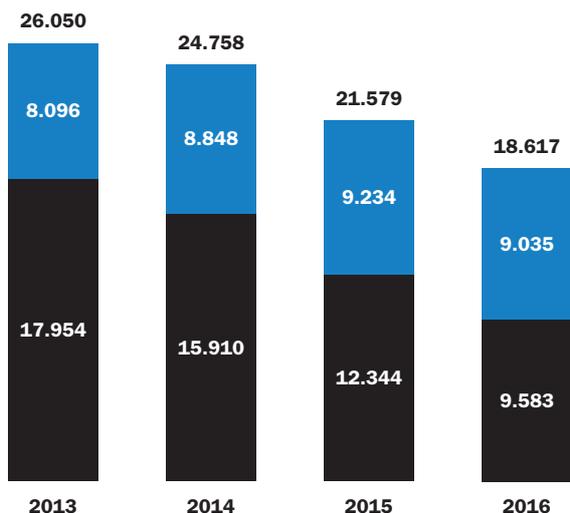


## Transformación de Activos

Los activos problemáticos consolidan su ritmo firme de reducción, reforzado por la evolución de los activos inmobiliarios adjudicados, que anotan su primer ejercicio de descenso.

G4



**-7.433M€**

- Saldos dudosos
- Activos adjudicados

## Descripción del negocio

Transformación de Activos gestiona de forma transversal el riesgo irregular y la exposición inmobiliaria, además de establecer e implementar la estrategia de participadas inmobiliarias, entre las que destaca Solvia.

En lo referente a riesgo irregular y exposición inmobiliaria, se focaliza en desarrollar la estrategia de transformación de activos y en integrar la visión global del balance inmobiliario del Grupo con el objetivo de maximizar su valor.

## Actividades y claves del ejercicio 2016

Durante el ejercicio 2016, la Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias ha profundizado en el desarrollo e implementación de las mejoras en la estrategia de transformación de activos establecida en ejercicios anteriores, cuyo objetivo principal es la mejora de los procesos de recuperación y transformación de activos problemáticos con la finalidad de

maximizar el posible recorrido de valor, ya sea mediante la optimización de su gestión o mediante la desinversión, en caso de que esta sea la mejor alternativa. Para ello se han fijado unas líneas de actuación que se concretan en los siguientes principios de gestión.

La prevención y anticipación, desarrollando indicadores adelantados de la mora, que permiten anticipar, en la medida de lo posible, las gestiones tempranas de la mora, implementando las mejores alternativas para reducir las entradas.

Mediante la especialización, gestión a través de gestores especializados, sobre una base de riesgo segmentada, lo que permite elaborar soluciones a medida buscando la optimización del valor en cada caso.

A través de la productividad, como desarrollo de herramientas 'ad hoc' de gestión, dotación de equipos especialistas y mejora de los procedimientos enfocados a incrementar la productividad y la eficiencia en los procesos de gestión y transformación de activos problemáticos.

Y con la agilización del ritmo de recuperación, aprovechando la gestión segmentada del portfolio problemático, con el objetivo de minimizar la posible pérdida a incurrir.

Con la vocación de desarrollar la estrategia anteriormente comentada, esta unidad de negocio se estructura en diferentes direcciones, haciendo foco en cada uno de

los estadios del proceso recuperatorio y de la administración, gestión y transformación de los activos problemáticos, contando con un alto grado de experiencia y especialización en los diferentes ámbitos del proceso. Esta estructura organizativa, que ha ido cambiando a lo largo de los años para adaptarse y dar una mejor respuesta a las necesidades y prioridades requeridas por los objetivos perseguidos, y que ha demostrado su idoneidad, plasmada en la mejora continuada y progresiva de la reducción de los saldos dudosos y problemáticos del Grupo durante los últimos ejercicios, está configurada, a cierre del ejercicio 2016, por las direcciones que se presentan a continuación y que se enfocan a los diferentes ámbitos del proceso.

En lo relativo al proceso recuperatorio y de gestión de la mora se integran las siguientes direcciones:

La Dirección de Prevención y Gestión de la Mora tiene como cometido principal implementar en la práctica las políticas y decisiones de transformación del riesgo crediticio irregular, fomentando la gestión amistosa con los clientes implicados, en la medida que esta sea la vía óptima para el caso concreto, y prestando especial atención a la problemática de exclusión social implicada en algunas de estas situaciones.

La Dirección Técnica de Recuperaciones engloba la gestión externa de cobro, la gestión concursal y la gestión judicial, y tiene como objetivo optimizar la gestión recuperatoria del riesgo crediticio por vías externas y/o contenciosas, cuando la vía amistosa no es suficiente o no se considera idónea.

La Dirección de Reestructuración de Crédito Corporativo se especializa en la problemática de recuperación del riesgo corporativo e inmobiliario/promotor, con foco especial en la reestructuración, recuperación y minimización de las pérdidas en su ámbito.

Por su parte, la Dirección de Inteligencia de Negocio, Control de Gestión y EPA es una dirección transversal, cuyo objetivo es la optimización y mejora continua de los procesos recuperatorios del Grupo, así como el seguimiento de la gestión de estos procesos. Entre sus responsabilidades está el desarrollo y la explotación de la información existente sobre los diferentes activos problemáticos del Grupo para facilitar la toma de decisiones financieras óptimas respecto a las diferentes alternativas de transformación del balance.

La Dirección Sabadell Real Estate y Mercados Institucionales es la encargada de gestionar transversalmente la exposición inmobiliaria del Grupo y su transformación, con el objetivo claro de la reducción de la misma y la maximización de su valor, e integra la subdirección especializada en la estructuración de operaciones y en el desarrollo de los procesos de venta dirigidos a inversores institucionales y mayoristas.

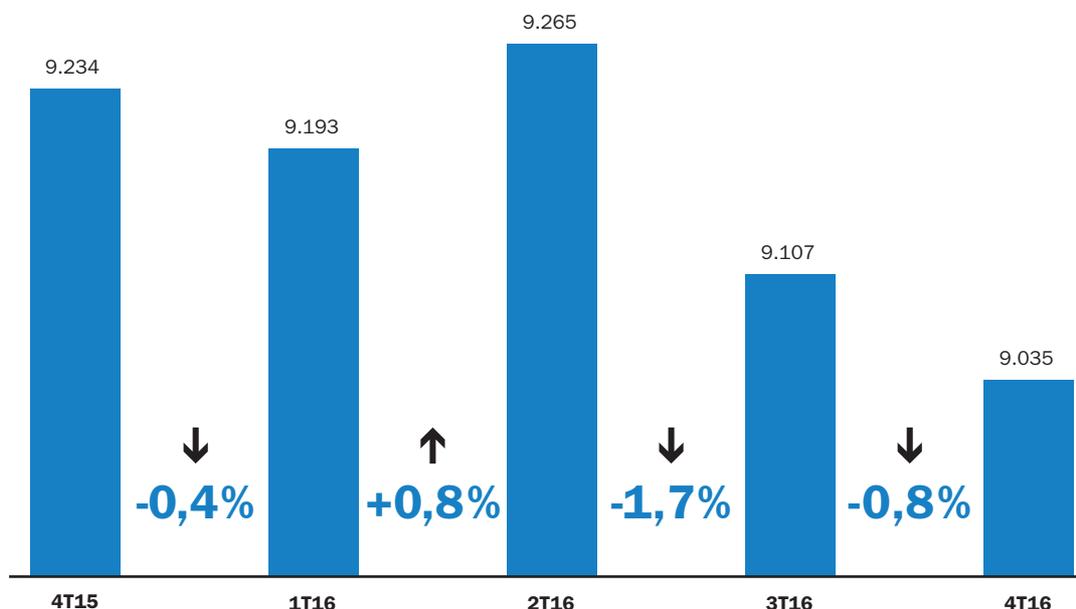
En relación con las acciones de recuperación de deuda en situación de mora, es especialmente importante destacar que durante 2016 Banco Sabadell ha continuado gestionando de forma proactiva las situaciones de impago de deudas hipotecarias de vivienda habitual de clientes, buscando soluciones que eviten procesos judiciales y sin realizar, en ningún caso, lanzamientos forzosos. Así, se

han formalizado 3.042 operaciones de dación en pago por importe de 479 millones de euros. Como consecuencia de ofrecer soluciones habitacionales a los clientes en riesgo de exclusión social afectados por procesos judiciales hipotecarios o daciones en pago, el Banco tiene un parque de casi 6.600 viviendas en régimen de alquiler social, incluyendo en esta cifra las aportadas al Fondo Social de la Vivienda.

Durante 2016, se ha transaccionado un volumen de activos de 3.107 millones de euros, alcanzándose por primera vez el hito de reducir el volumen total de inmuebles respecto de la cifra al inicio del período, lo que pone de manifiesto que la tendencia del mercado inmobiliario sigue al alza y con una tendencia que se mantendrá positiva en 2017. Es especialmente significativo el incremento de ventas de producto profesional (solares, suelos y producto acabado no residencial) respecto a ejercicios anteriores, la variación interanual a cierre del ejercicio respecto al anterior ha sido +112%, lo que apunta que la reactivación del sector ya no solo se da desde la perspectiva del usuario final o el pequeño inversor, sino que la falta de producto en determinadas localizaciones ha hecho que se reactive la inversión empresarial. Aprovechando esta dinámica, se ha reforzado el canal de comercialización de esta tipología de productos.

Durante el ejercicio se ha mantenido la eficacia en la venta institucional y en las ventas de activos singulares, y se espera mantenerlas durante el próximo ejercicio (G5).

Respecto el margen bruto cabe destacar la mejora del margen de intereses en 2016 en detrimento de unos menores resultados de operaciones financieras. Esta evolución del margen bruto termina materializándose en una muy positiva evolución del resultado de la dirección, consecuencia de la sustancial mejora conjunta observada en el ejercicio en las dotaciones a insolvencias y resto de deterioros.



## Principales magnitudes del negocio

En millones de euros

	2015	2016	% 16/15
<b>Margen de intereses</b>	<b>(44,77)</b>	<b>(30,99)</b>	<b>(30,8)</b>
Comisiones netas	(1,58)	(1,39)	(12,2)
Otros ingresos	107,85	92,29	(14,4)
<b>Margen bruto</b>	<b>61,50</b>	<b>59,91</b>	<b>(2,6)</b>
Gastos de explotación	(143,18)	(167,84)	17,2
<b>Margen de explotación</b>	<b>(81,68)</b>	<b>(107,93)</b>	<b>32,1</b>
Dotaciones de provisiones (neto)	(0,07)	1,39	(2.046,0)
Resultados y pérdidas de activos problemáticos	(762,45)	(801,94)	5,2
Otros resultados	—	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(844,21)</b>	<b>(908,49)</b>	<b>7,6</b>
<b>Ratios (%)</b>			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	(13,60)	(26,10)	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	—	—	—
Ratio de morosidad	64,9	70,2	—
Ratio de cobertura de dudosos	52,5	54,9	—
<b>Volúmenes de clientes</b>			
Inversión crediticia	8.413	6.041	(28,2)
Recursos	301	213	(29,4)
Activos inmobiliarios (brutos)	9.234	9.035	(2,2)
<b>Otros datos</b>			
Empleados y empleadas	712	915	28,5
Oficinas nacionales	—	—	—

**T10** Transformación de activos

# La recuperación del mercado inmobiliario español se ha traducido en una fuerte mejora de las ventas de activos inmobiliarios por parte de Solvia.

## Solvia

En lo referente a servicios inmobiliarios, es de reseñar que la actividad de Solvia, filial prestadora de servicios inmobiliarios de Banco Sabadell, ha continuado con un alto dinamismo en 2016. Solvia constituye una de las principales plataformas de servicios inmobiliarios, cubriendo una oferta completa de servicios inmobiliarios: desde la promoción y desarrollo, pasando por la administración de activos, hasta su comercialización, fundamentalmente minorista.

En términos de desarrollo de negocio la compañía ha continuado diversificando su cartera de clientes. Cabe destacar en este ejercicio la incorporación de la compañía inmobiliaria Neinor, para la que Solvia realiza servicios de venta. El portfolio de servicios a la Sareb se ha ampliado, incorporando la actividad de promoción inmobiliaria. Además, Solvia realiza trabajos de consultoría inmobiliaria, aprovechando su conocimiento de mercado, para fondos internacionales que adquieren portfolios en España.

Un hito clave en términos de desarrollo de negocio en 2016 ha sido la decisión de desarrollar servicios de intermediación (venta y alquiler) para particulares y empresas. Para ello, Solvia está reforzando las capacidades de sus equipos, y en particular, está extendiendo su red propia de comerciales y consultores. Con estos objetivos, en el presente ejercicio, Solvia ha abierto once oficinas de calle y ha comenzado a franquiciar su red comercial, contando con puntos adicionales de venta de su red franquiciada. Los activos de particulares y empresas que intermedia Solvia ya están incorporados a la oferta disponible en solvia.es. La compañía continúa apostando por el desarrollo de sus canales de marketing, continuando su liderazgo en reconocimiento de marca en 2016.

Durante el ejercicio 2016, las ventas de inmuebles de Solvia han crecido un 17%, consolidando en este ejercicio la integración de activos de la Sareb realizada en 2015. La actividad de recuperación de créditos que Solvia ejecuta para la Sareb también presenta un alto dinamismo, superando los volúmenes de 2015. En promoción inmobiliaria, se han incorporado nuevos proyectos al perímetro gestionado: en este momento Solvia construye y vende 79 promociones que ha desarrollado a partir de solares de sus clientes, y las ventas de promociones superan 110 millones de euros. Teniendo en cuenta los diferentes portfolios gestionados, el volumen de activos intermediados superará en 2016 los 2.000 millones de euros, siendo esta cifra récord en la actividad de Solvia desde 2008.

## BS Capital

BS Capital es la dirección que gestiona las participadas industriales. Centra su actividad en la toma de participaciones temporales en empresas y/o proyectos no financieros, teniendo como principal objetivo maximizar el retorno de las inversiones realizadas en las diferentes empresas en las que se tiene participación.

En 2016 se ha gestionado activamente la cartera de participadas, continuando con el proceso desinversor de años anteriores. Asimismo, se ha dado impulso a nuevos proyectos, destacando el primer cierre del fondo Aurica III, FCR por importe de 100 millones de euros realizado por Aurica Capital Desarrollo, gestora especializada en capital expansión; la aprobación de un nuevo marco de actuación en Sinia Renovables 2016-2019 para alcanzar una inversión en capital y deuda *mezzanine* de hasta 150 millones de euros en proyectos de energías renovables en España, Latam (principalmente México) y Europa (principalmente Reino Unido); la inversión en más de cinco nuevas *start-ups* digitales o tecnológicas a través del nuevo vehículo Sabadell Venture Capital; así como la formalización y gestión de participaciones procedentes de procesos de reestructuración y capitalización de deuda.

## BancSabadell d'Andorra

Bancsabadell d'Andorra constituye la mejor alternativa del mercado para los clientes particulares y para las empresas, tanto las ya afianzadas en el Principado como las de reciente creación a raíz de la apertura económica, acompañándolas en su desarrollo gracias a la oferta de servicios de alto valor añadido y la calidad de la atención al cliente proporcionados por un equipo de profesionales altamente cualificados.

Al finalizar el ejercicio 2016 los resultados ascendieron a 8,5 millones de euros, con un ROE del 11,12%.