España, que es la línea de negocio con mayor peso en el grupo.

En el segmento de empresas, Banca Comercial basa su modelo de relación en el “Compromiso Empresas”, acuerdo pactado con el cliente por el que el banco asume una serie de compromisos, como por ejemplo dar respuesta a las solicitudes de crédito en un máximo de siete días o realizar una visita de planificación al menos una vez al año para definir las necesidades presentes y futuras de nuestros clientes.

En 2017, un año más, hemos fortalecido el posicionamiento de Banco Sabadell como referente en este segmento.

Nuestra tasa de penetración en empresas alcanza ya el 35,9%. Por tipología de empresas, más de la mitad de las pymes en España trabajan con Banco Sabadell y, entre las grandes empresas, esta cifra se eleva hasta el 74%.

En 2017, Banca Comercial ha concedido créditos y préstamos a las empresas por 16.965 millones de euros, un 10,7% más que en 2016, y ha seguido mejorando sus cuotas de mercado en este segmento.

Sirvan como ejemplo, la cuota de mercado en crédito a empresas que, a 31 de diciembre de 2017, se ha incrementado hasta el 11,3% y la cuota en facturación de TPVs o terminales para el pago con tarjeta, que ha aumentado hasta el 14,6%.

Respecto al segmento de particulares, Banco Sabadell dispone de un producto líder en el mercado: la Cuenta Expansión. Una cuenta que ofrece las mejores soluciones para las necesidades financieras del día a día de nuestros clientes y que, además de retribuir los recibos domésticos, permite disfrutar gratis de las tarjetas, las retiradas de efectivo en cajeros automáticos o las transferencias

En 2017, más de 380.000 nuevos clientes particulares se han incorporado a Banco Sabadell y más de 267.000 nuevas nóminas han sido domiciliadas. Hoy, el banco suma más de 5,5 millones de clientes particulares en España, con una tasa de penetración en este segmento del 11,2%.

Durante 2017, hemos concedido préstamos para la adquisición de vivienda por 3.299 millones de euros, un 7,5% más que el año anterior.



Por otro lado, la nueva producción de préstamos consumo ha sumado 1.929 millones de euros, un 18,3% más que en 2016.

Igual que en el segmento de empresas, también entre los particulares el banco ha mejorado sus cuotas de mercado, de forma que, por ejemplo, a finales de 2017, la cuota en facturación de tarjetas ha crecido hasta el 7,59%; la de seguros de vida hasta el 5,50% y la de cuentas a la vista de los hogares hasta el 6,10%.

En lo que respecta a la unidad de Mercados y Banca Privada, cabe destacar, en primer lugar, que el banco ha finalizado 2017 siendo la primera entidad por volumen de contratación del mercado español de renta variable, con una cuota de mercado del 15,1%.

En segundo lugar, cabe resaltar el incremento del patrimonio bajo gestión en fondos de inversión de derecho español de la unidad de Asset Management, que a diciembre de 2017, se situó en los 16.435 millones de euros, un 16,4% más que el año anterior. Nuestra cuota de mercado en este ámbito del negocio ha crecido hasta el 6,25%, 25 puntos básicos más que a finales de 2016. También quiero mencionar especialmente el buen comportamiento de nuestros fondos de inversión, que, a finales de año, tenían el 94% de su patrimonio en los dos primeros cuartiles del mercado en rentabilidad a tres años.

Y en tercer lugar, quiero subrayar el crecimiento de *Sabadell Urquijo Banca Privada*. En 2017, su volumen de negocio ha alcanzado los 26.396 millones de euros, un 2,2% más que en 2016, y, además, ha incrementado su base comercial hasta superar los 30 mil clientes.

La unidad de Corporate and Investment Banking ha alcanzado prácticamente los 17.000 millones de euros de inversión crediticia, lo que supone un crecimiento interanual del 6%, a perímetro constante.

Durante 2017, se ha registrado un fuerte impulso de la actividad de nuestros clientes fuera de España, que han crecido un 23,6%.

Por su parte, la actividad de financiación estructurada ha concedido crédito nuevo por más de 6.000 millones de euros en 2017 y, de esta manera, Banco Sabadell sigue siendo un actor destacado en la originación de operaciones sindicadas en el mercado español.

Y también quiero hacer mención al negocio internacional para empresas que desarrolla la unidad de Corporate and Investment Banking, a través de la red de 17 sucursales y oficinas de representación que tiene el banco en todo el mundo.

Banco Sabadell fue pionero en acompañar a las empresas en su internacionalización y, tradicionalmente, ha acreditado una cuota de mercado en este negocio muy por encima de su tamaño natural. En 2017, nuestra cuota de créditos documentarios para la exportación fue del 32%.

En cuanto a TSB, nuestra filial británica, es importante destacar que, en 2017, ha registrado un fuerte incremento de la inversión crediticia. Concretamente, ha cerrado el año en los 30.854 millones de libras, un 11,9% más respecto a 2016, a perímetro constante.

Cabe destacar asimismo que en 2017 se han concedido más de 7.000 millones de libras de nuevo crédito hipotecario, un 6,2% más que en 2016.

Por otro lado, los depósitos de clientes han aumentando hasta los 30.521 millones de libras, lo que supone un incremento del 3,9% respecto a 2016.

TSB ha superado su objetivo de captar el 6% de los clientes que cambian de cuenta bancaria o abren una nueva cuenta en el Reino Unido. Concretamente, ha alcanzado una cuota del 6,2% en 2017.

Respecto a la actividad del banco en México, el volumen de crédito ha alcanzado los 55.828 millones de pesos al cierre de 2017, con un crecimiento del 66% interanual.

En 2017, nuestra filial mexicana ha continuado desplegando su presencia en las principales zonas del país, incrementando más del doble el número de centros de empresa hasta los 13 actuales.

En menos de tres años desde su implantación en el país, y compitiendo con entidades que llevan décadas en el mercado mexicano, Banco Sabadell ha alcanzado la décima posición del *ranking* por volumen de crédito a empresas, y la sexta posición por crecimiento anual.

Entrando ya en la explicación del cuarto hito destacado del año 2017, el salto en transformación digital y comercial, quiero resaltar que, a finales de 2017, Banco Sabadell contaba con 4,4 millones de clientes digitales en todo el grupo y con 3,3 millones de clientes en el móvil. En España, un 87% de las operaciones se realizaron fuera de las oficinas y las ventas digitales representaron un 20% del total. Una cifra que, en el Reino Unido, ascendió hasta el 59%.

Son unos datos que ilustran perfectamente el contexto en el que estamos inmersos: un entorno de cambio constante, marcado por la continua evolución digital.

En este contexto, Banco Sabadell desarrolla continuamente múltiples iniciativas en el marco de su transformación digital y comercial. Les voy a comentar algunas de las que hemos llevado a cabo en 2017.

El servicio Gestión Activa es un buen ejemplo de cómo estamos construyendo un modelo de distribución más conveniente para los clientes, poniendo a su disposición un gestor personal con el que se pueden relacionar en horario ampliado y por múltiples canales, sin necesidad de desplazarse a la oficina. El despliegue de Gestión Activa ha tenido un importante impulso en 2017 y ha cerrado el año con 750 mil clientes gestionados.

Para hacer la interacción diaria del cliente con el banco más ágil y simple, entre otras iniciativas, hemos lanzado una calculadora que simula las cuotas de un préstamo, haciendo un sólo click sobre el precio de un producto en cualquier página web, hemos personalizado la pantalla de los cajeros en función de la operativa de cada cliente y hemos implantado un sistema que envía un SMS a los clientes, avisándoles de un excedido en su tarjeta y permitiéndoles incrementar su límite de crédito desde el mismo SMS.

Un año más, hemos seguido desarrollando las mejores capacidades digitales para el dispositivo preferido de los clientes: el móvil. Así, ya es posible ordenar envíos de dinero con la voz, fraccionar pagos con solo dos clicks desde el ticket de compra o identificarse mediante huella digital y, en los terminales de última generación, mediante reconocimiento facial.

También quiero destacar la nueva app que TSB ha lanzado en 2017, y que ha sido de las primeras de Europa en incorporar un sistema de seguridad por escaneo del iris.

Y no puedo dejar de subrayar que, durante 2017, hemos generado más de cinco millones de impactos personalizados a clientes, ofreciendo una propuesta de valor cada vez más ajustada a sus necesidades.

Como pueden ver, en 2017 hemos dado un importante salto en nuestro proceso de transformación digital y comercial. Una transformación que, en cualquier caso, siempre tiene como beneficiario final al cliente.

Porque en Banco Sabadell creemos en las relaciones a largo plazo y duraderas con los clientes y el cliente es el centro de gravedad de nuestro modelo de relación.

Nosotros lo resumimos con la frase: “estar donde estés”

Y este “estar” es ofrecer a los clientes lo mejor del mundo digital, unido al trato humano, integrando todos los canales de relación de manera que el cliente siempre tenga una atención ágil, conveniente, resolutiva y útil, independientemente del canal que utilice para comunicarse con nosotros.

Entrando ahora en otra perspectiva de la estrategia digital del banco, voy a comentar la creación de Innocells, el hub de negocios digitales de Banco Sabadell. Innocells une la agilidad e innovación de una startup con la experiencia y la trayectoria de Banco Sabadell.



El objetivo de Innocells es crear e impulsar negocios digitales en torno a áreas de interés estratégico para el banco. Es un modelo flexible, que ofrece los recursos y la capacidad del banco a startups ya existentes para evolucionar su proyecto, o bien, desarrolla nuevos negocios desde cero, a través de células internas lideradas por emprendedores con amplio conocimiento del mercado. De esta manera, se facilita tanto la construcción de negocios digitales estratégicos para el grupo como el acceso al talento del ecosistema digital.

Adicionalmente, Innocells lleva a cabo inversiones estratégicas de carácter digital y tecnológico a través de Innocapital, su vehículo inversor. En 2017 ya ha coliderado su primera ronda de inversión en una *fintech*: Bud, la plataforma británica líder en integración de soluciones y productos financieros en un único *marketplace*.

La inversión de Banco Sabadell en el ecosistema startup se complementa a través de otros dos vehículos de inversión: BStartup10, nuestro programa orientado a apoyar a los emprendedores y startups en fase inicial, y Sabadell Venture Capital, el fondo de capital riesgo que invierte en compañías más maduras. En 2017 el banco ha invertido en un total de 25 compañías del ecosistema startup.

Paso ahora a comentar el quinto hito destacado del ejercicio 2017: el liderazgo en servicio al cliente.

En 2017 Banco Sabadell ha sido la entidad líder en experiencia de cliente en el segmento de empresas.

El *net promoter score*, abreviado como NPS, es un índice de recomendación utilizado por el mercado para medir la experiencia de cliente. En el caso de Banco Sabadell, el NPS en grandes empresas se ha situado en el 34% y en pymes en el 19%. Una puntuación que nos sitúa, por quinto año consecutivo, por encima de nuestros competidores comparables.

En el segmento de particulares, hemos dado un importante salto hacia adelante. En banca minorista, hemos pasado de un NPS del -22% en 2013 a un 5% en 2017. Y en banca personal, hemos mejorado desde el -4% hasta el 29% actual.

Y en el Reino Unido, el NPS de nuestra filial TSB ha sido del 25% al cierre de 2017. TSB ha conseguido, un año más, batir su propia marca y ser nuevamente reconocido como el mejor *high street bank* británico.

Y para acabar este capítulo y el repaso a los hitos más relevantes del ejercicio 2017, quiero subrayar nuestra puntuación en el indicativo Equos, el índice de referencia en el sector que mide la calidad de servicio de la red de oficinas de todas las entidades.

En el último trimestre de 2017, nuestra puntuación ha sido de 7,95. Esto significa que, comparándonos con nuestros competidores directos, la red de oficinas de Banco Sabadell ha sido líder en calidad de servicio en España.

Señoras y señores accionistas, nuestro liderazgo en servicio a los clientes, la favorable evolución de todas las unidades de negocio y los resultados alcanzados en 2017 ponen de manifiesto, una vez más, la eficacia de nuestro modelo de negocio y la capacidad que tenemos de ir acrecentando de una manera sostenible la solvencia y la fortaleza del balance, al mismo tiempo que aprovechamos las oportunidades que nos brinda la tecnología para adaptar el banco a la nueva era digital.

Para continuar con esta trayectoria de crecimiento y asegurar la sostenibilidad del modelo de negocio a medio y largo plazo, hemos desarrollado el nuevo Plan Director 2018-2020.

El Presidente ya les ha explicado los ejes principales del plan. A continuación les detallaré los cinco programas estratégicos sobre los que hemos articulado este plan.

El primero, y principal, es mejorar nuestra rentabilidad. Para ello, vamos a mantener la dinámica comercial de los últimos años, que ha permitido que el negocio del banco crezca por encima del mercado, y vamos a impulsar aquellos ámbitos con mayor recorrido, como el crédito a empresas y pymes, los seguros, la financiación al consumo o nuestra propuesta de ahorro e inversión.

Complementariamente, vamos a seguir aplicando una estricta gestión de costes y mayor eficiencia en nuestro modelo operativo y, además, vamos a normalizar el volumen de activos improductivos del banco.

Nuestro objetivo es alcanzar un ROTE o retorno sobre el capital tangible, del 13% en 2020.

El segundo programa del plan director contempla aumentar el foco en la marca y en la experiencia de cliente, con el objetivo de diferenciarnos de nuestros competidores y asegurar la coherencia entre la promesa de la marca y nuestra entrega.

El tercer programa es la transformación, desarrollada a partir de tres líneas de acción: la transformación del negocio actual, la extensión del ámbito de relación con nuestros clientes y los nuevos modelos de negocio digitales. Nuestro objetivo es brindar una experiencia de cliente excelente, capturar las oportunidades de negocio derivadas de las nuevas tecnologías y anticiparnos a los potenciales nuevos paradigmas en el negocio bancario.

El cuarto programa son las personas. Estamos convencidos de que contar con el mejor equipo es clave para alcanzar los ambiciosos objetivos que nos hemos fijado. Por lo tanto, seguiremos poniendo foco en contar con las capacidades y habilidades adecuadas entre nuestros empleados y en construir una organización atractiva para el talento.

El quinto programa del plan director es el desarrollo de nuestras franquicias internacionales. En el Reino Unido, además de mantener el fuerte ritmo de crecimiento del negocio actual, vamos a aprovechar la excelencia de la nueva plataforma tecnológica para materializar importantes sinergias, mejorar la eficiencia y lanzar una nueva línea de negocio: la banca para pymes.

El segmento de pymes en el Reino Unido es un mercado muy atractivo en términos de tamaño y rentabilidad. Además, tenemos la oportunidad de apalancarnos en nuestro liderazgo y experiencia entre las pymes en España para desarrollar con éxito este negocio en TSB.

Y en México, además de seguir desarrollando nuestro negocio de banca corporativa y banca de empresas, lanzaremos el negocio de banca personal. Una banca 100% digital, dirigida a un cliente habituado a usar servicios mediante su *smartphone*. Un modelo innovador que brindará una banca nueva y diferente a la que el mercado mexicano está acostumbrado y que ofrecerá una experiencia de cliente de primer nivel.

Como pueden ver, hemos trazado un ambicioso plan para el horizonte 2020. Un plan enfocado a generar valor para nuestros accionistas y a mantener la sostenibilidad de nuestro modelo de negocio en un entorno cada vez más tecnológico y globalizado.

Antes de acabar, quiero agradecerles a todos ustedes, señoras y señores accionistas, su fidelidad y su confianza en Banco Sabadell.

Y también mi agradecimiento a todo el equipo humano del banco. Un grupo de personas excepcional gracias al cual hemos conseguido los resultados que les he expuesto y que espero merezcan su aprobación.

Muchas gracias.