

## **Junta General Ordinària d'Accionistes**

Alacant, 19 d'abril de 2018

### **Discurs del conseller delegat, Sr. Jaume Guardiola**

Bona tarda, senyores i senyors accionistes,

El president els ha explicat el context general en què s'ha desenvolupat l'activitat del banc el 2017, les seves magnituds principals i les línies generals del nou pla director que acabem de posar en marxa.

Jo els exposaré més detalladament la gestió i l'acompliment de l'exercici de 2017. Seguidament, els explicaré els eixos d'actuació principals i els objectius més destacats del nou pla director.

L'any 2017 ha estat molt positiu per a Banc Sabadell. Cinc fites principals sintetitzen la bona tasca acomplerta: l'enfortiment dels resultats del grup, la millora de la qualitat del balanç, el creixement de l'activitat comercial, el salt en transformació digital i comercial i, per acabar, el lideratge en servei al client.

Permetin-me que passi a exposar-los amb més detalls cadascuna d'aquestes cinc fites destacades de l'exercici.

En primer lloc, comentaré l'enfortiment dels resultats del grup.

Al tancament de l'any 2017, el benefici net atribuït al grup ha estat de 801 milions d'euros. Aquest benefici representa un increment del 12,8% respecte a l'exercici anterior i supera el benefici que ens havíem marcat com a objectiu per a aquest any. És un bon resultat, assolit a partir d'un creixement sòlid dels ingressos del negoci bancari i d'una gestió estricta dels costos.

Els ingressos del negoci bancari del grup, és a dir, el marge d'interessos i les comissions netes, van ascendir a 5.026 milions d'euros. Això representa un increment del 5,5% respecte a l'any anterior a perímetre constant, és a dir, aïllant l'impacte de les operacions corporatives portades a terme el 2017 i l'efecte de tipus de canvi.

El marge d'interessos del grup va ascendir a 3.802 milions d'euros, un 4,9% més que en l'any anterior a perímetre constant. Un increment que posa en relleu la capacitat de

Banc Sabadell per generar ingressos ordinaris en el context actual de tipus d'interès baixos.

En aquest sentit, un any més, el nostre marge d'interessos sobre actius totals mitjans a Espanya ha estat el més elevat entre els nostres competidors comparables.

D'altra banda, els ingressos nets per comissions del grup van ascendir a 1.223 milions d'euros, xifra que suposa un increment interanual del 7,2%, a perímetre constant. Especialment destaca el bon comportament de les comissions de serveis i de gestió d'actius, que creixen un 11,5% i un 8,6%, respectivament.

Quant a les despeses del grup, aquestes s'han vist afectades pel cost més gran de tecnologia de TSB. Un cost que ja estava previst i que respon al contracte de servei del banc amb Lloyds. Així, sense TSB, les despeses s'han reduït un 1,3% respecte a l'any anterior, gràcies a l'esforç de contenció fet a escala domèstica.

Aquesta reducció de despeses ha permès, d'una banda, que la ràtio d'eficiència, sense TSB i exclosos els resultats de caràcter extraordinari, es mantingui al voltant del 42% i, d'altra banda, que les despeses totals del grup només

s'hagin incrementat un 2,2%, malgrat el cost extraordinari previst de TSB.

La segona fita destacada de l'any 2017 és la millora de la qualitat del balanç.

El banc, seguint la senda de forta reducció dels actius problemàtics dels últims anys, n'ha continuat disminuint el saldo el 2017, concretament en 2.210 milions d'euros. A aquesta reducció caldria afegir-hi 1.252 milions d'actius que han estat traspassats a Solvia Desarrollos Inmobiliarios, una nova línia de negoci del grup enfocada al desenvolupament de promocions immobiliàries.

D'altra banda, la ràtio de morositat continua la seva tendència decreixent i s'ha situat en el 5,1% el desembre de 2017.

El nivell de cobertura dels actius problemàtics a finals de 2017 ha estat del 49,8%. Aplicant la nova normativa comptable IFRS9, que ha entrat en vigor el 2018, la ràtio proforma ascendeix fins al 54,7%, un nivell de cobertura molt confortable.

Pel que fa a la solvència del grup, la ràtio de capital de nivell 1 ordinari, en termes *fully loaded*, s'ha situat en el 12,8% a finals de 2017. Un nivell de solvència molt sòlid que, a més a més, és el més elevat entre els nostres competidors comparables. I tal com els ha explicat el president, la ràtio proforma, aplicant la normativa comptable IFRS9, és del 12%, molt per sobre de les exigències regulatòries.

La tercera fita destacada de l'any 2017 és el creixement de l'activitat comercial.

La inversió creditícia bruta viva del grup tanca l'exercici de 2017 amb un saldo de 137.522 milions d'euros i creix un 3,4% en termes interanuals i a perímetre constant.

En relació amb els recursos de clients del grup, aquests totalitzen 177.421 milions d'euros i augmenten un 5%, a perímetre constant. L'evolució dels dipòsits a termini s'ha vist afectada negativament pel context actual de tipus d'interès baixos i ha provocat, un any més, un transvasament cap a altres productes d'estalvi i inversió. Aquest efecte, sumat a l'activitat comercial desenvolupada, ha permès incrementar el saldo dels comptes a la vista un 12% i el saldo dels fons d'inversió un 21,2%.

Aquest creixement del crèdit i dels recursos s'ha aconseguit gràcies a l'acompliment excel·lent de totes les unitats de negoci del grup, l'activitat de les quals els comentaré ara breument.

Començaré per la unitat de Banca Comercial d'Espanya, que és la línia de negoci amb més pes en el grup.

En el segment d'empreses, Banca Comercial basa el seu model de relació en el Compromís Empreses, un acord pactat amb el client pel qual el banc assumeix una sèrie de compromisos, com ara donar resposta a les sol·licituds de crèdit en un termini màxim de set dies o fer una visita de planificació almenys una vegada a l'any per definir les necessitats presents i futures dels nostres clients.

El 2017, un any més, hem enfortit el posicionament de Banc Sabadell com a referent en aquest segment. La nostra taxa de penetració en empreses ja assoleix el 35,9%. Per tipologia d'empreses, més de la meitat de les pimes a Espanya treballen amb Banc Sabadell, i entre les grans empreses, aquesta xifra s'eleva fins al 74%.

El 2017, Banca Comercial ha concedit crèdits i préstecs a les empreses per un import de 16.965 milions d'euros, un 10,7% més que el 2016, i ha continuat millorant les seves quotes de mercat en aquest segment.

En aquest sentit, podem prendre com a exemple la quota de mercat en crèdit a empreses, que, en data 31 de desembre de 2017, s'ha incrementat fins a l'11,3%, i la quota en facturació de TPV o terminals per al pagament amb targeta, que ha augmentat fins al 14,6%.

Quant al segment de particulars, Banc Sabadell disposa d'un producte líder en el mercat: el Compte Expansió. Un compte que ofereix les millors solucions per a les necessitats financeres del dia a dia dels nostres clients i que, a més de retribuir els rebuts domèstics, permet gaudir gratis de les targetes, les retirades d'efectiu en caixers automàtics o les transferències.

El 2017, més de 380.000 nous clients particulars s'han incorporat a Banc Sabadell i més de 267.000 noves nòmines han estat domiciliades. Avui, el banc suma més de 5,5 milions de clients particulars a Espanya, amb una taxa de penetració en aquest segment de l'11,2%.

Durant el 2017, hem concedit préstecs per a l'adquisició d'habitatge per un import de 3.299 milions d'euros, un 7,5% més que en l'any anterior.

D'altra banda, la nova producció de préstecs consum ha sumat 1.929 milions d'euros, un 18,3% més que el 2016.

Igual que en el segment d'empreses, entre els particulars el banc també ha millorat les seves quotes de mercat, de manera que, per exemple, a finals de 2017, la quota en facturació de targetes ha crescut fins al 7,59%; la d'assegurances de vida, fins al 5,50%, i la de comptes a la vista de les llars, fins al 6,10%.

En relació amb la unitat de Mercats i Banca Privada, s'ha de destacar, en primer lloc, que el banc ha finalitzat el 2017 sent la primera entitat per volum de contractació del mercat espanyol de renda variable, amb una quota de mercat del 15,1%.

En segon lloc, cal ressaltar l'increment del patrimoni sota gestió en fons d'inversió de dret espanyol de la unitat d'Asset Management, que el desembre de 2017 es va situar en els 16.435 milions d'euros, un 16,4% més que en l'any anterior. La nostra quota de mercat en aquest àmbit

del negoci ha crescut fins al 6,25%, 25 punts bàsics més que a finals de 2016. També vull esmentar especialment el bon comportament dels nostres fons d'inversió, que a finals d'any tenien el 94% del seu patrimoni en els dos primers quartils del mercat en rendibilitat a tres anys.

I en tercer lloc, vull subratllar el creixement de *Sabadell Urquijo Banca Privada*. El 2017, el seu volum de negoci ha assolit els 26.396 milions d'euros, un 2,2% més que el 2016, i, a més a més, ha incrementat la seva base comercial fins a superar els 30 mil clients.

La unitat de Corporate and Investment Banking ha assolit pràcticament els 17.000 milions d'euros d'inversió creditícia, la qual cosa suposa un creixement interanual del 6%, a perímetre constant.

Durant l'any 2017, s'ha registrat un fort impuls de l'activitat dels nostres clients fora d'Espanya, que ha crescut un 23,6%.

D'altra banda, l'activitat de finançament estructurat ha concedit crèdit nou per un import de més de 6.000 milions d'euros el 2017, i, d'aquesta manera, Banc Sabadell

continua sent un actor destacat en l'originació d'operacions sindicades en el mercat espanyol.

Així mateix, també vull fer menció al negoci internacional per a empreses que desenvolupa la unitat de Corporate and Investment Banking, a través de la xarxa de 17 sucursals i oficines de representació que el banc té arreu del món.

Banc Sabadell va ser pioner a acompanyar les empreses en la seva internacionalització i, tradicionalment, ha acreditat una quota de mercat en aquest negoci molt per sobre de la seva mida natural. El 2017, la nostra quota de crèdits documentaris per a l'exportació va ser del 32%.

Quant a TSB, la nostra filial britànica, és important destacar que el 2017 ha registrat un fort increment de la inversió creditícia. Concretament, ha tancat l'any en els 30.854 milions de lliures, un 11,9% més respecte al 2016, a perímetre constant.

Així mateix, cal destacar que el 2017 s'han concedit més de 7.000 milions de lliures de nou crèdit hipotecari, un 6,2% més que el 2016.

D'altra banda, els dipòsits de clients han augmentat fins als 30.521 milions de lliures, xifra que suposa un increment del 3,9% respecte a l'any 2016.

TSB ha superat el seu objectiu de captar el 6% dels clients que canvien de compte bancari o obren un compte nou al Regne Unit. Concretament, n'ha assolit una quota del 6,2% el 2017.

Quant a l'activitat del banc a Mèxic, el volum de crèdit ha assolit els 55.828 milions de pesos al tancament de 2017, amb un creixement del 66% interanual.

El 2017, la nostra filial mexicana ha continuat desplegant la seva presència a les principals zones del país i ha incrementat més del doble el nombre de centres d'empresa, fins als 13 actuals.

En menys de tres anys des de la seva implantació al país, i competint amb entitats que fa dècades que són en el mercat mexicà, Banc Sabadell ha assolit la desena posició del rànquing per volum de crèdit a empreses, i la sisena posició per creixement anual.

Entrant ja en l'explicació de la quarta fita destacada de l'any 2017, el salt en transformació digital i comercial, vull ressaltar que a finals de 2017 Banc Sabadell comptava amb 4,4 milions de clients digitals en tot el grup i amb 3,3 milions de clients en el mòbil. A Espanya, un 87% de les operacions es van fer fora de les oficines i les vendes digitals van representar un 20% del total, una xifra que al Regne Unit va ascendir fins al 59%.

Són unes dades que il·lustren perfectament el context en què ens trobem immersos: un entorn de canvi constant marcat per la contínua evolució digital.

En aquest context, Banc Sabadell desenvolupa contínuament múltiples iniciatives en el marc de la seva transformació digital i comercial. Ara els en comentaré algunes de les que hem portat a terme el 2017.

El servei Gestió Activa és un bon exemple de com estem construint un model de distribució més convenient per als clients, en posar a disposició seva un gestor personal amb qui es poden relacionar en horari ampliat i per múltiples canals, sense necessitat de desplaçar-se a l'oficina. El desplegament de Gestió Activa ha tingut un impuls

important el 2017 i ha tancat l'any amb 750 mil clients gestionats.

Per tal de fer la interacció diària del client amb el banc més àgil i simple, entre altres iniciatives, hem llançat una calculadora que simula les quotes d'un préstec, fent un sol clic sobre el preu d'un producte en qualsevol pàgina web, hem personalitzat la pantalla dels caixers en funció de l'operativa de cada client i hem implantat un sistema que envia un SMS als clients per avisar-los d'un excedit en la seva targeta i que els permet incrementar-ne el límit de crèdit des del mateix SMS.

Un any més, hem continuat desenvolupant les millors capacitats digitals per al dispositiu preferit dels clients: el mòbil. Així, ja és possible ordenar enviaments de diners amb la veu, fraccionar pagaments amb només dos clics des del tiquet de compra o identificar-se mitjançant empremta digital i, en els terminals d'última generació, mitjançant reconeixement facial.

També vull destacar la nova app que TSB ha llançat el 2017, que ha estat de les primeres d'Europa a incorporar un sistema de seguretat per escaneig de l'iris.

I no puc deixar de subratllar que, durant l'any 2017, hem generat més de cinc milions d'impactes personalitzats a clients, oferint una proposta de valor cada vegada més ajustada a les seves necessitats.

Com poden veure, el 2017 hem fet un salt important en el nostre procés de transformació digital i comercial. Una transformació que, en qualsevol cas, sempre té com a beneficiari final el client.

Perquè a Banc Sabadell creiem en les relacions a llarg termini i duradores amb els clients i el client és el centre de gravetat del nostre model de relació. Nosaltres ho resumim amb la frase: “ser on siguis”.

I aquest “ser-hi” és oferir als clients el millor del món digital, unit al tracte humà, amb la integració de tots els canals de relació de manera que el client sempre tingui una atenció àgil, convenient, resolutiva i útil, independentment del canal que utilitzi per comunicar-se amb nosaltres.

Entrant ara en una altra perspectiva de l'estratègia digital del banc, comentaré la creació d'Innocells, el *hub* de negocis digitals de Banc Sabadell. Innocells uneix l'agilitat i

la innovació d'una *startup* amb l'experiència i la trajectòria de Banc Sabadell.

L'objectiu d'Innocells és crear i impulsar negocis digitals entorn d'àrees d'interès estratègic per al banc. És un model flexible que ofereix els recursos i la capacitat del banc a *startups* ja existents per evolucionar el seu projecte o bé desenvolupa nous negocis des de zero, a través de cèl·lules internes liderades per emprenedors amb un ampli coneixement del mercat. D'aquesta manera, es facilita tant la construcció de negocis digitals estratègics per al grup com l'accés al talent de l'ecosistema digital.

Addicionalment, Innocells porta a terme inversions estratègiques de caràcter digital i tecnològic a través d'Innocapital, el seu vehicle inversor. El 2017 ja ha coliderat la seva primera ronda d'inversió en una *fintech*: Bud, la plataforma britànica líder en integració de solucions i productes financers en un únic *marketplace*.

La inversió de Banc Sabadell en l'ecosistema *startup* es complementa a través de dos vehicles d'inversió més: BStartup10, el nostre programa orientat a donar suport als emprenedors i les *startups* en fase inicial, i Sabadell Venture Capital, el fons de capital risc que inverteix en

companyies més madures. El 2017 el banc ha invertit en un total de 25 companyies de l'ecosistema *startup*.

A continuació, passo a comentar la cinquena fita destacada de l'exercici 2017: el lideratge en servei al client.

L'any 2017 Banc Sabadell ha estat l'entitat líder en experiència de client en el segment d'empreses.

El *net promoter score*, abreujat, NPS, és un índex de recomanació utilitzat pel mercat per mesurar l'experiència de client. En el cas de Banc Sabadell, l'NPS en grans empreses s'ha situat en el 34% i en pimes en el 19%. Una puntuació que ens situa, per cinquè any consecutiu, per sobre dels nostres competidors comparables.

En el segment de particulars, hem fet un salt important cap endavant. En banca minorista, hem passat d'un NPS del -22% el 2013 a un 5% el 2017. I en banca personal, hem millorat des del -4% fins al 29% actual.

I, al Regne Unit, l'NPS de la nostra filial TSB ha estat del 25% al tancament de 2017. TSB ha aconseguit, un any més, batre la seva pròpia marca i ser novament reconegut com el millor *high street bank* britànic.

I per acabar aquest capítol i el repàs a les fites més rellevants de l'exercici 2017, vull subratllar la nostra puntuació en l'indicatiu Equos, l'índex de referència en el sector que mesura la qualitat de servei de la xarxa d'oficines de totes les entitats.

L'últim trimestre de 2017, la nostra puntuació ha estat de 7,95. Això significa que, en comparació amb els nostres competidors directes, la xarxa d'oficines de Banc Sabadell ha estat líder en qualitat de servei a Espanya.

Senyores i senyors accionistes, el nostre lideratge en servei als clients, l'evolució favorable de totes les unitats de negoci i els resultats assolits el 2017 posen de manifest, una vegada més, l'eficàcia del nostre model de negoci i la capacitat que tenim d'anar augmentant d'una manera sostenible la solvència i la fortalesa del balanç, alhora que aprofitem les oportunitats que ens brinda la tecnologia per adaptar el banc a la nova era digital.

Per continuar amb aquesta trajectòria de creixement i assegurar la sostenibilitat del model de negoci a mitjà i llarg termini, hem desenvolupat el nou Pla director 2018-2020.

El president ja els n'ha explicat els eixos principals. A continuació els detallaré els cinc programes estratègics sobre els quals hem articulat aquest pla.

El primer, i principal, és millorar la nostra rendibilitat. En aquest sentit, mantindrem la dinàmica comercial dels últims anys, que ha permès que el negoci del banc creixi per sobre del mercat, i impulsarem aquells àmbits amb més recorregut, com el crèdit a empreses i pimes, les assegurances, el finançament al consum o la nostra proposta d'estalvi i inversió.

Complementàriament, continuarem aplicant una estricta gestió de costos i una eficiència més gran en el nostre model operatiu i, a més a més, normalitzarem el volum d'actius improductius del banc.

El nostre objectiu és assolir un ROTE o retorn sobre el capital tangible del 13% l'any 2020.

El segon programa del pla director preveu augmentar el focus en la marca i en l'experiència de client, amb l'objectiu de diferenciar-nos dels nostres competidors i assegurar la coherència entre la promesa de la marca i la nostra entrega.

El tercer programa és la transformació, desenvolupada a partir de tres línies d'acció: la transformació del negoci actual, l'extensió de l'àmbit de relació amb els nostres clients i els nous models de negoci digitals. El nostre objectiu és brindar una experiència de client excel·lent, capturar les oportunitats de negoci derivades de les noves tecnologies i anticipar-nos als potencials nous paradigmes en el negoci bancari.

El quart programa són les persones. Estem convençuts que comptar amb el millor equip és clau per assolir els ambiciosos objectius que ens hem fixat. Per tant, continuarem posant el focus a comptar amb les capacitats i les habilitats adequades entre els nostres empleats i a construir una organització atractiva per al talent.

El cinquè programa del pla director és el desenvolupament de les nostres franquícies internacionals. Al Regne Unit, a més de mantenir el fort ritme de creixement del negoci actual, aprofitarem l'excel·lència de la nova plataforma tecnològica per materialitzar importants sinergies, millorar l'eficiència i llançar una nova línia de negoci: la banca per a pimes.

El segment de pimes al Regne Unit és un mercat molt atractiu en termes de mida i rendibilitat. A més a més, tenim l'oportunitat de palanquejar-nos en el nostre lideratge i experiència entre les pimes a Espanya per desenvolupar amb èxit aquest negoci a TSB.

I a Mèxic, a més de continuar desenvolupant el nostre negoci de banca corporativa i banca d'empreses, llançarem el negoci de banca personal. Una banca 100% digital, adreçada a un client habituat a utilitzar serveis mitjançant el seu telèfon intel·ligent. Un model innovador que brindarà una banca nova i diferent a la que el mercat mexicà està acostumat i que oferirà una experiència de client de primer nivell.

Com poden veure, hem traçat un pla ambiciós per a l'horitzó 2020. Un pla enfocat a generar valor per als nostres accionistes i a mantenir la sostenibilitat del nostre model de negoci en un entorn cada vegada més tecnològic i globalitzat.

Abans d'acabar, els vull agrair a tots vostès, senyores i senyors accionistes, la seva fidelitat i la seva confiança en Banc Sabadell.

I també el meu agraïment a tot l'equip humà del banc. Un grup de persones excepcional gràcies al qual hem aconseguit els resultats que els he exposat i que espero que mereixin la seva aprovació.

Moltes gràcies.