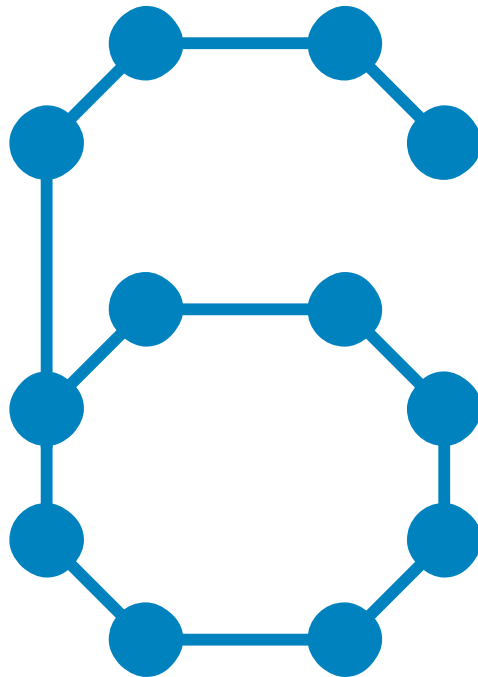


Negocis

89	Banca Comercial
102	Mercats i Banca Privada
110	Regne Unit
114	Corporate & Investment Banking
119	Altres geografies
122	Transformació d'Actius



El grup compta amb una organització estructurada en els negocis següents i disposa de sis direccions territorials amb responsabilitat plena i integrada.

Banc Sabadell està integrat per diferents entitats financeres, marques, societats filials i societats participades que inclouen tots els àmbits del negoci financer.

Ser on el client sigui.

Aspectes destacats

- Millora de les comissions netes.
- Més vinculació dels clients amb l'entitat.
- Increment substancial de l'activitat en assegurances, especialment en assegurances vinculades.
- Més producció de préstecs habitatge i de consum i un fort creixement en fons d'inversió.

Descripció del negoci

Banca Comercial és la línia de negoci amb més pes del grup. Centra la seva activitat en l'oferta de productes i serveis financers a grans i mitjanes empreses, pimes, comerços i autònoms, col·lectius professionals, emprenedors i altres particulars. El seu grau d'especialització li permet prestar un servei personalitzat de qualitat totalment adaptat a les necessitats dels clients, ja sigui a través de l'expert personal de l'àmplia xarxa d'oficines multimarca o bé mitjançant els canals habilitats per facilitar la relació i l'operativitat digital. Incorpora el negoci de Bancassegurances i de Sabadell Consumer Finance.

El negoci de Banca Comercial es compon dels segments d'empreses, negocis i administracions públiques i de particulars, i opera sota la marca Sabadell (registrada com a BSabadell).

Benefici abans d'impostos

1.124,9M€

Comissions netes

+10,5%

Banca Comercial

Segments

Empreses, negocis i administracions públiques

Empreses

Operativa domèstica

Operativa internacional

Finançament a mitjà i llarg termini

Negocis

Crèdits preconcedits

Captació dels comerços

Franquícies

Clients institucionals

Agrari

Turístic

Administracions públiques

Particulars

Gestió Activa

Banca Personal

Estrangers

Joves

Marques comercials

SabadellHerrero

SabadellGallego

SabadellGuipuzcoano

BStartup

Bancassegurances

BanSabadell Vida

BanSabadell Pensions

BanSabadell Assegurances Generals

BanSabadell Previsió, E.P.S.V.

BanSabadell Mediació

Sabadell Consumer Finance

Prioritats de gestió el 2017

L'any 2017 ha estat un any de transició entre el Pla de negoci Triple, en el qual s'han prioritzat els objectius de rendibilitat i transformació comercial, i el nou pla de negoci Sabadell 2020, que es focalitzarà en l'impuls del negoci actual i el creixement en àmbits amb recorregut. L'objectiu és seguir avançant cap al banc que volem ser a partir de la transformació del negoci i la potenciació de la marca, juntament amb el lideratge en experiència de client i la transformació en riscos.

Banca Comercial s'estructura en el segment d'empreses, negocis i administracions públiques, i en el segment de particulars, i opera sota la marca Sabadell (registrada com a BSabadell).

En l'àmbit d'empreses, els focus de gestió han estat la captació de clients i la concessió de crèdit. Això ha comportat que un any més les quotes de mercat s'hagin incrementat i que s'hagi enfortit la posició de Banc Sabadell com a referent en el negoci d'empreses.

En relació amb la captació de clients, Banc Sabadell ha continuat apostant per créixer en el món de les microempreses i els comerços, de manera que ha creat figures de gestió especialitzades en aquest segment i ha desenvolupat un producte específic per a aquest que generi un valor diferencial.

Respecte a la concessió de crèdit i emmarcat en un context de recuperació econòmica, Banc Sabadell ha mantingut la seva política de compromís amb els clients i ha facilitat el seu accés al finançament, palanquejant part d'aquest a partir d'acords amb organismes oficials, autonòmics, estatals i europeus, que han ajudat a donar resposta a les necessitats de crèdit de les empreses.

També cal remarcar que Banc Sabadell es manté un any més com a referent nacional en el mercat de franquícies i sectors estratègics de creixement, com el turístic, i incrementa la seva presència en el segment agrari. A fi d'intensificar aquesta política d'especialització que permeti el millor servei per als clients, Banc Sabadell ha creat la unitat d'Institucions Religioses, que vol satisfer les necessitats específiques d'aquest sector. També ha mantingut una posició de lideratge en la gestió especialitzada de les administracions públiques.

L'àmbit de particulars suposa aproximadament la meitat de la generació total del marge comercial del banc, amb més de 5,5 milions de clients, dels quals 4,2 milions són actius. Destaca el gran creixement en clients que consideren Banc Sabadell com el seu banc principal, havent crescut en més de 250.000 clients.

El Compte Expansió és l'oferta líder del mercat, ja que ofereix les millors solucions per a les necessitats financeres del dia a dia. El Compte Expansió permet gaudir de franc del servei de compte, targetes, retirada d'efectiu en caixers, transferències i, a més, retribueix els rebuts domèstics.

Disposar de la millor oferta de productes transaccional es complementa amb l'exigència d'oferir l'excel·lència en l'experiència de client. En aquest sentit, s'ha

implementat la simplificació del procés d'obertura del compte, que permet que el gestor pugui dedicar més temps al client i menys temps al procés administratiu.

Per al banc és clau el compromís amb la transformació comercial per adaptar-nos al client. Això s'ha plasmat en l'evolució dels serveis digitals (app, Sabadell Wallet, Bizum, Instant Money, etc.) i la consolidació del servei de Gestió Activa amb totes les capacitats necessàries per operar i contractar de manera remota.

Banc Sabadell és un referent en la gestió de col·lectius professionals en l'àmbit nacional, i basa la seva diferenciació en l'estreta relació que manté amb els col·lectius, a través de la qual coneix les necessitats específiques dels seus professionals, cosa que permet oferir els productes i serveis financers que la seva especificació requereix.

La unitat de Banc Sabadell que gestiona els col·lectius professionals i banca associada té com a objectiu prioritari captar nous clients particulars, comerços, pimes i despatxos professionals. El 2017 es va tancar amb 3.113 convenis de col·laboració amb col·legis i associacions professionals, amb més de 2.926.000 col·legiats i associats professionals, dels quals més de 772.000 ja són clients del banc, i amb uns volums gestionats superiors als 24.000 milions d'euros.

La xarxa d'agents de Banc Sabadell es manté com un eficient canal de captació de negoci, amb més de 45.300 nous clients captats durant l'any 2017. Els volums gestionats han superat els 9.420 milions d'euros.

Magnituds principals del negoci

El 2017, el marge d'interessos atribuït a Banca Comercial s'ha situat en 2.278,9 milions d'euros, i el resultat abans d'impostos ha assolit els 1.124,9 milions d'euros. La ràtio ROE s'ha situat en el 21,3%, i la ràtio d'eficiència, en el 45,0%. La inversió creditícia neta creix un +0,5%; els recursos del balanç es queden estables, i els recursos fora del balanç, un +7,7%, principalment pel creixement en fons d'inversió (T1).

El 2017, el benefici net atribuïble a Banca Comercial ha arribat als 886,0 milions d'euros, un increment interanual del 8,3% considerant les vendes de Mediterráneo Vida i Exel Broker, la comissió neta cobrada per BanSabadell Vida pel contracte de reassegurança amb Swiss Re Europe i per l'increment extraordinari de provisions i deterioraments. El marge brut de 3.202,4 milions d'euros s'incrementa un 9,4%. El marge bàsic de 3.120,2 milions d'euros s'incrementa un 2,2%, i a perímetre constant (sense considerar Mediterráneo Vida i Exel Broker) s'incrementa un 4,0%.

El marge d'interessos és de 2.278,9 milions d'euros i es queda estable respecte al 2016. A perímetre constant creix un 1,7%.

El resultat pel mètode de la participació i dividendes incorpora la comissió neta cobrada per BanSabadell Vida pel contracte de reassegurança amb Swiss Re Europe.

Les comissions netes se situen en 841,3 milions d'euros, un 10,5% superior a l'any anterior a causa del bon comportament de les comissions de comptes a la vista i targetes de crèdit.

El resultat d'operacions financeres i diferències de canvi recull els impactes de vendes de carteres de morosos.

Les despeses d'administració i amortització se situen en -1.467,6 milions d'euros, un -0,8% menys que el mateix període de l'any anterior, de manera que la ràtio d'eficiència ha arribat al 45,0%.

Les provisions i els deterioraments arriben a -631,5 milions d'euros per les dotacions extraordinàries efectuades durant l'any.

Respecte a les principals magnituds del balanç, la inversió creditícia neta creix un +0,5%; els recursos del balanç es queden estables, i els recursos fora del balanç, un +7,7%, principalment pel creixement en fons d'inversió.

En milions d'euros

	2016	2017	% 17/16
Marge d'interessos	2.292	2.279	(0,6)
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	52	304	484,6
Comissions netes	761	841	10,5
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	20	(37)	(285,0)
Altres productes/càrregues d'explotació	(198)	(185)	(6,6)
Marge brut	2.927	3.202	9,4
Despeses d'administració i amortització	(1.480)	(1.468)	(0,8)
Marge d'explotació	1.447	1.734	19,8
Provisions i deterioraments	(317)	(632)	99,4
Guanyos/Pèrdues en baixa d'actius i altres	15	22	—
Resultat abans d'impostos	1.145	1.124	(1,8)
Impost sobre beneficis	(327)	(238)	(27,2)
Resultat després d'impostos	818	886	8,3
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	818	886	8,3

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	18,2%	21,3%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	49,6%	45,0%	—
Ràtio de morositat (%)	7,7%	6,4%	—
Ràtio de cobertura de dubtosos (%)	39,7%	40,5%	—

Actiu	161.286	158.697	(1,6)
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	74.760	75.121	0,5
Passiu	156.922	154.718	(1,4)
Recursos de clients en el balanç	79.543	79.475	(0,1)
Capital assignat	4.365	3.979	(8,8)
Recursos de clients fora del balanç	21.989	23.691	7,7
Altres indicadors			
Empleats	11.865	11.427	—
Oficines	2.105	1.868	—

T1 Banca Comercial

Segments

Empreses, negocis i administracions públiques

Empreses

Sòlid creixement del crèdit viu impulsat per la forta activitat en empreses i pimes.

Nous clients	129.160
Quota en autònoms	19,74%
Quota en microempreses	33,75%
Quota en pimes	51,10%
Quota en grans empreses	74,07%
Quota en empreses (*)	35,90%

(*) No inclou autònoms.

T2 Principals indicadors del segment Empreses

Banc Sabadell ha mantingut un any més el lideratge en la gestió del negoci de pimes i grans empreses, lideratge que les empreses reconeixen a través de les enquestes de *net promoter score* i que Banc Sabadell materialitza en el seu model de relació Compromís Empreses (T2).

L'eix de la relació amb el client és el gestor, i per donar resposta a les necessitats que en cada moment pugui tenir el client, Banc Sabadell posa a la seva disposició un ampli ventall d'especialistes –internacional, finançament estructurat, gestió de tresoreria, assegurances, etc.– que permeten aproximar el banc a l'excel·lència en el *servicing* al client. També cal remarcar la gestió especialitzada que Banc Sabadell ofereix a les grans empreses a través de la seva xarxa d'oficines d'empresa, que actualment disposa de 40 oficines repartides en el territori nacional.

En un entorn de contínua evolució digital, Banc Sabadell ha iniciat un procés de transformació que vol facilitar la relació del client amb el banc. En són la prova les evolucions de la banca a distància i el servei d'acompanyament digital que s'ofereix als nous clients del banc en l'entorn digital.

Sens dubte, l'obtenció de crèdit és una de les principals preocupacions de les pimes i les grans empreses. L'ambició del banc en aquest segment de negoci es materialitza en la concessió de línies de finançament global per a les empreses, que els permeten planificar les seves inversions anuals amb la certesa que disposaran en cada moment temporal de la facilitat creditícia necessària. Un any més, Banc Sabadell ha estat acompanyant les empreses en els seus processos de creixement o consolidació. La concessió de nou finançament per part de Banc Sabadell ha crescut en un 10,13% respecte a l'any anterior.

Cal remarcar que aquesta posició de Banc Sabadell com a facilitador de crèdit per a les empreses es basa

sempre en el coneixement del client i la rigorosa aplicació de la política de riscos de l'entitat, fet que ha permès al banc el creixement en inversió i alhora la reducció de les taxes de morositat.

En relació amb la captació de dipòsits, i malgrat l'extraordinària complexitat de l'exercici i l'entorn de tipus negatius, el banc ha incrementat la seva posició en un 1,22% respecte a l'exercici de 2016.

El subsegment d'empreses s'estructura per tipus de productes, i es distingeix l'operativa domèstica, l'operativa internacional i el finançament a mitjà i llarg termini.

L'operativa domèstica engloba els productes de *confirming* i *factoring*. En aquest exercici de 2017, el banc ha tingut un any d'activitat important focalitzada sempre a incorporar valor afegit, servei i acompanyament als productes destinats a l'empresa.

En *confirming* s'ha buscat millorar el producte per dotar-lo de més flexibilitat per als clients, per exemple, amb la possibilitat de seleccionar factures o establir un termini de pròrroga de manera unitària per poder adaptar-se a les necessitats dels clients. També ha incorporat en *confirming* internacional les divises més habituals en l'operativa dels nostres clients. Com a novetat de producte, Banc Sabadell ha començat la comercialització del *confirming* Cellers, destinat al finançament especialitzat de compra d'ampolles de vi i cava.

En *factoring* ha incrementat les funcionalitats del producte amb la possibilitat de realitzar prefinançament i posterior *factoring* amb cobertura. D'aquesta manera es pot fer un finançament integral que va des del finançament del bé d'equip fins al cobrament, per cobrir de forma completa les necessitats dels clients i incorporar la garantia comercial. En les operacions en divises s'ha incorporat l'assegurança de canvi al cobrament de manera

El 2017 s'ha seguit amb l'objectiu d'oferir productes i serveis més moderns i especialitzats.

automàtica. En *factoring* sindicat, s'ha incorporat la possibilitat d'efectuar operacions sindicades en qualsevol divisa cotitzada, cosa que permet gestionar operacions complexes com a banc agent d'aquestes.

Respecte a l'operativa internacional, el banc ha mantingut una alta quota d'activitat de comerç exterior a Espanya creixent en nombre de clients i en operativa. A més, ha continuat amb la seva política d'innovació, amb el llançament de l'app de negoci internacional, de manera que és la primera app especialitzada que incorpora una agenda d'actes i recursos de serveis d'internacional. Així mateix, incorpora Sabadell Go Export, que permet beneficiar-se de serveis i informació d'interès per a les empreses exportadores i/o importadores. També ofereix una eina d'enquestes dirigides als clients per conèixer les seves preferències i un apartat de *market intelligence* destinat a conèixer els principals mercats per a les empreses espanyoles.

En l'última part de l'any, Banc Sabadell ha llançat amb èxit el Sabadell International Business Program, destinat a clients als quals s'ofereix realitzar de forma activa un pla de promoció de negoci internacional, basat en un acompanyament i *coaching* professional amb professors externs i professors interns del banc amb una titulació universitària.

Paral·lelament, s'ha seguit amb èxit continuat el programa "Exportar per créixer", destinat a informar d'aspectes essencials les empreses interessades a competir a l'exterior, i s'han fet jornades específiques sobre els Estats Units i l'Índia a les principals ciutats espanyoles.

Un altre exemple d'innovació és la creació de Sabadell Link, vinculat a la xarxa d'oficines de representació amb presència en més de catorze països, que ofereix un servei de valor afegit per als clients amb l'organització de sessions individualitzades i personalitzades en funció de les necessitats dels clients. Mitjançant una connexió per videoconferència, Sabadell Link aporta informació macroeconòmica del país, política, situació econòmica, principals sectors d'activitat i, finalment, oportunitats comercials per als clients, per facilitar els primers contactes amb els diferents mercats de manera eficient i digital.

Per acabar, pel que fa als productes de finançament a mitjà i llarg termini, i concretament en líasing, Banc Sabadell ha posat en marxa diverses millores de producte. Així, ha creat el líasing amb quotes flexibles, que permet adaptar el producte a les previsions de tresoreria i/o a l'activitat de les empreses en qualsevol sector d'activitat. Paral·lelament, ha posat en marxa un comparatiu fiscal entre préstec, líasing i autofinançament que facilita als clients la possibilitat de triar el millor finançament, amb una taula informativa de les amortitzacions fiscals i els avantatges en

cada cas. Cal destacar que, en líasing immobiliari, el banc realitza una de cada quatre operacions a Espanya.

En relació amb el rènting, el 2017 s'ha consolidat la dinàmica de creixement del negoci, i s'ha projectat un increment del +24% respecte a l'any anterior. Aquest creixement està basat en el manteniment de la rendibilitat i la millora en la valoració ECI del nostre client intern, i ha col·locat el producte en el *top 20* de banca comercial.

Negocis

Amb l'objectiu de seguir creixent en captació i vinculació i focalitzar la nostra activitat comercial, aquest 2017 Banc Sabadell ha continuat amb el Pla negocis, amb una potent oferta de productes a través del Compte Expansió Negocis Plus, amb l'eina de Proteo Mobile, que disposa de noves funcionalitats per acompanyar els gestors en les seves visites fora de l'oficina, de manera que poden fer tot el procés comercial en una sola visita, i amb el servei de TPV Kelvin Retail, d'alt valor afegit per als comerços.

El 2017 Banc Sabadell ha actualitzat i millorat el seu pla d'acompanyament per a aquest segment, amb l'objectiu de reforçar la vinculació primerenca de clients a través d'actuacions centralitzades, prioritzant el canal digital.

A més, l'últim trimestre de 2017 s'ha dut a terme l'homologació d'una nova figura de gestió que ha de potenciar la captació i vinculació d'aquest segment i que es desplegarà en tota la seva amplitud a principis del 2018.

Pel que fa a la notorietat, el 2017, el Compte Expansió Negocis va ser premiat com a millor compte d'empreses 2016 per Rankia, un dels principals portals financers *online*. A més, també es va premiar el servei Kelvin Retail com una de les 100 millors idees en categoria de banca, atorgat per Actualidad Económica.

El subsegment de negocis engloba els crèdits preconcedits, la captació de comerços, les franquícies, els clients institucionals i el sector agrari i turístic.

Quant als crèdits preconcedits, el banc ha evolucionat el model de preconcessió de préstecs i ha passat a un model automatitzat. Això permet un salt qualitatiu en la manera de gestionar aquest segment i les seves necessitats d'actiu, de manera que s'agilitza el procés d'obtenció de finançament. Així, durant aquest any el banc ha ofert 4.000 milions d'euros en préstecs preconcedits a una cartera de 146.000 clients i ha incrementat la producció en 900.000 milions d'euros.

En relació amb la captació de comerços, el 2017 el banc ha continuat les campanyes de comerços "Creiem" en 24 localitats de tot Espanya. L'objectiu d'aquestes accions és impulsar el trànsit de clients als punts de venda de cada

municipi, fomentar el consum, dinamitzar l'activitat del teixit comercial en aquestes ciutats i incentivar les visites externes dels gestors. A cada localitat, la campanya ha tingut reforç de publicitat en mitjans massius, com publicitat exterior, premsa i ràdio, de manera que ha aconseguit una gran notorietat i repercussió mediàtica.

Pel que fa a franquícies, destaca l'alt potencial prescriptor dels franquiciadors, que el banc aprofita, en un moment òptim per a la captació i vinculació del franquiciat. Això li ha permès incrementar els volums i el marge del negoci en un sector que continua tenint un potencial elevat. El 2017 ha aconseguit 1.387 empreses franquiciadores, que suposen un 5,4% més respecte a l'exercici anterior, gairebé 30.000 milions d'euros de facturació global i prop de 300.000 empleats. El negoci de franquícies en el mercat espanyol representa l'11,1% del comerç detallista, mentre que a la resta d'Europa ja representa més del 30%. Anualment creix en pes respecte al comerç detallista total, i les ràtios de morositat són inferiors a la mitjana del comerç detallista.

En el sector de clients institucionals, la unitat de Clients Institucionals del banc ha seguit afrontant una situació en els mercats financers de tipus negatius a curt termini. Això ha donat lloc a una reducció en la contractació, ja que els clients han tractat d'evitar, en la mesura que podien, aquestes rendibilitats negatives. Els saldos a la vista s'han mantingut estables sota el règim de franquícies, que exoneren determinats imports dels tipus negatius. Els serveis d'intermediació de renda fixa, renda variable i fons d'inversió s'han potenciat entre els clients de Banc Sabadell, i s'ha mantingut la distribució de productes d'inversió alternatius com el fons de capital de risc, propostes de *corporate finance* i solucions immobiliàries.

A mitjans del 2017 Banc Sabadell incorpora una nova unitat dedicada a la gestió d'institucions religioses, amb l'objectiu de donar un servei especialitzat als clients d'aquest col·lectiu. Durant aquest exercici Banc Sabadell ha treballat en l'adaptació de la gamma de productes i serveis tenint en compte les necessitats dels clients d'aquest segment.

D'altra banda, en relació amb el sector agrari, el banc compta amb més de 500 oficines i més de 700 gestors especialitzats en aquest sector. Ha incrementat la base de clients en els subsectors agrícola, ramader, pesquer, silvicultor i agroalimentari, i ha completat la gamma de productes amb característiques ajustades a les exigències dels clients. Això ha permès al banc oferir respostes eficients als clients i incrementar notablement la captació i vinculació. En l'actualitat, Sabadell Negoci Agrari gestiona un volum de negoci superior als 3.400 milions d'euros, un 4% més que fa un any, i compta amb la confiança de més de 42.300 clients, la qual cosa representa un increment del 9% respecte a l'exercici anterior.

Finalment, pel que fa al sector turístic, cal destacar les bones xifres que presenta aquest sector en els últims anys, sobretot en projectes hotelers, que s'han convertit en un dels majors objectius de les entitats financeres. L'excel·lent moment que està vivint el sector, amb xifres rècord d'ingrés i ocupació, ha permès tancar l'exercici de 2017 amb més de 82 milions de turistes estrangers i uns ingressos totals per

valor de 86.000 milions d'euros. Banc Sabadell, a través de la seva unitat especialitzada en negoci turístic, s'ha consolidat com a referent en el sector a través del seu assessorament especialitzat, acompanyament de les operacions, catàleg global de productes i serveis especialment adaptats a l'activitat del sector.

Administracions públiques

El 2017, l'evolució econòmica de les administracions públiques segueix marcada per dos efectes diferencials: els recursos econòmics de l'Estat, coneguts com a Fons de Liquiditat Autònomic (FLA), i la bona situació econòmica a la qual han arribat la majoria dels ajuntaments com a conseqüència de les mesures adoptades per l'Estat sobre la contenció de la despesa. Aquesta situació de partida ha desembocat en importants excessos de liquiditat d'aquests ens, cosa que ha comportat un alentiment de la demanda de crèdit per afrontar els seus plans d'inversió.

A la primera meitat de la legislatura, en l'àmbit municipal les inversions realitzades s'han emprès amb recursos propis. A partir de mitjans de 2017 s'han començat a publicar de manera recurrent llicitacions d'obra per a inversions en infraestructures, medi ambient i eficiència energètica.

En un altre ordre, s'ha mantingut l'entorn de tipus d'interès de referència negatius, així com la subjecció de tota l'Administració als criteris de prudència financera marcats mensualment pel Ministeri d'Economia, Indústria i Competitivitat (preus màxims/regulats), fet que ha dificultat el manteniment dels marges en aquest segment. L'estreyniment dels tipus d'interès no ha impedit que el banc hagi incrementat en tots els paràmetres les seves quotes de participació i marge comercial. Mitjançant la incorporació de comissions per serveis de tresoreria, s'han assolit creixements en les quotes de mercat d'inversió i recursos, que s'han situat en el 7,59% i el 7,67%, respectivament. Cal destacar l'excel·lent comportament de la quota de clients, que s'ha situat en el 19,40%.

Banc Sabadell ha mantingut en el sector de les administracions públiques una política comercial sustentada en una àmplia atomització de clients, de manera que ha permès l'augment dels serveis de tresoreria i la seva operativa corresponent, i s'ha consolidat com una entitat de referència en aquest sector.

Particulars

En termes de generació de marge, el negoci de particulars aporta aproximadament la meitat del marge total generat pel banc.

Els seus eixos principals són tres: el Compte Expansió, com a oferta líder del mercat; l'àmplia selecció de productes transaccionals, i el compromís amb la transformació

comercial que es reflecteix en l'evolució digital (app, Sabadell Wallet, Bizum, Instant Money, etc.) i en la consolidació de Gestió Activa, amb una gran capacitat d'operar en canal remot.

El segment de Particulars engloba al seu torn els sub-segments de Gestió Activa, Banca Personal, Estrangers i Joves.

Vinculació de clients com a palanca per construir relacions a llarg termini.

Gestió Activa

Gestió Activa és un nou model de gestió amb l'objectiu de "ser on el client sigui". El banc posa a disposició del client un gestor que se sustenta en noves eines i capacitats que li permeten relacionar-se amb el client de manera propera, flexible i oportuna, cosa que evita que el client s'hagi de desplaçar a l'oficina.

Destaca l'èxit de l'obertura de vuit noves oficines de gestió directa repartides per tot el territori, com a aprenentatge i assaig del pròxim desplegament, que se sumen als nou centres ja existents.

Gestió Activa obté bons resultats en termes de producció, amb nivells de vendes superiors als previstos, i destaquen els nivells d'activitat assolits en préstecs al consum.

En termes de capacitats, s'han implementat solucions per a la millora de la gestió assistida i l'autoservei, en la sol·licitud de préstec i hipoteca i la contractació de Plans Futur Cicles de Vida i Pla d'Estalvi, respectivament. A més, també s'ha avançat en solucions per millorar la gestió administrativa de les oficines amb eines transversals.

Consolidació del nou model de relació amb els clients.

Banca Personal

Pel que fa a Banca Personal, enguany s'ha llançat el Compromís Integral de Banca Personal com a eix principal de la relació amb els nostres clients, i s'ha ofert a tots ells la figura d'un gestor especialitzat, una oferta específica i una entrevista anual per oferir una cobertura integral de totes les seves necessitats. L'oferta també inclou l'enviament d'un informe personalitzat de tancament de l'any amb els avantatges fiscals propis del client i la gestió proactiva de la seva satisfacció en el procés de canvi de gestor. Tot això amb el compromís de màxima disponibilitat a través de tots els nostres canals.

També hem millorat la proposta de valor per a clients accionistes, amb l'objectiu de premiar la seva fidelització i compromís amb el banc, a través del Compte Expansió

Premium, que remunera els rebuts domèstics i una targeta or accionista exclusiva.

Així mateix, s'ha redissenyat el Contracte Directius per potenciar un perfil de clients que tradicionalment sempre ha estat molt rellevant.

Continuem en segona posició en experiència de client, basant-nos en la satisfacció amb el gestor per part dels nostres clients amb una nota de 8,46. El 2017 el banc compta amb més de 258.000 clients, fet que ha suposat un increment del 0,5% respecte a l'exercici anterior.

Compromesos amb el client.

Estrangers

En relació amb els clients estrangers, és un segment clau de particulars, i el 2017 representen més de 770.000 clients, aporten l'11,4% dels ingressos i el 18% del total de la firma d'hipoteques.

Una xarxa de 198 oficines especialitzades (un 12% sobre el total), la meitat de les quals procedeixen de la marca Solbank, ofereix una atenció al client d'alta qualitat, que es tradueix en la millor nota de satisfacció d'oficina de particulars, un 8,63. El client, principalment britànic, alemany i francès, valora que parlin en el seu idioma i que l'oferta de productes s'adapti a les seves necessitats.

Banc Sabadell cobreix aquestes necessitats del client estranger amb una proposta de valor des de la realitat dels seus dos *targets* principals: turistes residencials i expatriats. Ambdós *targets* són clients molt digitalitzats i amb un ús elevat de transaccions *online*.

Tenint en compte aquestes necessitats i el perfil del client, el banc va llançar aquest any passat el Welcome Service, una plataforma *online* d'acollida i acompanyament per a expatriats i turistes residencials en què poden trobar assistència experta tant en solucions financeres com no financeres, i el *card transfer*, una operativa de transferència de divises amb la targeta bancària del seu país d'origen al compte en el banc, des de l'app o el web.

Banc Sabadell continua apostant pel segment de clients internacionals.

Joves

Finalment, en el sector de Joves, que engloba nens i joves fins a 30 anys, s'ha millorat l'oferta de producte i s'ha llançat el programa El meu Primer Sabadell, amb la intenció d'iniciar una relació a llarg termini que s'anirà adaptant a les necessitats financeres del seu cicle de vida.

Durant el 2017, el Compte Expansió s'ha adaptat per oferir a tots els joves entre 18 i 30 anys els avantatges de no pagar comissions, devolució de rebuts i serveis gratuïts sense la condició d'uns ingressos recurrents.

El programa El meu Primer Sabadell promou a cada franja d'edat i amb l'acompanyament de la família realitzar la primera experiència financera: el primer estalvi, el primer pagament amb targeta i la primera nòmina. Cadascuna d'aquestes experiències es recompensa, i es pot arribar fins a un màxim de 80 euros.

A més, el compromís d'acompanyar les famílies en l'educació financera dels més petits es materialitza en el web www.paraquesirveeldinero.com i el concurs solidari anual, un espai en què les famílies poden aprendre el valor dels diners i conceptes financers a través de jocs, concursos i material descarregable.

En relació amb els productes més destacats del segment de particulars, cal ressaltar que han estat condicionats per la tendència de tipus d'interès molt baixos, i davant d'aquesta situació s'ha mantingut una oferta continuada en productes com ara dipòsits referenciats, fons d'inversió i bons simples en funció de l'oportunitat de mercat. El flux de saldos de clients cap a fons d'inversió ha continuat a l'alça, cosa que ha fet situar la nostra quota

de mercat en fons d'inversió en un 6,25% al desembre de 2017, màxim històric dels últims anys. L'oferta de fons d'inversió s'ha focalitzat en fons perfilats i s'ha dotat d'una nova oferta de fons d'inversió garantits que donen oportunitat als nostres clients d'optar a majors rendibilitats garantint la recuperació del capital al venciment.

En relació amb els préstecs habitatge, es manté el canvi de tendència en el mercat immobiliari i hipotecari, i s'ha materialitzat en un creixement de la nova producció del 12% en import. Els clients han seguit demanant principalment hipoteques a tipus fix, que han representat un 68% sobre el total. A més, s'ha seguit innovant amb la comercialització de la nova Hipoteca Fixa Bonificada, producte que permet obtenir una bonificació en el tipus d'interès en funció dels productes vinculats que el client tingui contractats.

En consum, ha seguit una tendència a l'alça molt favorable durant el 2017 i ha destacat un augment significatiu de la contractació de préstecs a distància (les operacions contractades per canals *online* han pujat al 20%, mentre que el 2016 eren del 14%) i s'espera que segueixi incrementant. Per això, es té el focus posat en la transformació digital, per satisfer la immediatesa en temps de resposta i anàlisi i l'experiència de client.

El percentatge de contractació de préstecs preconcèdits es manté estable amb un lleuger ascens (un 47% respecte al 44% del 2016), i se segueixen potenciant la Línia Expansió (un crèdit preconcedit 100% *online* sense comissions) i el Préstec Puntual (un préstec no preconcedit al 0% d'interès), en campanyes estacionals per finançar despeses familiars de petits imports.

El meu Primer Sabadell, el millor programa per a nens i joves.

Dins de mitjans de pagament, el negoci de targetes ha continuat mantenint l'excel·lent ritme de creixement observat els darrers anys. El parc de targetes ha arribat a un increment del 6,5%, i ha augmentat la facturació en compres amb targetes en un 16,9%. Cal destacar l'evolució de Sabadell Wallet, la innovadora aplicació que permet pagar amb el mòbil, consultar operativa i gestionar l'ús de targetes o enviar o sol·licitar diners als contactes del telèfon intel·ligent a través del servei Bizum.

Els indicadors del negoci de TPV han crescut considerablement respecte al mateix període de l'any anterior. S'ha incrementat un +18,7% la facturació processada, de manera que la quota de mercat a Espanya és del 14,62%. L'entitat continua com a referent en pagaments per a vendes per Internet, amb un augment en cobraments *e-commerce* del +30,96%. Part d'aquest creixement se suporta en els més de trenta acords de col·laboració amb *fintechs* processadores de pagaments i empreses *scrow*; la meitat d'aquests, per donar serveis a comerços ubicats a l'estranger (negoci *cross-border*).

Marques comercials

Banc Sabadell és la marca de referència que opera a la major part del mercat espanyol, excepte a Astúries i Lleó, on centra la seva activitat la marca SabadellHerrero; al País Basc, Navarra i La Rioja, on el protagonisme és per a la marca SabadellGuipuzcoano, i a la comunitat gallega, en la qual s'actua sota la marca SabadellGallego. La marca SabadellSolbank s'ocupa de manera prioritària de les necessitats del segment d'uropeus residents a Espanya, mitjançant una xarxa d'oficines especialitzada que opera únicament a les Canàries, a les Balears i a les zones costaneres del sud i el llevant.

Les diferents marques comercials del banc han continuat millorant les xifres de marge de negoci i de nous clients, tant en empreses com en particulars; també han incrementat quotes de mercat, i s'ha aconseguit el lideratge en diversos segments de negoci.

Totes les marques han tingut una funció social i cultural destacable en els seus territoris d'influència gràcies a accions de patrocini i mecenatge. Les fites aconseguides per la resta de marques del grup durant el 2017 es presenten a continuació.

SabadellHerrero

L'exercici de 2017 ha suposat per a SabadellHerrero un nou avenç en el camí de transformació en què es troba immers amb l'objectiu final de guanyar eficiència en els seus processos i proporcionar una millor experiència de client, mantenint el lideratge pel qual destaca tant al Principat d'Astúries com a Lleó en qualitat de servei i com a principal proveïdor financer de les empreses.

Al tancament de l'any, més de 28.000 clients han rebut servei personal d'atenció remota a través del servei de

Gestió Activa amb millor conveniència pel fet de disposar d'un gestor per a les seves operacions en un horari ampliat i des de qualsevol lloc, de manera que s'eviten desplaçaments. La xarxa de distribució també s'ha renovat amb nous centres multidistribuïts en diversos punts de venda que comparteixen direcció i recursos per guanyar eficiència i capacitat d'atenció especialitzada. I tot això sense abandonar cap comarca en què la marca hagi estat històricament implantada. Un 27% del total dels clients eren atesos en aquests nous centres al tancament de l'exercici. Les noves oficines mòbils ha estat una altra iniciativa de renovació de la xarxa del banc en l'àmbit rural. Localitats i petites parròquies rurals que no tenien dimensió per sostenir una oficina convencional han trobat una solució en aquestes noves agències mòbils, dotades de l'última tecnologia, que permeten prestar un servei bancari ple i que recorren diàriament diferents nuclis rurals apropant-se a noves poblacions en què fins ara el banc no estava present. Durant el 2017 s'han posat en marxa 3 rutes que circulen per 15 poblacions, 3 de les quals no eren ateses pel banc amb anterioritat.

La transformació es basa també en les modernes tecnologies digitals per respondre a les noves demandes dels clients. SabadellHerrero comptava, al tancament del 2017, amb 153.155 clients digitals que es relacionen amb el banc a través dels seus ordinadors i dispositius mòbils.

La captació de nous clients ha estat novament un dels eixos principals de l'exercici. Un servei renovat i convenient ha atret 19.897 nous clients a SabadellHerrero: 4.067 noves empreses i 15.830 particulars s'han sumat, en l'exercici, a la base de clients.

Exponent d'una gestió i capacitat dels gestors per a la prestació del millor servei possible al client és el guardat atorgat al banc per la Federació Asturiana d'Empresaris (FADE), premi a la millor gestió de recursos humans 2016. El jurat del premi va valorar el desenvolupament de la política de recursos humans del banc i la seva creació de valor compartit, amb la promoció de més de 150 activitats relacionades amb l'esport, la salut i la solidaritat.

Els volums de negoci de SabadellHerrero van créixer fins a totalitzar 3.573 milions d'euros d'inversió i 7.522 de recursos al final de l'exercici, cosa que suposa taxes de creixement interanual del 0,6% i el 3,3%, respectivament.

El nou impuls al finançament de l'activitat de promoció immobiliària, amb vuit noves operacions d'inversió que van suposar posar en el mercat 333 habitatges, de manera que es van superar els anys d'atonía marcats per la passada crisi; la incorporació d'un nou servei centrat en el negoci turístic, amb 8 milions de producció de nova inversió en el sector, i les operacions complexes de finançament estructurat al sector naval van ser novetats destacades de l'exercici.

SabadellHerrero va renovar els seus suports en matèria de patrocini i mecenatge. Es va lliurar el Premi Álvarez Margaride, que distingeix trajectòries empresarials exemplars i que, en aquesta edició, va ser atorgat al doctor Luis Fernández Vega, catedràtic d'universitat i director mèdic de l'Institut Oftalmològic Fernández-Vega.

SabadellGallego

La marca gallega de Banc Sabadell s'ha consolidat com un referent a Galícia en tan sols tres anys. El coneixement de la marca entre els clients la situa entre les entitats més destacades del mercat regional, amb un índex de notorietat en ràpida expansió. Les enquestes de mesurament d'experiència de client col·loquen la marca àmpliament per sobre de la mitjana del seu mercat, i el flux d'entrada de nous clients, amb 21.692 captats el 2017, sumant 15.261 nous particulars i 6.431 empreses, reflecteix el seu dinamisme comercial.

El banc ha sabut compassar un notable creixement comercial amb una profunda transformació en la prestació dels seus serveis, en la seva distribució i lliurament als clients i en l'ocupació innovadora de l'espai digital.

Amb 95.342 clients digitals que es relacionen a distància amb el banc a través d'ordinadors, tauletes o mòbils i amb una utilització creixent en freqüència i penetració dels serveis digitals, el banc transforma el seu servei optimitzant les noves possibilitats tecnològiques i les demandes dels seus clients. Així mateix, la seva xarxa d'oficines incorpora els nous formats multiubicació, on s'atén ja el 30% de la seva clientela i les oficines mòbils per àmbit rural, que van obrir el 2017 la seva primera ruta a Galícia.

La inversió va créixer un 12% interanual, de manera que es va tancar l'exercici en 2.493 milions d'euros, i els recursos de clients van arribar als 3.751 milions, amb els fons d'inversió com a component més destacat, amb un increment interanual del 13,58%.

És ressenyable la progressió del banc en el segment d'empreses i negocis, en què a les fórmules de finançament tradicional s'hi van afegir nous desenvolupaments especialitzats en finançament immobiliari, negoci turístic i finançament estructurat al sector naval. El sector agrari, en què el banc compta amb una àmplia xarxa d'oficines en el rural galleg, va ser també un segment d'atenció preferent i desenvolupament d'una oferta especialitzada.

Mostra del seu compromís amb l'empresa gallega és la col·laboració que SabadellGallego manté amb la Conselleria d'Economia i Indústria, que va desenvolupar Galícia Indústria 4.0 - Agenda de Competitivitat Industrial, instrument per a la planificació de la política industrial executada per la Xunta de Galícia els anys 2015-2020. El banc forma part del grup de treball de directius de grans empreses tractores que busca identificar i consensuar noves mesures per avançar en la modernització del teixit empresarial galleg i millorar la competitivitat i la creació de més ocupació industrial de qualitat.

En l'àmbit social i cultural, Banc Sabadell va oficialitzar el préstec, en règim de comodtat, d'una gran part del fons històric de Banco Gallego a la Xunta de Galícia, per a la seva custòdia a l'Arquiu de Galícia, institució adscrita a la Conselleria de Cultura, Educació i Ordenació Universitària, amb seu a la Ciutat de la Cultura, a Santiago de Compostel·la. La documentació, que ha estat restaurada i inventariada per l'Arxiu Històric de Banc Sabadell (AHBS), inclou el període cronològic comprès entre el 1760 i el 1900.

SabadellGuipuzcoano

Els indicadors de qualitat de servei a clients de Sabadell-Guipuzcoano van millorar durant el 2017, i van superar tant els objectius establerts com la mitjana de tota la xarxa d'oficines.

Els resultats de negoci de l'exercici de SabadellGuipuzcoano, reflectits en els epígrafs més rellevants del Pla comercial i recollint la seva evolució respecte de l'exercici anterior, van ser els següents: sota el Pla nord s'ha aconseguit contribuir a millorar de manera notable tots els indicadors de negoci de l'entitat, amb un fort creixement també en captació de particulars i empreses, increments importants en volums i ingressos, i una excel·lent adaptació al nou model comercial i al procés digital. El 2017, s'han captat 23.843 nous clients, 17.574 particulars i 6.269 empreses; s'ha assolit un increment de la inversió del 4,8% i del 8,12% en fons d'inversió, i s'ha aconseguit un increment en notorietat en el seu àmbit geogràfic, que cap a finals d'any se situava prop del 29,70%.

La valoració d'aquests resultats, atès el context econòmic en què s'han produït, és molt favorable, i és oportú assenyalar que s'han produït a través de l'aplicació estricta de la sistemàtica comercial i prestant especial atenció a una de les principals pautes d'actuació comercial: la qualitat del servei als clients, en la qual una vegada més les oficines de SabadellGuipuzcoano han destacat.

Així, la xarxa de la marca va merèixer una qualificació de 8,66 en el sistema de control de qualitat conegut com a Mystery Shopper, i va obtenir un índex de satisfacció global d'oficines (SGO) de 8,63, de manera que va superar en ambdós casos els objectius generals de qualitat establerts pel banc.

Una de les facetes més pròpies de la gestió específica de la presència de la marca i la notorietat en el seu àmbit geogràfic específic és la relacionada amb la comunicació, els patrocinis i les relacions institucionals.

Aquesta intensa activitat es desplega en diferents àmbits, però amb una única política de rellevància pública ben definida i executada, presència institucional, suport al negoci i proporcionalitat de mitjans.

Lesdeveniment principal va continuar sent, com els anys anteriors, el patrocini de la volta ciclista al País Basc, que durant el 2017 es va desenvolupar per territori del País Basc i de Navarra, i va ampliar, per tant, la seva influència i suport a la marca també en la comunitat foral. L'entitat també va patrocinar i col·laborar amb diferents esdeveniments esportius, com la prova Mendi Trail de Bilbao, el torneig de golf al Reial Club de Pedreña o la Gala Anual de l'Associació de la Premsa Esportiva de Guipúscoa, en què es tria el millor esportista guipuscoà de l'any, que en l'edició passada li va tocar a la piragüista Maialen Chourraut, medallista d'or en els Jocs Olímpics de Rio.

En l'àmbit socioeconòmic, SabadellGuipuzcoano va participar durant el 2017 en l'organització i el foment de diferents fòrums, dels quals van destacar el Fòrum Econòmic amb el diari *El Correo*, el Fòrum Diario Montañés i el Fòrum de Col·legis Professionals d'Aragó, en què van

ser convidats els presidents i directors dels col·legis professionals més importants de la comunitat.

Finalment, SabadellGuipuzcoano ha continuat donant suport i impulsant la concessió de diferents premis i distincions, com el Premi a l'Empresa Guipuscoana juntament amb la Cambra de Comerç, el Premi Aragonès de l'Any en col·laboració amb *El Periódico de Aragón* o el Premi a les Arts i les Lletres, organitzat per l'*Heraldo de Aragón*.

ActivoBank

ActivoBank, amb 49.500 clients en tancar l'any 2017, ha focalitzat la seva activitat comercial en la gestió patrimonial, i ha aconseguit uns volums de 757,2 milions d'euros. Cal destacar l'increment de saldos en comptes, d'un 14,4%, i el dels recursos fora del balanç, d'un 5%. Els fons d'inversió han crescut un 13,5%, amb un volum de 135 milions d'euros, i les pensions totalitzen 40,5 milions d'euros.

BStartup

En els seus quatre anys de vida el programa BStartup ha col·locat Banc Sabadell com la institució financera referent en el sector emprenedor espanyol.

BStartup és el programa que va crear Banc Sabadell al novembre de 2013, destinat a donar suport en el seu desenvolupament a les joves empreses innovadores i tecnològiques. El seu objectiu és doble: d'una banda, es persegueix la notorietat i la consideració del banc com el que dona més suport a les joves empreses tecnològiques i a la innovació i la transformació digital, i, de l'altra, té un objectiu de negoci, des del convenciment que d'entre aquestes joves empreses sorgiran grans companyies de futur. El banc els vol donar suport des del primer moment. Per això s'ofereix un programa holístic, tenint en compte tot el que una *startup* pot buscar en un banc:

- Producte i servei bancari especialitzat en *startups*. Les *startups* tenen models de desenvolupament i finançament diferents de les empreses tradicionals. Per això els oferim atenció en 50 oficines especialitzades a tot Espanya, amb gestors que comprenen millor el seu funcionament i les seves necessitats, oferint-los productes específics i un circuit de riscos especial. Aquest any 2017 s'ha treballat en un nou model de distribució que es posarà en marxa el 2018, així com en nous productes especialitzats, dels quals ja s'ha llançat l'Assegurança RC BStartup, en col·laboració amb AXA.
- Inversió en *equity*: BStartup inverteix en les *startups* amb una filosofia centrada en el suport als emprenedors i la notorietat, sense oblidar la rendibilitat. A més,

el banc disposa ara de dos instruments més d'inversió en *startups*: Sabadell Venture Capital, amb focus en la rendibilitat financera, adreçada a *startups* en fases posteriors a BStartup10, i InnoCapital d'InnoCells, orientada a les inversions estratègiques. El vehicle d'inversió BStartup10 es dirigeix a negocis digitals en fase inicial. Se seleccionen 10 projectes a l'any per invertir 100.000 euros en cadascun d'ells i se'ls facilita, a més, un acompanyament personalitzat per afavorir-ne l'establiment al mercat i l'accés a posteriors rondes d'inversió. En aquests moments es compta amb 33 participades. El 2017 s'ha canviat el procediment de selecció, i s'ha passat de dues convocatòries a l'any a un model d'inversió contínua.

- Innovació col·laborativa: BStartup és un radar d'innovació per la seva posició privilegiada, ja que està present en tots els fòrums d'empreses innovadores, té convenis amb nombroses entitats que donen suport a la creació de noves iniciatives i està fortament integrat en el sector emprenedor espanyol. Per això identifica i rep propostes que des d'una òptica d'*open innovation* poden ajudar a accelerar el ritme d'innovació del banc. BStartup filtra i deriva les possibles oportunitats a altres direccions. Durant aquest any 2017 hem estructurat aquests fluxos en el programa BS Open to Innovation.

D'altra banda, aquest any BStartup ha participat activament en 163 esdeveniments d'emprenedoria en 31 ciutats de tot el territori espanyol. A més, aquest any s'han signat 30 convenis nous de col·laboració amb entitats que donen el seu suport a emprenedors i que prescriuen els serveis del banc. Gràcies a tot això, el 2017 s'ha consolidat la notorietat de BStartup en els mitjans (954 aparicions en premsa escrita i *online*) i l'impacte en xarxes socials (s'han assolit els 7.853 seguidors a Twitter), sempre amb un sentiment positiu.

BStartup ha generat una marca amb capacitat de tracció, i ha aconseguit col·locar el banc com a líder del segment en la percepció del mateix sector emprenedor. Pel que fa a la generació de negoci directe, s'han gestionat 332,73 milions d'euros (111,31 milions d'euros d'actiu i 221,42 milions d'euros de passiu), un 9,46% més que l'any anterior, i s'ha generat un marge de 8,06 milions d'euros amb un total de 2.732 clients (increment del 17,66% respecte a l'any anterior).

Bancassegurances

Un negoci orientat a la fidelització del client.

BanSabadell Vida

Primes de vida el 2017

2.669,4M€

Primes assegurances de protecció vida el 2017 (variació interanual)

281,84M€ (+11%)

Saldo d'estalvi gestionat el 2017

7.850,2M€

Benefici aportat al grup el 2017

302,0M€

BanSabadell Pensions

Fons gestionats el 2017

3.515,5M€

Dels que corresponen a plans de pensions individuals i associatius el 2017 (variació interanual)

2.028,0M€ (-5%)

Plans de pensions d'ocupació el 2017 (variació interanual)

1.487,4M€ (+1%)

Benefici aportat al grup el 2017

-4,0M€

BanSabadell Assegurances Generals

Primes el 2017 (variació interanual)

226,8M€ (+5%)

Benefici aportat al grup de 2017

6,3M€

BanSabadell Previsió, E.P.S.V.

Estalvi gestionat el 2017

315,4M€

BanSabadell Mediació

Ingressos per comissions el 2017

133,3M€

Primes mitjançades el 2017

3.097,6M€

Benefici aportat al grup el 2017

32,4M€

El 31 de desembre de 2017, el negoci d'assegurances i pensions de Banc Sabadell s'estructura de la manera següent: — BanSabadell Vida, BanSabadell Pensions i BanSabadell Assegurances Generals, en *joint venture* des de 2008 amb el grup assegurador Zurich.

— BanSabadell Mediació és la societat de mediació d'assegurances del banc. Té caràcter d'operador de bancassegurances vinculat a través del qual es realitza el procés de distribució d'assegurances a la xarxa d'oficines del banc.

— BanSabadell Previsió, E.P.S.V., entitat que comercialitza plans de previsió social per als clients del País Basc.

El 2017 s'han realitzat les vendes de les companyies Exel Broker de Seguros, S.A., corredoria d'assegurances provinent de l'adquisició de Banco Guipuzcoano, i Mediterráneo Vida, S.A de Seguros y Reaseguros, procedent de l'adquisició de Banco CAM. A més, BanSabadell Vida ha signat un contracte de reassegurança amb Swiss Re Europe, S.A., sucursal a Espanya, sobre la major part de la cartera de vida-risc al juliol de 2017, i ha cobrat una comissió anticipada de 684 milions d'euros, que ha suposat per al grup un ingrés net d'aproximadament 253,5 milions d'euros.

Banc Sabadell ha continuat establint les claus estratègiques per transformar el negoci d'assegurances i pensions adaptant-lo als nous reptes del mercat. Aquests reptes es basen en la major orientació al client, oferint-li una cobertura global a través de Sabadell Protecció, nou programa de fidelització personalitzat, a més de la digitalització dels processos de negoci.

En l'exercici de 2017, BanSabadell Vida aconsegueix uns volums de negoci que el situen en la segona posició del rànquing espanyol del sector per volum total de primes de vida i en cinquena posició del rànquing espanyol del sector per volum de primes d'assegurances i estalvi gestionat, segons les últimes dades publicades al tancament de l'exercici. El benefici net ha augmentat respecte a exercicis anteriors a causa, principalment, de la comissió rebuda per l'operació de reassegurança amb Swiss Re esmentada anteriorment.

D'altra banda, els volums gestionats per Sabadell Pensions situen l'entitat en el novè lloc del rànquing total del sistema, segons les últimes dades publicades al tancament de l'exercici. El resultat negatiu de l'exercici de Sabadell Pensions ha estat de 7,5 milions d'euros, i incorpora un ajust negatiu derivat dels acords d'exclusivitat amb Zurich el 2014. En relació amb Sabadell Assegurances Generals, cal destacar l'increment del 5% respecte a l'any anterior del volum de primes, principalment en assegurances de la llar.

Sabadell Consumer Finance

Transformació en entitat de crèdit.

Marge brut el 2017

60,4M€

Variació marge brut

+7,5%

Benefici aportat al grup

17,5M€

Sabadell Consumer Finance és la companyia del grup especialitzada en el finançament al consum des del punt de venda, i desenvolupa la seva activitat a través de diversos canals, establint acords de col·laboració amb diferents punts de venda detallista.

A fi de potenciar les capacitats de la companyia cap a un model de bancaritzat que posi en valor l'especialització en el negoci de finançament al consum, s'ha completat durant aquest any 2017, amb l'autorització del Banc Central Europeu, la transformació efectiva de Sabadell Consumer Finance en entitat bancària.

Aquest context permetrà a la societat dotar-se de capacitats especialitzades addicionals, necessàries per capturar noves oportunitats de negoci, i millorar processos i incrementar l'oferta comercial per garantir una ràpida resposta a les necessitats dels nostres clients.

La continuada tendència a l'alça en el consum privat i en el seu finançament ha propiciat per al negoci un increment del volum de clients i d'operacions vives respecte a l'any anterior, a més d'un increment en les quotes de participació en el mercat.

L'activitat comercial el 2017 ha continuat millorant respecte als exercicis anteriors, i destaquen els increments en marge comercial i d'explotació.

De la mateixa manera, l'eficàcia en el recobriment ha permès mantenir els nivells baixos de morositat, que ha situat la ràtio de mora en el 3,5%. Així mateix, la ràtio de cobertura ha estat del 128,0%.

Durant l'any s'ha potenciat la comercialització de targetes de crèdit mitjançant acords comercials amb marques rellevants, s'han posat les bases per a la comercialització a través de comerç electrònic i s'ha incrementat la venda associada. En l'activitat total de la companyia s'han realitzat 314.057 noves operacions a través dels 10.000 punts de venda distribuïts per tot el territori espanyol, que han suposat una entrada de noves inversions el 2017 de 708 milions d'euros, fet que ha comportat que el risc viu total de la companyia se situï per sobre dels 1.000 milions d'euros.

Així mateix, per donar suport al creixement del negoci s'ha continuat fomentant l'ús de les eines tecnològiques implementades. En aquesta línia, s'ha potenciat la firma electrònica dels contractes de préstec, tant en mòbils com en *tablets*, i ha arribat fins al 58% del total d'operacions.

Tot això ha facilitat el manteniment de la ràtio d'eficiència en percentatges baixos del 31,8%.

Banc Sabadell es manté en el cinquè lloc tant per volum de patrimoni com per nombre de SICAVs dins de les entitats espanyoles.

Aspectes destacats

- Increment destacat del marge d'interessos i comissions.

Benefici abans d'impostos

137M€
(+15,1%)

Marge d'interessos

+28,9%

Descripció del negoci

Banc Sabadell presenta una oferta global de productes i serveis d'inversió per als clients que confien al banc els seus estalvis i inversions. Això cobreix des de l'anàlisi d'alternatives fins a la intervenció en els mercats, la gestió activa del patrimoni i la seva custòdia.

Mercats i Banca Privada manté la seva vocació d'oferir i dissenyar productes i serveis d'alt valor afegit, amb l'objectiu d'aconseguir una bona rendibilitat per al client, així com incrementar i diversificar la base de clients. Tot això assegurant la consistència dels processos de negoci amb una anàlisi rigorosa i de qualitat reconeguda i transformant el model de relació cap a la multicanalitat. Agrupa així les activitats següents:

- SabadellUrquijo Banca Privada és la unitat de Banc Sabadell adreçada a oferir solucions integrals a clients que, per les seves necessitats particulars, requereixen un servei i una atenció especialitzada i a mida, compaginant el valor de l'assessorament en banca privada amb la solidesa financera i la capacitat de producte d'un banc universal. L'equip comercial compta amb el suport i la col·laboració d'experts en productes i en assessorament fiscal i patrimonial que aporten solucions personalitzades i eficients als clients.

Mercats i Banca Privada

SabadellUrquijo Banca Privada

Asset Management i Anàlisi

Tresoreria i Mercat de Capitals

Contractació i Custòdia de Valors

Direcció d'Estratègia de Negoci
d'Estalvi i Inversió

- Asset Management i Anàlisi constitueix una àrea separada dedicada a l'orientació i recomanació d'inversions i a la gestió discrecional o col·lectiva de les inversions de clients particulars, empreses i inversors institucionals. Engloba en el seu perímetre dues àrees separades encara més especialitzades: Sabadell Asset Management, societat matriu del grup de societats gestores d'institucions d'inversió col·lectiva, i la Direcció d'Anàlisi. És, per tant, responsable de la decisió del catàleg de continguts, publicacions i recomanacions de la Direcció d'Anàlisi de Banc Sabadell. La seva missió també és enquadrar el negoci de gestió d'inversions a través de les gestores d'institucions d'inversió col·lectiva i a través d'altres gestores no vinculades.
- Tresoreria i Mercat de Capitals és l'àrea encarregada de proporcionar al client solucions de finançament, productes d'inversió i serveis de mitigació i cobertura de riscos financers. Aquestes solucions s'ofereixen tant a través de la xarxa comercial com de l'equip d'especialistes de la unitat. Així mateix, des de Tresoreria es gestionen en el mercat els riscos generats per les posicions generades pels clients. A més, Tresoreria proporciona suport tàctic a la Direcció Financera, i és la responsable de la liquiditat conjuntural del banc, així com de la gestió i el compliment dels seus coeficients i les ràtios reguladores, gestionant el risc de tipus d'interès i tipus de canvi generats per l'activitat del grup.
- Contractació i Custòdia de Valors porta a terme les funcions d'intermediació de Banc Sabadell en qualitat de membre dels mercats de renda variable, que consisteixen en el fet de tramitar i executar les ordres de compravenda de valors directament a través de la mesa de contractació, i és responsable, com a *product manager*, de la renda variable en el grup. Així mateix, crea i dirigeix l'oferta de producte de custòdia i dipositaria.
- La Direcció d'Estratègia de Negoci d'Estalvi i Inversió ha tingut com a objectiu donar resposta al nou entorn regulador des d'una perspectiva de negoci, aprofitant l'oportunitat per establir un avantatge diferencial en la proposta de valor en els productes, tenint en compte l'aparició de nous canals i solucions tecnològiques, a fi de propiciar els canvis necessaris en l'activitat de comercialització i assessorament relacionada amb productes d'estalvi i inversió.

Prioritats de gestió el 2017

El banc disposa d'un procés de generació i aprovació de productes i serveis que garanteix que tota l'oferta dirigida als clients supera els requeriments en termes de qualitat, rendibilitat i adequació a les necessitats del mercat. La revisió permanent dels procediments i les pràctiques d'identificació i coneixement dels clients assegura que les ofertes realitzades i l'orientació de les inversions s'efectuen tenint en compte aquest coneixement i que es compleixen totes les mesures de protecció derivades de la Directiva

de Mercats d'Instruments Financers (MiFID II) i la seva transposició en la regulació del nostre país.

El nou i exigent marc regulador està propiciant canvis en l'activitat de comercialització i assessorament relacionada amb productes d'estalvi i inversió. El banc ha decidit afrontar i té com a objectiu donar resposta al nou entorn regulador des d'una perspectiva de negoci, aprofitant l'oportunitat per establir un avantatge diferencial en la proposta de valor en els productes tenint en compte l'aparició de nous canals i solucions tecnològiques.

L'esforç per adequar l'oferta de productes i serveis a les necessitats de cada client continua reforçant i millorant la posició del banc en la intermediació i l'accés a nous mercats, així com el fet d'oferir nous serveis al client, generar noves oportunitats d'inversió i seguir consolidant el reconeixement de la marca d'aquest negoci: SabadellUrquijo Banca Privada.

En aquest exercici, el protagonisme en les subscripcions de fons d'inversió de Sabadell Asset Management ha estat per als fons d'inversió perfilats, que han multiplicat per 1,8 vegades el seu patrimoni fins a arribar als 5.067,7 milions d'euros sota gestió, i han continuat amb l'elevada acceptació d'anys anteriors. Aquesta gamma de fons d'inversió perfilats es gestionen amb l'objectiu de mantenir un nivell de risc constant, fins i tot en diferents moments de mercat. Entre aquests destaca, per la seva centralitat en les preferències de risc dels inversors, Sabadell Prudente, FI, que disposa de 85.388 partícips i acumula un patrimoni de 4.463,9 milions d'euros al tancament de 2017.

Per aconseguir l'objectiu de desenvolupament i potenciació de l'activitat de Mercat de Capitals, la unitat continua focalitzant la seva activitat en el fet de reforçar la relació amb els clients, tant del segment de clients corporatius com de clients d'empreses, a fi d'aportar valor a la relació global amb els clients del banc.

El que fa a l'activitat de *trading*, la borsa espanyola va negociar en renda variable 1.283.813,28 milions d'euros el 2017, cosa que representa un increment del 0,04% respecte a les xifres de l'any anterior.

Banc Sabadell ha aconseguit finalitzar l'any com a entitat líder en el mercat espanyol de BME amb una quota del 14,77%.

La Direcció d'Estratègia de Negoci d'Estalvi i Inversió ha centrat la seva activitat el 2017 en la definició i implantació de la nova proposta de valor en estalvi-inversió de Banc Sabadell. L'entrada en vigor de MiFID II ha estat un element central per a la definició d'aquesta, però els desenvolupaments s'han realitzat tenint en compte el canvi de context en l'activitat bancària en general i en els productes d'estalvi-inversió en particular. Factors com uns tipus d'interès estructuralment baixos o la digitalització també han estat tinguts en compte com a claus.

Magnituds principals del negoci

En milions d'euros

T3 Principals magnituds del negoci Mercats i Banca Privada

	2016	2017	% 17/16
Marge d'interessos	45	58	28,9
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	—	—	—
Comissions netes	178	188	5,6
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	10	1	(90,0)
Altres productes/càrregues d'explotació	(2)	(2)	—
Marge brut	231	245	6,1
Despeses d'administració i amortització	(112)	(105)	(6,3)
Marge d'explotació	119	140	17,6
Provisions i deterioraments	—	(3)	—
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	—	—	—
Resultat abans d'impostos	119	137	15,1
Impost sobre beneficis	(35)	(41)	17,1
Resultat després d'impostos	84	96	14,3
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	84	96	14,3
Ràtios (%)			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	37,8%	38,2%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	47,8%	42,5%	—
Ràtio de morositat (%)	1,4%	0,5%	—
Ràtio de cobertura de dubtosos (%)	41,7%	71,0%	—
Actiu	9.210	8.858	(3,8)
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	1.853	2.175	17,4
Passiu	8.988	8.631	(4,0)
Recursos de clients en el balanç	6.880	6.367	(7,5)
Capital assignat	222	227	2,3
Recursos de clients fora del balanç	14.064	17.213	22,4
Altres indicadors			
Empleats	533	531	—
Oficines	12	10	—

Fins al mes de desembre de 2017 s'ha superat la xifra de 2.000 milions d'euros d'import contractat en carteres de gestió discrecional, amb prop de 5.000 contractes. La xifra de fons d'inversió ha arribat als 7.629 milions d'euros. El nombre de Sicav al desembre de 2017 puja a 178 amb un volum de negoci de 2.138 milions d'euros, i l'increment respecte al mes de desembre de 2016 és de 116 milions d'euros (un 5,7%), de manera que s'ha aconseguit una quota de mercat de patrimoni gestionat i de nombre de Sicav del 6,67% al desembre de 2017. La xifra de volum de negoci arriba als 26.396 milions d'euros (al desembre de 2017), i el nombre de clients, als 30.000.

El benefici net al desembre de 2017 puja a 96,0 milions d'euros, cosa que suposa un increment interanual del 14,3%. El marge brut de 245,1 milions d'euros s'incrementa un 6,1%, i el marge bàsic de 245,8 milions d'euros s'incrementa un 9,8% (T3).

El marge d'interessos de 57,8 milions d'euros s'incrementa interanualment un 28,9% pels bons resultats obtinguts en Tresoreria i Mercat de Capitals.

Les comissions netes se situen en 188 milions d'euros, un 5,6% superior a l'any anterior a causa de majors comissions en fons d'inversió i en valors.

Les despeses d'administració i amortització se situen en -105,4 milions d'euros i es redueixen un -6,3%.

Les provisions i els deterioraments arriben a -2,7 milions d'euros.

La inversió creditícia neta creix un +17,4%, concentrat en els clients cotutelats; els recursos de clients en el balanç

baixen un -7,5% pel transvasament cap a productes de recursos de fora del balanç, que creixen un +22,4%, principalment pel creixement en fons d'inversió.

SabadellUrquijo Banca Privada

La xifra de volum de negoci arriba als 26.396 milions d'euros, i el nombre de clients, als 30.000.

Equip comercial

Banquers

178

Oficines especialitzades

10

Centres d'atenció

20

Durant el 2017 s'ha mantingut la premissa clau del negoci: el servei i l'atenció personalitzada al client, centre de totes les activitats que es desenvolupen en el dia a dia des dels dos models de negoci existents a la unitat, el model de cotutela i el de 360º. En el primer, donant tot el suport comercial i un assessorament professional a la xarxa d'oficines i clients de Banc Sabadell. En el segon, portant a terme una gestió integral de les deu oficines existents.

Des del punt de vista de l'oferta s'ha treballat en la idea de dissenyar i posar a disposició de la clientela els productes més adequats i rendibles d'acord amb el seu perfil de risc. En aquest sentit, els fons d'inversió, les carteres de gestió discrecional i els productes estructurats han seguit ocupant les primeres posicions.

Com a complement s'han seleccionat alternatives d'inversió enfocades a productes de gestió alternativa i capital de risc, en què els fons d'autor, o l'entrada en sectors nínxol, molt específics, amb una liquiditat limitada, han permès augmentar la diversificació i donar resposta a la demanda d'inversors sofisticats. Tot això ha permès aprofundir en l'*asset allocation*, i oferir, al mateix temps, una explicació detallada de les seves característiques principals.

En aquest període es va mantenir l'enfocament per segments de clients, ja que la identificació de grups homogenis amb característiques comunes ha permès dissenyar millor l'oferta requerida. En aquest sentit, es va aprofundir en la gestió comercial del segment d'EA-FI, Institucions Religioses o Sports & Entertainment, potenciant la signatura d'acords i relacions comercials que

van permetre seguir aportant valor al servei ofert, així com ampliant la gamma existent amb la incorporació de noves categories de fons, per exemple, la d'inversions socialment responsables (ISR).

El 2017 ha estat un any de treball d'adequació a la Directiva MiFID II, que entrarà en vigor al gener de 2018. Això suposa fer un pas més en la millora de la qualitat de servei de protecció i de transparència total d'informació i de preus, fet que permetrà al client escollir amb més facilitat i rapidesa. Això ha comportat tant l'adequació i el desenvolupament dels sistemes informàtics com la definició de la política comercial que es posarà a disposició dels clients.

A això cal unir-hi la previsible tendència del mercat cap a un entorn de més volatilitat i modificacions en la corba de tipus, fet que ja, des de 2017, ha obligat a revisar en detall l'evolució de les carteres, sobretot les de caire més conservador.

El compromís amb l'oferta d'un servei de qualitat ha fet que la xarxa de banquers continuï la seva formació, de manera que ha aconseguit el 2017 noves certificacions EFPA, cosa que garanteix el compliment de les exigències de la nova regulació.

La gestió del client en mobilitat i la necessitat d'adaptació als desenvolupaments tecnològics que permetin la contractació fora de les oficines continuen sent clau en el dia a dia de SabadellUrquijo, alineant-se, de la mateixa manera que la resta de l'entitat, a la premissa "Ser on siguis".

Els fons d'inversió perfilats gestionats per Sabadell Asset Management multipliquen per 1,7 vegades el seu patrimoni.

Patrimoni sota gestió el 2017

290,0M€

El model de negoci d'Asset Management i Anàlisi es caracteritza per la prioritat de la recerca de l'encert en la formulació de les recomanacions d'inversió resultants de l'anàlisi sobre els mercats d'accions cotitzades i sobre els instruments de deute públic i privat, així com la recomanació de presa de posicions en les diferents classes d'actius d'inversió. Les recomanacions dels nostres analistes constitueixen el fonament de les nostres propostes de solucions d'inversió.

També es caracteritza per l'excel·lència dels fons d'inversió que es proposen i dels serveis de gestió discrecional o col·lectiva oferts amb l'aspiració de mantenir la seva alta fiabilitat, sostenibilitat, consistència i excel·lent rendibilitat, sempre en benefici de l'inversor.

S'adequa l'oferta a la consecució de bones rendibilitats per part dels inversors en funció de les seves diferents necessitats, de la seva experiència financera, de la seva capacitat per assumir riscos, de les seves necessitats de liquiditat i de les seves aspiracions de rendibilitat. Amb aquesta finalitat es persegueix millorar el coneixement per part dels inversors de l'ús recomanat per als fons d'inversió i entitats de capital de risc que es proposen i també per als serveis de gestió discrecional o col·lectiva.

Finalment, es caracteritza per la incorporació d'estalviadors a l'ús de les solucions d'inversió que els donin accés a les millors oportunitats de preservar o revalorar els seus diners mitjançant la gestió fiduciària professional i la inversió col·lectiva. Es tracta d'incrementar l'ús, no tan sols dels inversors més habituals i experimentats, sinó també dels estalviadors més modestos, de les solucions d'inversió que els ajudaran a superar l'actual entorn de tipus d'interès baixíssims, assumint riscos acceptables i un horitzó de maduració en les seves posicions d'inversió.

Durant l'any s'ha impulsat l'oferta de nous fons garantits de rendiment variable, i s'han emès noves garanties de revaloració sobre quatre fons garantits per un import de 412,7 milions d'euros. En tancar el 2017, el conjunt de fons garantits representen 3.782,0 milions d'euros de patrimoni. El pes dels fons garantits en el conjunt dels fons d'inversió de dret espanyol sota la gestió de Sabadell Asset Management ha disminuït fins al 23,0%, des del 28,4% de l'any anterior.

El 2017, Sabadell Asset Management ha realitzat tres processos de fusió de fons d'inversió, amb el resultat de l'absorció de cinc fons d'inversió per altres de la mateixa especialitat inversora, en interès dels partícips. En acabar l'exercici, eren 243 les institucions d'inversió col·lectiva de dret espanyol gestionades per Sabadell Asset Management (64 fons d'inversió, una societat d'inversió immobiliària i una societat d'inversió de capital variable) i Sabadell Urquijo Gestión (177 societats d'inversió de capital variable), i eren 2 les entitats de capital de risc gestionades per Sabadell Asset Management (2 fons de capital de risc).

Els fons d'inversió de Sabadell Asset Management han rebut destacats reconeixements. L'any 2017, l'agència Fitch Ratings ha reconegut l'alta qualitat de la gestió de tres fons de renda fixa i dos fons de renda variable de Sabadell Asset Management, i els ha assignat un ràting qualitatiu de "proficient".

Sabadell Asset Management acumula, al tancament de l'exercici, un patrimoni sota gestió en fons d'inversió de dret espanyol de 16.434,8 milions d'euros, un 16,4% superior al del tancament de l'any anterior i per sobre del creixement del sector, que ha estat de l'11,6% (T4). Amb aquest volum de patrimoni gestionat s'ha superat el 6% de quota en el patrimoni gestionat pels fons d'inversió

T4 Fons d'inversió de dret espanyol

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Patrimoni gestionat (en milions d'euros)	9.102,4	5.844,5	5.609,6	4.312,4	4.203,3	4.443,2	6.356,7	9.952,6	13.091,3	14.122,7	16.434,8
Quota de mercat (en percentatge)	3,81	3,49	3,44	3,12	3,29	3,63	4,13	5,11	5,95	6,01	6,25
Nombre de partícips	374.522	217.360	218.761	195.140	192.282	197.954	270.552	438.582	608.858	623.749	705.682

espanyols. Sabadell Asset Management és la quarta gestora amb més patrimoni gestionat en fons d'inversió de dret espanyol el 2017, que ha millorat any rere any. L'increment de partícips durant l'any ha estat de 81.933, cosa que suposa un creixement del 13,1% anual.

Posant en valor la seva capacitat i experiència, Sabadell Asset Management condueix la gestió discrecional de carteres d'inversió de clients de Banc Sabadell. Aquesta es configura com un repertori de solucions d'inversió, de vegades modelitzada i de vegades personalitzada, és a dir, com una resposta àmplia de serveis ajustada a les necessitats de clients actuals i potencials del banc. En aquest capítol de serveis de gestió discrecional destaca, un any més, l'èxit de BS Fons Gran Selecció, que suma 19.675 contractes sota gestió, amb un patrimoni total de 2.081,3 milions d'euros el 2017, des dels 18.468 contractes i 1.800,5 milions d'euros al tancament de 2016.

Sabadell Asset Management també exerceix activitats de gestió i administració de carteres per compte d'altres inversors institucionals. El patrimoni inclòs en aquests conceptes puja a 6.618,9 milions d'euros a la fi de 2017.

El servei d'anàlisi aspira a orientar la presa de posicions mitjançant la prospecció, identificació, selecció i recomanació d'oportunitats d'inversió.

Durant el 2017, el nostre servei d'anàlisi ha reforçat la seva producció d'informes, tant de recomanacions borsàries com de recomanacions relatives a instruments de deute públic i privat. S'ha incrementat el nombre d'accions cotitzades analitzades a Espanya i la resta d'Europa. Passa el mateix amb les emissions de deute privat analitzades, ja sigui de les considerades d'alta qualitat creditícia com de les conceptualitzades com de més risc creditici. El catàleg d'informes s'ha desenvolupat avançant en l'estudi i seguiment d'índexs i sectors de renda variable i en l'anàlisi del deute emès pels governs sobirans, per les agències governamentals, empreses i organismes supranacionals.

La publicació dels informes, tant en forma de text com en format audiovisual, ha arribat el 2017 a més de 7.000 destinataris. Contribuïm amb la visió de la nostra anàlisi a la premsa especialitzada i generalista, actuant com a font d'opinió financera experta i primerenca per aconseguir-ne la divulgació universal.

El servei d'anàlisi de Banc Sabadell ha rebut destacats reconeixements. El 2017 ha estat premiat amb el quart lloc com a millor casa d'anàlisi d'Ibèria en estimacions i recomanacions segons Starmine de Thomson Reuters.

Tresoreria i Mercat de Capitals

Focalitzant la seva activitat a reforçar la relació amb els clients.

El volum negociat en productes de cobertura del risc de tipus de canvi ha suposat un increment del 32% sobre l'exercici anterior.

L'evolució del negoci gestionat per Tresoreria i Mercat de Capitals està condicionada per l'entorn macroeconòmic. L'exercici de 2017 ha estat positiu per a molts dels actius financers, especialment els de més risc. A això hi deu haver contribuït: (i) la millora del creixement econòmic, amb un patró de comportament molt sincronitzat en l'àmbit global; (ii) l'anunci del començament de la normalització monetària a Europa i al Regne Unit i la continuació de la contracció monetària als Estats Units, i (iii) la dissipació d'alguns dels riscos geopolítics tant als Estats Units com al Regne Unit. Tot això ha propiciat unes volatilitats molt reduïdes i una alta correlació entre els actius, fet que s'ha traduït en el bon comportament dels índexs borsaris, *commodities* i actius *non-investment-grade*.

En l'àmbit de Mercat de Capitals, la conjuntura macroeconòmica, amb tipus d'interès inusualment baixos i excés de liquiditat en el sistema, ha propiciat que les companyies, en la seva recerca de finançament, s'hagin decantat pel

curt termini i hagin fet prevaldre l'emissió de pagarés per sobre de l'emissió de bons.

L'entorn macroeconòmic actual ha permès un augment significatiu de la transaccionalitat en divises i en productes de cobertura de risc de tipus de canvi. Per la seva banda, els baixos tipus d'interès i la baixa volatilitat han derivat en un mercat amb uns volums decreixents al llarg de l'any en certs serveis d'inversió oferts, particularment en renda fixa.

Cal destacar l'impacte que ha tingut en l'exercici el procés d'adaptació al nou entorn de mercat derivat dels canvis reguladors, que suposen un veritable repte i una gran oportunitat. Tresoreria i Mercat de Capitals ha col·laborat activament amb diferents unitats del banc durant l'exercici per assegurar la correcta implementació del nou marc regulador derivat de la normativa MiFID II i la cobertura de les necessitats del client.

Enguany el banc continua com un dels principals actors en el Mercat Alternatiu de Renda Fixa (MARF), fet que reflecteix tant el lideratge comercial del banc en aquest sector com la vinculació aconseguida amb els emissors. En aquest sentit, el Sabadell destaca per la seva participació en el mercat de pagarés, on col·labora en la col·locació de 16 programes. A més, l'equip de Mercat de Capitals ha crescut en el nombre d'emissions corporatives nacionals, i ha destacat en les col·locacions privades amb grans empreses, així com en la participació en la col·locació de dues emissions sota el format "Green Bond".

D'altra banda, la inversió estructurada ha jugat un paper significatiu durant aquest exercici, sobretot a causa dels nivells de liquiditat en els mercats europeus i dels baixos tipus d'interès. El nombre de productes estructurats a

mitja ha augmentat de manera significativa -120% respecte a l'any anterior-, i ha permès al banc aportar més valor afegit als seus clients.

Cal destacar la gestió proactiva davant les oportunitats mostrades en el mercat de divises, que ha suposat un increment significatiu en el volum negociat en productes de cobertura del risc de tipus de canvi -el 17% respecte al 2016- i una evolució positiva en el nombre d'operacions amb clients corporatius.

Tant la gestió en mercat del risc originat per l'operativa amb clients com la de tipus d'interès en divises i de posicions de col·laterals han contribuït a incrementar el resultat d'aquest segment de negoci en un 14% respecte a l'any passat.

Contractació i Custòdia de Valors

Banc Sabadell ha acabat el 2017 com la primera entitat del mercat de renda variable espanyol per volum de contractació.

Posició en el mercat per volum de contractació el 2017

Quota

15,07%

Rànquing

1^r

El 2017 ha estat un any caracteritzat per la recuperació del negoci, després del descens experimentat el 2016, i s'han aconseguit volums superiors al 25% respecte al 2016.

Durant aquest any s'ha treballat intensament en la preparació dels canvis normatius requerits tant per a aquest exercici (Reforma Fase II i T2S) com per al pròxim, fonamentalment per les obligacions i els requeriments exigits per l'adaptació a MiFID II.

D'altra banda, el 2017 s'ha caracteritzat per un increment de l'activitat amb emissores. En aquest sentit, Banc Sabadell ha participat, amb èxit, en la col·locació de diferents participacions significatives d'entitats cotitzades, així com en operacions de sortida a borsa, com Neinor Homes i Aedas Homes.

A més, s'han desenvolupat activitats de creació de mercat, autocartera, *roadshows* i altres per a entitats cotitzades.

En aquest exercici s'ha continuat amb la captació de clients *retail*, principalment a través del compte eBorsa.

Des del seu llançament el 2014 aquest compte ha captat prop de 59.000 comptes i actius totals per un import de 1.650 milions d'euros (dels quals 1.130 han estat en valors de renda variable nacional i la resta entre valors de renda variable internacional, renda fixa i fons d'inversió, tant nacional com estrangera).

Durant aquest exercici, també ha intensificat la seva participació com a banc agent de diferents operacions, principalment abonaments de dividends, ampliacions de capital, emissions de bons, programes de pagarés i gestió de llibres registre d'accionistes. Actualment, el nombre d'emissores que utilitzen els serveis supera les 20, xifra que es va incrementant any rere any.

Aquests serveis van adquirint cada dia més rellevància en el banc i busquen com a objectiu situar-lo com una entitat de referència entre les entitats emissores. L'evolució de quota i rànquing l'any 2017 es mostra en el gràfic.

Any d'implementació de MiFID II.

Definició de la nova proposta
del banc en estalvi i inversió:

- Nova plataforma de gestió.
- Nou model d'assessorament
- Adaptats als nous requeriments reguladors.

G1 Principals objectius de 2018

**Plataforma
Sabadell Inversor**
Industrialització



Plataforma d'entrada al servei d'estalvi i inversió que guia el client a la proposta de producte/servei més adequada

**Sabadell
Markets**
Autoservei



Portal que proporciona l'accés a una solució d'estalvi-inversió en autoservei

**Gestor
especialitzat**
Especialització



Gestor amb formació específica en productes i serveis d'estalvi-inversió que ofereixen un servei d'atenció presencial i remota a clients

**Investment
Unit**
Centralització



Centre aglutinador de l'opinió de mercat de BS, de les directrius de producte i del seguiment i control intern de les carteres

**Segmentació
comportamental**
Classificació



Classificació dels clients en funció del seu comportament i objectius

La Direcció d'Estratègia de Negoci d'Estalvi i Inversió ha tingut com a objectiu donar resposta al nou entorn regulador des d'una perspectiva de negoci, aprofitant l'oportunitat per establir un avantatge diferencial en la proposta de valor en els productes, tenint en compte l'aparició de nous canals i solucions tecnològiques, a fi de propiciar els canvis necessaris en l'activitat de comercialització i assessorament relacionada amb productes d'estalvi i inversió.

Aquesta direcció posa al centre de l'activitat el client. El 2017, s'ha continuat avançant en la construcció de la infraestructura que asseguri el compliment de les obligacions reguladores. Alhora, s'ha desenvolupat un nou frontal per al servei en les oficines que permet un millor coneixement del client i poder oferir-li una recomanació adequada a les seves característiques, objectius i necessitats de manera homogènia. Aquesta plataforma s'ha integrat a Sabadell Inversor, que actualment serveix de punt d'entrada, tant per a gestors com clients, a informació de mercats de valor afegit. A més, s'ha creat la nova Direcció d'Assessorament en Estalvi-Inversió, que en un primer estadi farà les funcions de *pool* de supervisió MiFID II i donarà suport a la xarxa comercial en tots els aspectes relacionats amb l'estalvi-inversió. En definitiva, tot el

projecte s'ha orientat a l'excel·lència del servei i a millorar l'experiència de client (G1).

També s'ha continuat donant suport a l'activitat comercial, participant en la definició dels productes comercialitzats i aprovant més de 350 propostes de nous productes d'inversió. Destaquen per la seva dimensió les famílies de productes de dipòsits referenciats amb recuperació de capital i les emissions de bons simples BS, que acumulen prop del 62% del total del volum previst en la comercialització.

Banc Sabadell, a través de Sabadell Inversor, manté el compromís de millorar la comunicació de la seva orientació de les inversions mitjançant l'enviament massiu d'informació personalitzada a través dels nous canals. El 2017 s'han publicat més de 100 continguts, dels quals se n'han enviat més de 70 a clients via correu electrònic, i clients amb accés a Sabadell inversor han visualitzat més de 150.000 pàgines, amb més de 13.500 sessions de mitjana iniciades al mes.

Els clients segueixen recomanant TSB, amb un NPS que va aconseguir +25 punts el 2017.

Aspectes destacats

- Increment de la quota de comptes bancaris, capturant més del 6% del flux brut en cinc anys.
- Augment de la inversió creditícia en més d'un 40% en cinc anys des de la seva sortida a borsa.

Descripció del negoci

La franquícia de TSB (TSB Banking Group PLC) desenvolupa el negoci detallista que es porta a terme al Regne Unit i que inclou comptes corrents i d'estalvi, crèdits personals i targetes de crèdit/dèbit.

TSB té un model de distribució multicanal a escala nacional, integrat per 551 oficines, presents a Anglaterra, Gal·les i Escòcia. Al tancament de l'exercici compta amb 5,1 milions de clients i 8.287 empleats. Anteriorment, el seu negoci es dividia en tres segments:

- La franquícia, que constitueix el negoci de banca comercial multicanal.
- *Mortgage enhancement*, constituït per un conjunt d'hipoteques que es va assignar a TSB el 2014 en el context de la reestructuració de Lloyds Banking Group.
- La cartera de Whistletree, un conjunt de crèdits, principalment hipoteques, que es van comprar a Cerberus el 2015.

Després de la devolució de la cartera de *mortgage enhancement* a Lloyds Banking Group al juny de 2017, TSB ha operat com un únic segment empresarial dins del segment de franquícies, incloent-hi la cartera creditícia de Whistletree.

TSB llança la seva nova plataforma bancària.

Les prioritats de l'exercici han estat el desenvolupament de la seva capacitat digital, promoure la marca TSB i oferir un servei diferenciat als clients. El 2017, TSB ha seguit complint amb la seva missió d'impulsar la competència en el negoci bancari del Regne Unit després del seu relançament fa quatre anys. Continua creixent i la seva transformació tecnològica ha anat guanyant terreny el 2017. Ha superat, per quart any consecutiu, el seu objectiu de captar el 6% de tots els clients que volen canviar de compte bancari o obrir un compte nou al Regne Unit. La inversió creditícia ha augmentat en més del 50% des del seu relançament, de manera que ha arribat a més de 30.000 milions de lliures, i continua sent el banc comercial (*high street bank*) més ben valorat del país. En el gràfic 2 es mostren els tres eixos estratègics de TSB.

El 2017, TSB ha seguit invertint per convertir-se en un negoci més àgil i digital mitjançant la seva transformació tecnològica. A l'abril, es va llançar una nova app mòbil, que s'ha anat desenvolupant, responant directament al *feedback* dels clients. Els clients de TSB han estat els primers a Europa de gaudir d'un sistema de seguretat per escaneig de l'iris amb l'app mòbil, i dels primers al món d'utilitzar la nova tecnologia de reconeixement facial d'Apple, accedint als seus comptes amb una sola mirada al seu dispositiu mòbil. L'última etapa del programa de migració i el desplegament de la plataforma per als clients es durà a terme el 2018.

La franquícia ha estat valorada com una de les deu millors empreses en què treballar al Regne Unit –sent l'únic banc de la llista– i ha estat reconeguda com un excel·lent lloc per treballar (*great place to work*). Més que mai, els clients recomanen TSB als seus amics i familiars, i continua sent el banc comercial més ben valorat, amb un *net promoter score* (índex de qualitat) sòlid de 25 punts, respecte dels 23 de 2016.

En l'exercici s'ha capturat el 6,2% de tots els clients que van canviar de compte bancari o que van obrir un compte nou, fet que equival a uns 1.000 clients diaris, de manera que ha superat el seu objectiu del 6,0% per quart any consecutiu.

G2 Eixos estratègics TSB

Oferir una
banca de qualitat
a més clients

Facilitar
l'accés de més
persones a condicions
favorables
de finançament

Crear el tipus
de banca que
la gent vol
i es mereix

Magnituds principals del negoci

El benefici net al desembre de 2017 va arribar als 90,3 milions d'euros, amb un descens interanual del 49,8%, a causa principalment de l'augment previst de les despeses d'externalització satisfetes a favor de Lloyds Banking Group, del reconeixement el 2016 de resultats no recurrents derivats de la venda de la participació a Visa Europe després de la seva adquisició per Visa Inc. i dels ajustos derivats del *purchase price allocation* (T5).

Tanmateix, les caigudes previstes en el nivell de beneficis s'han mitigat majoritàriament amb l'augment del marge bàsic en un 6,5% a tipus de canvi constant, sense *mortgage enhancement* (a perímetre constant) i reflectint principalment el creixement dels saldos mitjans de crèdits hipotecaris. La mitjana dels tipus aplicats sobre els crèdits de la franquícia i la cartera Whistletree el 2017 s'ha reduït fins al 3,22% (3,56% el 2016), a causa del major pes dels crèdits amb garantia (*secured*) en relació amb els crèdits sense garantia (*unsecured*), més lucratius, i de l'impacte de la política de competència. El cost dels dipòsits de la clientela ha disminuït considerablement fins al 0,40% el 2017 (0,66% el 2016). Les despeses per interessos sobre comptes bancaris s'han reduït fins al 0,24% (0,53% el 2016), i han reflectit els canvis realitzats en el compte Classic Plus des de gener de 2017.

El marge brut de 1.223,3 milions d'euros s'incrementa un 0,9%, i a perímetre constant creix un 7,3%. Les despeses d'administració i amortització creixen un 9,0% i se situen en -1.002,0 milions d'euros pels costos extraordinaris de tecnologia previstos a TSB; sense incloure'ls, les despeses han seguit una tendència majoritàriament estable.

La capitalització de TSB s'ha mantingut en nivells positius, amb un augment de la seva ràtio CET1 de 160 pbs, de manera que ha arribat al 20,0% al desembre de 2017.

TSB ha adoptat la normativa NIIF 9 "Instruments financers", amb efecte a partir de l'1 de gener de 2018, cosa que suposarà un augment ja previst del nivell de dotacions per a insolvències i reducció de fons propis, tot i que en termes de capital no ha estat significatiu, atès que l'efecte de l'augment en les dotacions per a insolvències ha estat àmpliament compensat per les menors pèrdues esperades i els règims transitoris reglamentaris.

El crèdit a la clientela ha augmentat un 4,9% el 2017, i ha arribat a més de 30.000 milions de lliures, fet que ha representat un increment de més del 50% des del seu llançament. Aquest augment en el crèdit a la clientela ha tingut el suport de la intermediació hipotecària, amb els saldos hipotecaris de la franquícia augmentant un 15,1% fins a arribar als 26.000 milions de lliures. Aquest increment és degut principalment a l'augment en la producció bruta d'hipoteques noves, que arriben als 7.000 milions de lliures el 2017 (6.600 milions el 2016). Els crèdits personals *unsecured* de TSB han estat comercialitzats a la seva xarxa comercial i en els seus canals digitals el 2017 als clients que actualment no tenen obert un compte bancari

a TSB. Això ha afavorit el creixement dels saldos de crèdits personals *unsecured* en un 11,3%.

El suport i la confiança dels clients de TSB es veuen reflectits en el creixement del balanç durant el 2017, amb els saldos de dipòsits de clients augmentant. Això ha contribuït a donar suport al tercer eix de l'estratègia de TSB –facilitar l'accés de més persones a condicions favorables de finançament– amb un augment en els saldos del balanç de 1.400 milions de lliures (+4,9%) fins a 30.900 milions. Això ve impulsat per l'augment de 3.700 milions de lliures en el saldo de crèdits de la franquícia, compensat en part per la devolució abans del previst (*early call*) a Lloyds Banking Group de la cartera *mortgage enhancement* per un import de 1.900 milions de lliures, així com la disminució prevista de la cartera Whistletree, adquirida el 2015.

En milions d'euros

T5 Magnituds principals del negoci TSB

	2016	2017	% 17/16
Marge d'interessos	1.051	1.034	(1,6)
Resultats pel mètode de la participació i dividends	—	—	—
Comissions netes	126	96	(24,0)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	54	110	104,5
Altres productes/càrregues d'explotació	(18)	(16)	(11,6)
Marge brut	1.213	1.223	0,9
Despeses d'administració i amortització	(919)	(1.002)	9,0
Marge d'explotació	293	221	(24,6)
Provisions i deterioraments	(28)	(89)	—
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	(4)	7	—
Resultat abans d'impostos	261	139	(46,7)
Impost sobre beneficis	(81)	(49)	(39,9)
Resultat després d'impostos	180	90	(49,8)
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	180	90	(49,8)

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	8,0%	5,8%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	69,8%	79,5%	—
Ràtio de morositat (%)	0,5%	0,4%	—
Ràtio de cobertura de dubtosos (%)	52,7%	55,9%	—

Actiu	43.720	48.145	10,1
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	34.361	35.501	3,3
Passiu	42.200	46.597	10,4
Recursos de clients en el balanç	34.334	34.410	0,2
Finançament majorista mercat de capitals	3.882	1.920	(50,5)
Capital assignat	1.521	1.548	—
Recursos de clients fora del balanç	—	—	—
Altres indicadors			
Empleats	8.060	8.287	2,8
Oficines	587	551	(6,1)

Amb tipus de canvi aplicat per al 2017 en el balanç GBP 0,887 i en compte de resultats GBP 0,875 (mitjana de l'any).

Amb tipus de canvi aplicat per al 2016 en el balanç GBP 0,856 i en compte de resultats GBP 0,816 (mitjana de l'any).

Banc Sabadell líder en MLA de sindicats i *project finance* del mercat espanyol.

Aspectes destacats

- 4a posició en els rànquings MLA de sindicats i *project finance* del mercat espanyol.
- S'ha consolidat l'activitat d'emissió de bons per a clients.

Benefici abans d'impostos

200M€
(+7,5%)

Magnituds del negoci de Finançament Estructurat

Cartera de finançament el 2017

12.608,3M€

Nova activitat el 2017

6.340,5M€

Nombre d'operacions el 2017

250

Descripció del negoci

Corporate & Investment Banking, a través de la seva presència tant al territori espanyol com internacional en setze països més, ofereix solucions financeres i d'assessorament a grans corporacions i institucions financeres espanyoles i internacionals. Agrupa les activitats de Banca Corporativa, Finançament Estructurat i Global Financial Institutions.

- Banca Corporativa és la unitat responsable de la gestió del segment de les grans corporacions que, per la seva dimensió, singularitat i complexitat, requereixen un servei a mida, complementant la gamma de productes de banca transaccional amb els serveis de les unitats especialitzades en Finançament Estructurat, Corporate Finance i Tresoreria i Mercat de Capitals, a fi d'oferir un model de solució global a les seves necessitats. El model de negoci es basa en una relació propera i estratègica amb els clients, aportant-los solucions globals i adaptades a les seves exigències, tenint en compte per fer-ho les particularitats del seu sector d'activitat econòmica, així com els mercats en què opera.

Activitats principals del negoci Corporate & Investment Banking

Banca Corporativa

Finançament estructurat

Global Financial Institutions

- Finançament Estructurat consisteix en la creació i estructuració d'operacions de finançament, tant en l'àmbit del finançament corporatiu i d'adquisicions com en *project finance*. A més del finançament bancari tradicional, també s'ha especialitzat en l'emissió de bons corporatius, i d'aquesta manera completa totes les alternatives de finançament a llarg termini per a les empreses. En finançament estructurat, Banc Sabadell disposa d'un equip amb activitat global i presència física a Madrid, Barcelona, Bilbao, Alacant, Oviedo, París, Londres, Lima, Bogotà, Miami, Nova York i Mèxic DF, amb més de vint anys d'experiència.
- A Global Financial Institutions, el model de negoci es basa en dos eixos vertebrals: l'acompanyament òptim a clients empresa en el seu procés d'internacionalització en coordinació amb la xarxa d'oficines, filials i entitats participades del grup a l'estranger, i la gestió comercial del segment de clients bancs amb els quals Banc Sabadell manté acords de col·laboració (més de 3.000 entitats financeres de tot el món), que complementen la capacitat per garantir la màxima cobertura mundial als clients del grup.

Prioritats de gestió el 2017

Durant l'exercici de 2017, Banc Sabadell ha mantingut la seva política d'acompanyament als seus clients, i s'ha adaptat a les seves noves necessitats dins de l'entorn macroeconòmic espanyol i internacional i d'acord amb la situació dels mercats de crèdit. El banc és un referent en el segment Middle Market espanyol i està exportant la seva forma de fer a altres regions. Corporate & Investment Banking ocupa la 4a posició en els rànquings MLA de sindicats i *project finance* del mercat espanyol (T6 i T7).

Les comissions ingressades en els mercats internacionals en què opera la unitat han representat el 47,2% dels ingressos del negoci el 2017, i hem realitzat diverses operacions fora d'Espanya en què som banc agent de l'operació de finançament.

Així mateix, s'ha consolidat l'activitat d'emissió de bons per a clients. Aquesta àrea de negoci, realitzada conjuntament amb l'àrea de tresoreria, permet oferir alternatives completes als clients de Banc Sabadell en l'estructuració de finançament a llarg termini.

A Global Financial Institutions durant el 2017 s'han resolt més de 350 negociacions plantejades amb el segment banc de mercats internacionals relacionades amb els fluxos de negoci bilateral, i s'ha potenciat el negoci amb altres entitats financeres en l'àmbit internacional.

Sabadell Corporate Finance durant el 2017 ha tancat una important operació del sector del *food service* i, a més, ha treballat en coordinació amb els equips de Mèxic i Amèrica per poder participar en l'assessorament en operacions de fusions i adquisicions (M&A) en aquesta regió.

Quotes de mercat de Global Financial Institutions

LC Share el 2017

30,03

En milions d'euros

Posició	Mandated Lead Arranger	Import	Número
1	Santander	656	25
2	CaixaBank	699	23
3	BBVA	503	23
4	Banco de Sabadell, S.A.	414	19
5	Bankia	501	16
6	BNP Paribas	269	11
7	Bankinter	191	6
8	Crédit Agricole CIB	174	6
9	ING	164	5
10	SG Corporate & Investment Banking	254	4

T6 Préstecs sindicats MLA per activitat en l'exercici de 2017 del mercat espanyol

En milions d'euros

Posició	Mandated Lead Arranger	Import	Número
1	Santander	865	21
2	CaixaBank	528	17
3	BBVA	399	15
4	Banco de Sabadell, S.A.	403	13
5	Bankia	180	9
6	BNP Paribas	298	6
7	ING	388	5
8	Natixis	227	4
9	ICO	65	4
10	Crédit Agricole CIB	351	4

T7 Projecte de finançament de préstecs MLA en l'exercici de 2017 del mercat espanyol

Magnituds principals del negoci

El benefici net al desembre de 2017 puja a 139,5 milions d'euros, un increment interanual del 7,7%, principalment pel descens en provisions i deterioraments. El marge brut de 302 milions d'euros s'incrementa un 1,0%, i sense les vendes registrades en el resultat d'operacions financeres el 2016, l'increment seria del 5,0% (T8).

El marge d'interessos de 192,3 milions d'euros s'incrementa interanualment un 9,1%. Les comissions netes se situen en 116,7 milions d'euros, un 3,5% per sobre de l'any anterior a causa de majors comissions en préstecs sindicats.

El resultat d'operacions financeres i diferències de canvi disminueix un -81,3% pel fet que el 2016 es van registrar resultats extraordinaris de vendes de carteres de préstecs.

Les despeses d'administració i amortització se situen en -33,5 milions d'euros i es queden estables respecte al mateix període de l'any passat.

Les provisions i els deterioraments arriben a -68,6 milions d'euros, fet que suposa una reducció del 13,7%. La inversió creditícia neta disminueix un lleuger 0,9%; els recursos del balanç incrementen un 57,5% gràcies als comptes a la vista i dipòsits fixos, i els recursos fora del

balanç, un +15,4% principalment per plans de pensions d'empreses.

Banca Corporativa

L'any 2017 ha estat un any excel·lent per als equips de Corporate & Investment Banking, en un entorn de normalitat de funcionament del mercat i de molta liquiditat, especialment en l'eurozona d'acord amb la política monetària vigent. Aquest entorn d'excés de liquiditat, unit al bon funcionament dels mercats d'emissió, ha comportat una enorme pressió competitiva (preus en descens sobre assegurances d'operacions, cancel·lació anticipada d'operacions de finançament bancari, etc.).

Malgrat aquest entorn, la política de nova concessió en Banca Corporativa s'ha mantingut invariable, seguint estrictes criteris de risc i rendibilitat (la taxa de morositat se situa per sota de l'1% en tancar l'exercici). En aquest sentit, ha estat molt positiu el desplegament realitzat durant l'any 2017 d'una nova eina que permet simular la rendibilitat sobre capital, ja sigui per a una operació considerada aïlladament o per al conjunt de posicions del client i independentment de la geografia en què operi amb Banc Sabadell. El 2017 hi ha hagut un creixement sòlid del negoci amb un augment del 6% del volum d'inversió, impulsat fortament

En milions d'euros

T8 Magnituds principals
del negoci Corporate
& Investment Banking

	2016	2017	% 17/16
Marge d'interessos	176	192	9,1
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	—	—	—
Comissions netes	113	117	3,5
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	16	3	(81,3)
Altres productes/càrregues d'explotació	(6)	(10)	66,7
Marge brut	299	302	1,0
Despeses d'administració i amortització	(33)	(33)	—
Marge d'explotació	266	269	1,1
Provisions i deterioraments	(80)	(69)	(13,7)
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	—	—	—
Resultat abans d'impostos	186	200	7,5
Impost sobre beneficis	(56)	(60)	7,1
Resultat després d'impostos	130	140	7,7
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	130	140	7,7
Ràtios (%)			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	15,4%	16,2%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	11,1%	11,1%	—
Ràtio de morositat (%)	5,5%	4,1%	—
Ràtio de cobertura de dubtosos (%)	75,5%	94,0%	—
Actiu	13.255	15.879	19,8
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	8.850	8.773	(0,9)
Passiu	12.377	15.069	21,8
Recursos de clients en el balanç	3.526	5.555	57,5
Capital assignat	878	810	(7,7)
Recursos de clients fora del balanç	540	623	15,4
Altres indicadors			
Empleats	150	140	—
Oficines	2	2	—

per l'activitat dels nostres clients fora d'Espanya, que ha crescut en un 23,6% (destaquen els mercats de Mèxic amb un 43,5% i el Regne Unit amb un 37,2%). Aquesta tendència continuada els últims anys permet diversificar geogràficament de manera significativa el risc del banc i que aconsegueixi el 44,5% d'aquest tipus de negoci a l'exterior.

Quant als recursos gestionats dels nostres clients (recursos del balanç i fora del balanç, operativa de valors –custòdia inclosa–), l'increment ha estat encara més significatiu, ja que s'ha assolit un augment del 146% (a tipus de canvi constant entre exercicis), fruit d'una estratègia de relació de *partner* estratègic amb els nostres clients, fet que ha suposat aconseguir més de mig centenar de mandats el 2017 per participar en la seva operativa de més valor, com ara operacions d'emissió, *equity*, finançament estructurat, desinversió d'actius, operacions d'M&A, etc.

L'homogeneïtat en la metodologia utilitzada per part dels equips de Corporate & Investment Banking en els

dissat països a través dels quals opera, una política comercial de col·laboració en favor dels nostres clients i disposar no tan sols d'equips comercials especialistes, sinó també d'un *middle office* exclusiu per als clients del segment de les grans corporacions, permeten un any més mantenir uns alts estàndards de qualitat de servei, contrastat a partir dels diferents indicadors amb els quals es monitora l'evolució del servei, com ara les enquestes de satisfacció del client dutes a terme per la consultora independent Stiga (nota de 8,74 sobre 10, el 2017).

Finançament Estructurat

Finançament Estructurat ofereix solucions de finançament especialitzat i d'assessorament als clients i dona cobertura global, amb equips locals.

Des d'un punt de vista de finançament s'ofereix als clients l'estructuració i execució d'operacions tant en l'àmbit del finançament corporatiu i d'adquisicions com de Project i Asset Finance, Commercial Real Estate i Global Trade Finance. Es té la capacitat per syndicar, assegurar i efectuar operacions de compra/venda de participacions en préstecs sindicats en el mercat secundari. A més del finançament bancari tradicional, el banc també s'ha especialitzat en l'emissió de bons corporatius, i d'aquesta manera completa totes les alternatives de finançament a llarg termini per a les empreses.

Així mateix, a través de Sabadell Corporate Finance, es desenvolupa una destacada activitat d'assessorament en fusions i adquisicions, i el banc és membre de Terra Alliance (T9).

En finançament estructurat, Banc Sabadell disposa d'un equip amb activitat global i presència física a Madrid, Barcelona, Bilbao, Alacant, Oviedo, Sant Sebastià, París, Londres, Lima, Bogotà, Miami, Nova York i Mèxic DF, amb més de vint anys d'experiència.

Activitat	
Finançament especialitzat	Assessorament/OTD
Corporatiu	Sindicació
Project Finance	M&A
Asset Finance	ECM
Trade Finance	DCM/PP
Commercial Real Estate	GFI

T9 Activitat en Finançament Estructurat

Aspectes destacats

- Consolidació del negoci de finançament corporatiu.
- Desenvolupament del finançament a empreses.
- Preparació del llançament del finançament a particulars.

Descripció del negoci

La unitat de negoci Altres geografies està integrada principalment per Mèxic, oficines a l'exterior i oficines de representació que ofereixen tot tipus de serveis bancaris i financers de Banca Corporativa, Banca Privada i Banca Comercial.

En el procés d'internacionalització establert dins el marc estratègic del Pla Triple, el banc va decidir apostar per Mèxic, geografia que representa una oportunitat clara, perquè és un mercat atractiu per al negoci bancari i en què Banc Sabadell té presència des de 1991, primer amb l'obertura d'una oficina de representació, i després amb la participació en el Banco del Bajío durant 14 anys (de 1998 a 2012).

L'establiment a Mèxic es va instrumentar a través d'un projecte orgànic, amb l'arrencada de dos vehicles financers, primer una SOFOM (societat financera d'objecte múltiple), que va començar a operar el 2014, i posteriorment un banc. La llicència bancària es va obtenir el 2015, i l'inici d'operacions del banc es va produir a principis de 2016.

Tots dos vehicles operen sota un model d'enfocament al client, amb processos àgils, canals digitals i sense sucursals. El desplegament de capacitats comercials considera els dos vehicles esmentats i les següents línies de negoci:

- Banca Corporativa, amb focus en corporatius i grans empreses: tres oficines (Ciutat de Mèxic, Monterrey i Guadalajara) i una especialització per sectors.
- Banca d'Empreses, que reproduceix el model de relació d'empreses original del grup: llançament el 2016 amb tretze oficines, i en plena fase d'expansió durant els pròxims anys.
- Banca Personal, basada en un model digital disruptiu i amb focus inicial en la captació de recursos de clients. El llançament està previst per a inicis de 2018.

Benefici abans d'impostos

130M€

Prioritats de gestió el 2017

El 2017 ha estat un any de grans reptes i èxits per a Sabadell a Mèxic, amb l'objectiu prioritari de seguir construint el negoci bancari.

Per complir amb la consolidació del negoci de banca corporativa i el desenvolupament de la banca d'empreses, s'ha avançat en la integració d'una oferta multicanal de productes i serveis a través d'un equip comercial amb profunda experiència en el mercat local, i s'ha posat èmfasi a desenvolupar un model d'atenció comercial diferencial a clients basada en els valors del grup: compromís, qualitat i proximitat.

D'altra banda, la Banca d'Empreses s'ha centrat en la idea d'enfortir la seva força de vendes, a través de l'increment de l'equip i la presència territorial, i s'ha passat de sis a tretze centres d'empresa.

Per la seva banda, la Banca Corporativa ha incrementat la rendibilitat dels seus clients mitjançant la venda associada de productes, i ha aconseguit una posició de lideratge en sectors d'especialitat com hotels i energies renovables.

Aquestes actuacions en les dues línies de negoci esmentades han permès que el Sabadell hagi arribat a la desena posició en el sector financer per volum de crèdit a empreses, i la sisena posició en el rànquing de creixement anual d'aquest negoci, competint amb entitats que fa dècades que són en el mercat mexicà.

L'any 2017 també ha estat un any de preparació per al llançament el 2018 de la Banca Personal. Un model fonamentalment digital, sense precedents en el mercat local, i que pretén ser el primer banc mexicà amb alta i gestió de necessitats de clients 100% digital. Tot això basat en una proposta de productes d'estalvi amb un atractiu rendiment i gràcies a un servei àgil i simple a través d'una aplicació mòbil, canal de relació en el dia a dia dels nostres clients.

Magnituds principals del negoci

En milions d'euros

	2016	2017	% 17/16
Marge d'interessos	300	293	(2,4)
Resultats pel mètode de la participació i dividends	3	3	(2,0)
Comissions netes	64	50	(22,4)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	23	9	(60,1)
Altres productes/càrregues d'explotació	3	3	—
Marge brut	394	358	(9,1)
Despeses d'administració i amortització	(206)	(205)	(0,4)
Marge d'explotació	188	153	(18,7)
Provisions i deterioraments	(29)	(24)	(14,6)
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	(0)	1	—
Resultat abans d'impostos	160	130	(18,5)
Impost sobre beneficis	(54)	(37)	(31,1)
Resultat després d'impostos	105	93	(12,1)
Resultat atribuït a la minoria	(0)	4	—
Resultat atribuït al grup	105	89	(16,0)
Ràtios (%)			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	13,2%	8,8%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	49,1%	54,5%	—
Ràtio de morositat (%)	0,5%	0,9%	—
Ràtio de cobertura de dubtosos (%)	174,8%	113,0%	—
Actiu	20.740	15.298	(26,2)
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	12.083	8.836	(26,9)
Exposició immobiliària (net)	22	23	3,5
Passiu	19.629	14.431	(26,5)
Recursos de clients en el balanç	9.116	5.024	(44,9)
Capital assignat	1.111	866	(22,0)
Recursos de clients fora del balanç	988	1.033	4,5
Altres indicadors			
Empleats	1.059	765	(27,8)
Oficines	61	42	(31,1)

Amb tipus de canvi mitjà aplicat el 2017 per a compte de resultats USD 1,132, MXN 21,303 i MAD 11,597 i per al balanç tipus de canvi USD 1,199, MXN 23,661 i MAD 11,426.

Amb tipus de canvi mitjà aplicat el 2016 per a compte de resultats USD 1,105, MXN 20,736 i MAD 10,666 i per al balanç tipus de canvi USD 1,054, MXN 21,771 i MAD 10,652.

El benefici net al desembre de 2017 va arribar als 88,6 milions d'euros, i representa un descens interanual del 16,0% per la venda de Sabadell United Bank (SUB), que anteriorment s'inclouïa en aquesta unitat de negoci (T10). Sense tenir en compte aquesta venda, el benefici net ha crescut un 25,4%, principalment a causa del bon acompliment del marge financer i les comissions cobrades i per un adequat control de les despeses d'administració i promoció.

El marge d'interessos de 292,7 milions d'euros ha baixat un 2,4%. Sense tenir en compte la venda de SUB, el creixement ha estat del 21,8%, principalment pel creixement de Mèxic.

Les comissions netes retrocedeixen un 22,4%, per comissions inferiors de valors i fons d'inversió i menys operacions de banca corporativa a Mèxic.

T10 Magnituds principals del negoci
Altres geografies

El marge brut de 358,0 milions d'euros ha baixat un 9,1%, tot i que, sense considerar la venda de SUB, el marge ha crescut un 9,9%.

Les despeses d'administració i amortització baixen un 0,4%. Sense tenir en compte la venda de SUB, s'han incrementat un 22,3%, principalment per les despeses d'expansió a Mèxic.

La inversió creditícia neta s'ha situat en 8.836 milions d'euros, un decrement del 26,9% a causa de la venda de SUB, tot i que aïllant aquest impacte la inversió creix un 9,2% pel negoci de Mèxic. Cal destacar que els nivells de morositat s'han mantingut molt baixos, la qual cosa reflecteix una bona gestió del risc en aquesta unitat.

Els recursos de clients en el balanç són de 5.024 milions d'euros i baixen en un 44,9% per la venda de Sabadell United Bank. Sense tenir en compte aquesta venda, els recursos han baixat un 3,8%, mentre que els recursos de fora del balanç de 1.033 milions d'euros creixen un 4,5%.

Les dues filials a Mèxic estan qualificades per l'agència qualificadora Standard & Poor's i per l'agència qualificadora local HR Ratings. Pel desenvolupament positiu de l'activitat en les filials, la primera agència va atorgar un increment de tres *notches* i la segona d'un *notch* en la qualificació local durant el 2017. Actualment, tant SabCapital com Banc Sabadell tenen una qualificació local de llarg termini d'A- per Standard & Poor's amb perspectiva positiva des d'estable i d'AA per HR Ratings.

Reducció dels actius problemàtics en l'exercici amb una elevada rotació i millor composició d'actius adjudicats.

Aspectes destacats

- Durant l'exercici de 2017 el grup s'ha adaptat a les recomanacions emeses pel BCE en la seva "Guia per a la gestió d'actius problemàtics", procés en què destaca l'aprovació d'un Pla Estratègic i un Pla Operatiu específicament enfocats a la reducció dels actius no productius, i els resultats dels quals s'han materialitzat en el fort progrés de la reducció d'actius problemàtics, que manté la tendència dels darrers exercicis, en què cal ressenyar la positiva evolució dels actius immobiliaris. Així, en l'exercici de 2017 s'han reduït els actius problemàtics en c.3.500 milions d'euros (inclou 1.252 milions d'euros d'actius problemàtics del *carved out* de la nova línia de negoci Solvia Desenvolupaments Immobiliaris), i s'han superat els objectius inicials establerts.
- Les vendes d'actius immobiliaris han començat a aportar un resultat net positiu (beneficis) a partir del segon semestre de l'exercici.

- Solvia continua mostrant un bon comportament en la seva activitat, i destaquen les vendes d'actius immobiliaris.

Descripció del negoci

La Direcció de Transformació d'Actius i Participades Industrials i Immobiliàries (DTAP) gestiona de manera transversal el risc irregular i l'exposició immobiliària, a més d'establir i implementar l'estratègia de filials immobiliàries, entre les quals s'inclou Solvia.

Pel que fa al risc irregular i l'exposició immobiliària, la DTAP es focalitza a desenvolupar l'estratègia de transformació d'actius i a integrar la visió global del balanç immobiliari del grup amb l'objectiu de maximitzar-ne el valor.

Prioritats de gestió el 2017

Durant l'exercici de 2017 Banc Sabadell s'ha adaptat a les recomanacions emeses pel BCE en la seva "Guia per a la gestió d'actius problemàtics", la majoria de les quals ja formaven part de l'estratègia de transformació d'actius establerta en exercicis anteriors i inspiradora de l'actuació de la unitat de negoci de Transformació d'Actius, que té com a objectiu principal la millora dels processos de recuperació i transformació d'actius problemàtics per tal de maximitzar el possible recorregut de valor, ja sigui mitjançant l'optimització de la seva gestió o mitjançant la desinversió, buscant la millor alternativa.

Així, el banc ha aprovat uns ambiciosos objectius de reducció d'actius problemàtics per als pròxims anys, i ha establert formalment dues prioritats estratègiques que regeixen la gestió d'aquesta tipologia d'actius:

- Reducció contínua dels actius problemàtics (riscos dubtosos i actius immobiliaris adjudicats) fins a la normalització dels saldos.

- Focus en la gestió d'actius problemàtics a través de la gestió especialitzada de la seva Direcció de Transformació d'Actius i Participades Industrials i Immobiliàries (DTAP), una de les primeres *workout units* bancàries enfocada específicament a la gestió d'actius d'aquesta naturalesa a Espanya.

L'estratègia definida s'edifica sobre cinc pilars que s'han identificat com a crítics en el procés de gestió dels actius problemàtics (NPA):

- Globalitat, entesa com a gestió de totes les exposicions problemàtiques i potencialment problemàtiques: visió *end-to-end* del procés de transformació dels actius problemàtics, amb especial atenció a l'anticipació en la gestió. Disminuir les entrades en morositat i impagament és imprescindible per normalitzar els saldos problemàtics.
- Especialització i segmentació de responsabilitats per processos i carteres per assegurar el focus en la gestió, de manera que cada tipologia d'actiu problemàtic tingui un tractament idoni i així s'optimitzi la reducció d'NPA.
- Maximització de la recuperació i monetització dels NPA, per millorar l'eficiència dels processos de gestió en terminis i cost.
- Multicanalitat i capacitat transaccional: Banc Sabadell ha desenvolupat canals específics que el doten d'una alta capacitat transaccional per a la recuperació de la seva exposició problemàtica.
- Alineació de tota l'organització en la gestió i el control dels NPA sota el principi de tres línies de defensa, assegurant la independència de la DTAP de la resta d'àrees que van participar en la concessió dels riscos problemàtics.

Com a suports fonamentals al procés de gestió d'actius problemàtics, s'afegeixen:

- Intel·ligència de negoci i millora contínua dels processos, amb l'objectiu de desenvolupar i aprofundir en les capacitats de segmentació i de predicció de l'acció de recuperació, per sistematitzar, millorar de manera contínua, corporativitzar i optimitzar els processos al llarg de tot el cicle de recuperació.
- Capacitat financera que garanteixi l'adequada cobertura comptable actual de la pèrdua incorreguda/esperada associada a aquests actius i la capacitat de generació d'ingressos futurs amb els quals atendre possibles deterioraments i sòlids nivells de capitalització que permeten donar cobertura a potencials pèrdues inesperades provinents dels NPA.
- Sistema de governança basat en tres línies de defensa, en què, després de la primera línia de defensa, en la qual destaca la *workout unit* especialitzada i independent (DTAP), així com les unitats de negoci que concedeixen els riscos, se situa una segona línia de control, independent d'aquella, formada per les direccions de Control de Riscos i de Compliment Normatiu i, en tercera línia de defensa, la Direcció d'Auditoria Interna, que revisa l'adequació i bondat de tot el procés.

Amb la vocació de desenvolupar l'estratègia exposada, la DTAP s'estructura en diferents direccions, fent èmfasi en cadascun dels estadis del procés de recuperació i de l'administració, gestió i transformació dels actius problemàtics, comptant amb un alt grau d'experiència i especialització en els diferents àmbits del procés. Aquesta estructura organitzativa, que ha anat canviant al llarg dels anys per adaptar-se i donar una millor resposta a les necessitats i prioritats requerides pels objectius perseguits, i que ha demostrat la seva idoneïtat, plasmada en la millora continuada i progressiva de la reducció dels saldos dubtosos i problemàtics del grup durant els últims exercicis, està configurada, al tancament de l'exercici de 2017, per les direccions que es presenten a continuació i que s'enfoquen als diferents àmbits del procés. Pel que fa al procés de recuperació i de gestió de la mora, es disposa de les direccions següents:

La Direcció de Prevenció i Gestió de la Mora té com a missió principal implementar a la pràctica les polítiques i decisions de transformació del risc creditici irregular, de manera que fomenta la gestió amistosa, en la mesura que aquesta sigui la via òptima per al cas concret, i presta especial atenció a la problemàtica d'exclusió social implicada en algunes d'aquestes situacions.

La Direcció Tècnica de Recuperacions engloba la gestió externa de cobrament, la gestió concursal i la gestió judicial, i té com a objectiu optimitzar la gestió de recuperació del risc creditici per vies externes i/o contencioses, quan la via amistosa no és suficient o no es considera idònia.

La Direcció de Reestructuració de Crèdit Corporatiu s'especialitza en la problemàtica de recuperació del risc corporatiu i immobiliari/promotor, amb focus especial en la reestructuració, recuperació i minimització de les pèrdues en el seu àmbit.

Per la seva banda, la Direcció d'Intel·ligència de Negoci, Control de Gestió i EPA és una direcció transversal, l'objectiu de la qual és l'optimització i millora contínua dels processos de recuperació del grup, així com el seguiment de la gestió d'aquests processos. Entre les seves responsabilitats hi ha el desenvolupament i l'explotació de la informació existent sobre els diferents actius problemàtics del grup per tal de facilitar la presa de decisions financeres òptimes respecte a les diferents alternatives de transformació del balanç.

Per la seva banda, pel que fa a la gestió de l'exposició immobiliària i dels actius immobiliaris rebuts en pagament de deutes, la DTAP compta amb la Direcció Sabadell Real Estate i Mercats Institucionals, que és l'encarregada de gestionar transversalment l'exposició immobiliària del grup i la seva transformació, amb l'objectiu clar de reduir l'exposició problemàtica mitjançant l'optimització del seu valor; la millora de rendibilitat de la no problemàtica, i el creixement ordenat de la nova inversió; tot això combinant l'enfocament de risc i rendibilitat de la cartera (G3 i G4). Aquesta direcció també gestiona la desinversió de carteres d'NPA per mitjà de processos dirigits a inversors institucionals i majoristes de perímetres seleccionats en funció de les necessitats i polítiques del grup Banc Sabadell,

i analitza i revisa les estratègies i els models de gestió d'NPA per maximitzar i incrementar l'eficiència dels processos de recuperació. Entre les filials immobiliàries cal esmentar la prestadora de serveis immobiliaris de Banc Sabadell: Solvia.

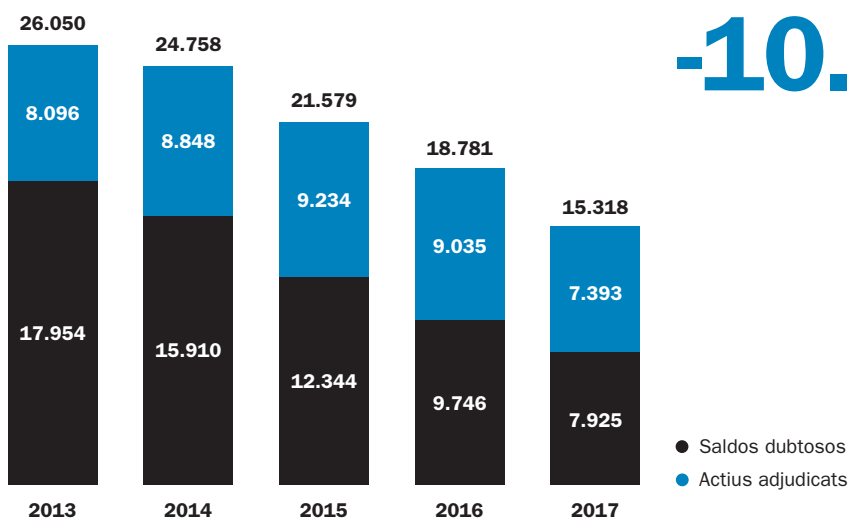
En relació amb les accions de recuperació de deute en situació de mora efectuades en l'exercici de 2017, és especialment important destacar que Banc Sabadell ha continuat gestionant de manera proactiva les situacions d'impagament de deutes hipotecaris d'habitatge habitual de clients, buscant solucions que evitin processos judicials i sense realitzar, en cap cas, llançaments forçosos. Així, s'han formalitzat 2.592 operacions de dació en pagament per un import de 420 milions d'euros. Com a conseqüència d'oferir solucions habitacionals als clients en risc d'exclusió social afectats per processos judicials hipotecaris o dacions en pagament, el banc té un parc de gairebé 7.500 habitatges en règim de lloguer social, incloent en aquesta xifra els aportats al Fons Social d'Habitatges i més de 850 habitatges en règim de lloguer assequible.

Durant el 2017, s'ha transaccionat un volum d'actius de 2.751 milions d'euros amb una aportació positiva al compte de resultats, fet que ha suposat una nova reducció del volum total d'immobles problemàtics respecte a l'inici del període, intensificant la tendència iniciada l'exercici

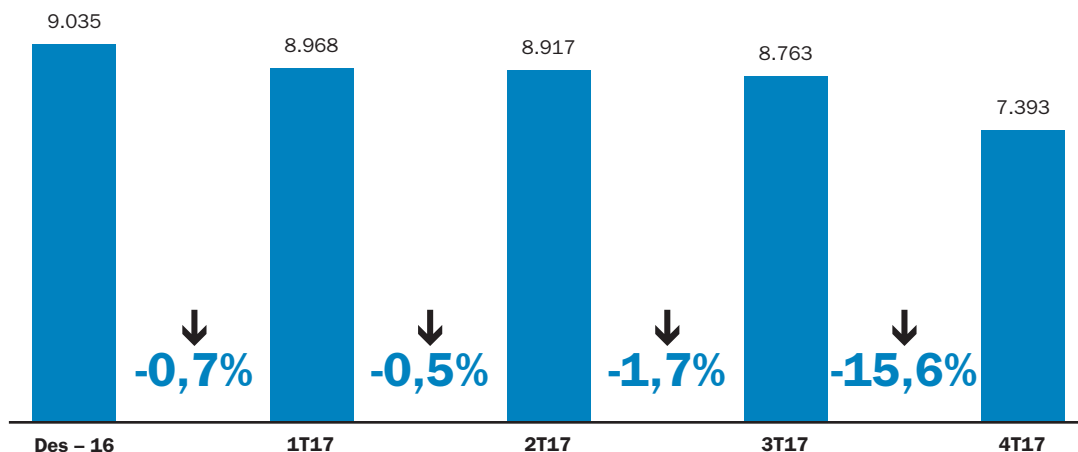
anterior i anticipant la seva positiva evolució el 2018. En aquest sentit, és especialment significatiu, per segon any consecutiu, l'increment de vendes d'actius professionals (solars, sòls i producte acabat no residencial) respecte a exercicis anteriors. La variació interanual en el volum d'actius professionals venuts ha estat del 16,4%, afavorida per un increment notable de l'interès dels inversors internacionals professionals en aquesta tipologia de producte. Des del grup s'ha continuat el desenvolupament del canal de venda institucional per maximitzar el volum i el preu de desinversió, així com per millorar l'experiència de client.

Per la seva banda, en l'últim trimestre de l'exercici, com a conseqüència de l'impuls donat a l'activitat de desenvolupament de sòl i promoció pròpia, materialitzada en la creació de Solvia Desenvolupaments Immobiliaris, s'han identificat els sòls i solars amb potencial específic i recorregut de valor, la gestió dels quals s'ha traspassat a aquesta nova filial.

G3 Evolució dels saldos dubtosos i actius adjudicats



-10.732M€



G4 Variació d'actius adjudicats (en milions d'euros)

Magnituds principals del negoci

El benefici net al desembre de 2017 arriba als -943,4 milions d'euros, afectat per les provisions extraordinàries durant l'exercici (T11).

El marge d'interessos és -52,1 milions d'euros, inferior que l'any anterior per la caiguda de la cartera creditícia en *run-off*.

Els resultats d'operacions financeres recullen els impactes de vendes de carteres de morosos. El marge brut se situa en 30,1 milions d'euros, un descens de -38,4%, inferior a l'any anterior.

Les despeses d'administració i amortització creixen un 7,6% interanual i se situen en -162,7 milions d'euros per l'expansió del *servicer* i l'increment en la cartera d'hotels que gestionava Hotel Investment Partnership.

Provisions i deterioraments pugen a -1.215,8 milions d'euros pels deterioraments extraordinaris realitzats.

En milions d'euros

	2016	2017	% 17/16
Marge d'interessos	(26)	(52)	98,8
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	(1)	(1)	(49,9)
Comissions netes	(1)	2	—
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	(50)	(37)	(25,7)
Altres productes/càrregues d'explotació	128	118	(7,6)
Marge brut	49	30	(38,4)
Despeses d'administració i amortització	(151)	(163)	7,6
Marge d'explotació	(102)	(133)	29,5
Provisions i deterioraments	(801)	(1.216)	51,9
Resultats per vendes	(96)	(14)	(85,4)
Guanyos/Pèrdues en baixa d'actius i altres	—	41	—
Resultat abans d'impostos	(903)	(1.307)	44,8
Impost sobre beneficis	263	364	38,3
Resultat després d'impostos	(640)	(943)	47,5
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	(640)	(943)	47,5

T11 Magnituds principals del negoci Transformació d'Actius

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	—	—	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	—	—	—
Ràtio de morositat (%)	31,7%	32,2%	—
Ràtio de cobertura de dubtosos (%)	54,2%	49,9%	—

Actiu	17.956	15.384	(14,3)
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	6.663	3.865	(42,0)
Exposició immobiliària (net)	4.716	3.372	(28,5)
Passiu	15.886	13.728	(13,6)
Recursos de clients en el balanç	172	104	(39,7)
Finançament intragrup	14.057	12.627	(10,2)
Capital assignat	2.069	1.656	(20,0)
Recursos de clients fora del balanç	15	27	83,0
Altres indicadors			
Empleats	825	1.018	23,4
Oficines	—	—	—

El resultat per vendes se situa en -14,1 milions d'euros i millora una 85,4% respecte a l'exercici anterior. En els dos últims trimestres de l'any s'han registrat beneficis de 8,5 i de 5,1 milions d'euros per la venda d'immobles respectivament.

Les plusvàlues per venda d'actius recullen principalment la venda de la filial HI Partners Holdco Value Added d'Hotel Investment Partners.

Continua la bona gestió d'actius immobiliaris; la inversió creditícia neta baixa un -42,0% interanual, i l'exposició immobiliària neta es redueix en un -28,5%.

La recuperació del mercat immobiliari espanyol ha permès a Solvia desenvolupar nous negocis.

Solvia

Pel que fa a serveis immobiliaris, cal destacar que l'activitat de Solvia, filial prestadora de serveis immobiliaris de Banc Sabadell, ha continuat amb un alt dinamisme el 2017. Solvia constitueix una de les principals plataformes de solucions immobiliàries, ja que cobreix una oferta completa d'aquests serveis: des de la promoció i el desenvolupament, passant per l'administració d'actius, fins a la seva comercialització. A més, també porta a terme l'activitat de gestió i liquidació de crèdits per a alguns dels seus clients.

En termes de desenvolupament de negoci la companyia ha continuat diversificant la seva cartera de clients. En aquest exercici cal destacar la incorporació de nous actius de clients a la cartera de promoció, així com la captació de nous clients, als quals s'ha assessorat en la recerca i selecció d'actius a promoure i en la gestió i comercialització de promocions. A més a més, Solvia fa treballs de consultoria immobiliària per a fons internacionals que adquireixen carteres a Espanya.

Durant el 2017 s'ha continuat treballant en el desenvolupament de l'oferta de serveis d'intermediació (venda i lloguer) per a particulars i empreses. En aquest sentit, Solvia ha reforçat les capacitats dels seus equips, i, en particular, està estenent la seva pròpia xarxa de comercials i consultors d'empreses, així com incrementant la seva presència a través de la xarxa de franquiciats. En tancar l'exercici de 2017, ja compta amb 18 oficines pròpies i ha formalitzat contractes amb 41 franquiciats en els principals municipis d'Espanya. La companyia ha seguit apostant pel desenvolupament dels seus canals de màrqueting, cosa que li ha permès mantenir el seu lideratge en reconeixement de marca durant el 2017.

Durant l'exercici de 2017, les vendes d'immobles de Solvia han estat de 1.778 milions d'euros, i l'activitat de recuperació de crèdits que Solvia executa per a la Sareb continua presentant un alt dinamisme, havent generat una liquiditat de 191 milions d'euros. El 2017 Solvia ha gestionat i comercialitzat 101 promocions immobiliàries, que ha desenvolupat a partir de solars dels seus clients, i les vendes de promocions durant l'exercici han superat els 83 milions d'euros.

BS Capital

BS Capital és la direcció que gestiona les participades industrials. Centra la seva activitat en la presa de participacions temporals en empreses, tenint com a objectiu principal maximitzar el retorn de les inversions realitzades en les diferents empreses en què es té participació.

El 2017 s'ha continuat amb la gestió activa de la seva cartera de participades, i s'ha prosseguit amb el procés desinversor d'anys anteriors. Així mateix, en el marc dels nous projectes que s'estan impulsant, destaca el *fundraising* del fons Aurica III, FCR per un import de 160 milions d'euros, superior a la mida objectiu de 150 milions d'euros, havent formalitzat les seves dues primeres inversions. Un altre dels nous projectes ha estat la constitució de Sinia Capital, filial mexicana de Sinia Renovables, mitjançant la qual s'han emprès les primeres inversions de capital i deute *mezzanine* en dos projectes d'energia eòlica a Mèxic. A més, durant l'any s'ha invertit en més de 8 *startups* digitals o tecnològiques a través de Sabadell Venture Capital, incloent-hi la primera inversió en *venture debt*, i s'ha continuat amb la formalització, gestió i venda de participacions procedents de processos de reestructuració i capitalització de deute.