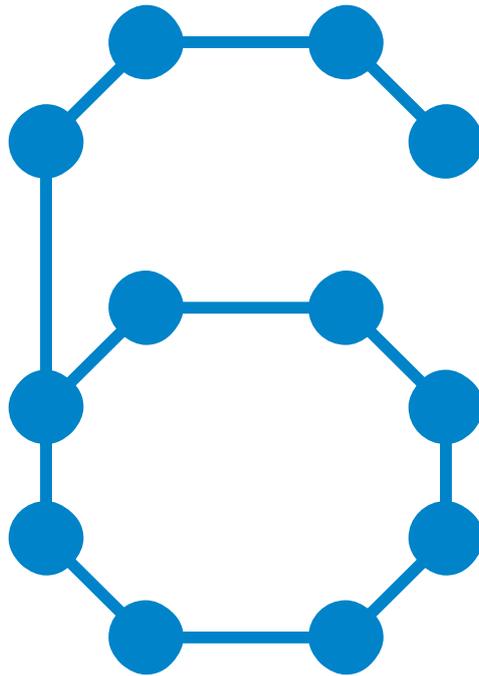


## Negocios

- 89 Banca Comercial
- 102 Mercados y Banca Privada
- 110 Reino Unido
- 114 Corporate & Investment Banking
- 119 Otras geografías
- 122 Transformación de Activos



El Grupo cuenta con una organización estructurada en los siguientes negocios y dispone de seis direcciones territoriales con responsabilidad plena e integrada.

Banco Sabadell está integrado por diferentes entidades financieras, marcas, sociedades filiales y sociedades participadas que abarcan todos los ámbitos del negocio financiero.



## Estar donde el cliente esté.

### Aspectos destacados

- Mejora de las comisiones netas.
- Mayor vinculación de los clientes con la entidad.
- Incremento sustancial de la actividad en seguros, especialmente en seguros vinculados.
- Mayor producción de préstamos vivienda y de consumo y un fuerte crecimiento en fondos de inversión.

B° antes de impuestos

# 1.124,9M€

Comisiones netas

# +10,5%

### Descripción del negocio

Banca Comercial es la línea de negocio con mayor peso en el Grupo. Centra su actividad en la oferta de productos y servicios financieros a grandes y medianas empresas, pymes, comercios y autónomos, colectivos profesionales, emprendedores y otros particulares. Su grado de especialización le permite prestar un servicio personalizado de calidad totalmente adaptado a las necesidades de los clientes, ya sea a través del experto personal de la amplia red de oficinas multimarca o bien mediante los canales habilitados con objeto de facilitar la relación y la operatividad digital. Incorpora el negocio de Bancaseguros y de Sabadell Consumer Finance.

El negocio de Banca Comercial se compone de los segmentos de empresas, negocios y administraciones públicas y de particulares, operando bajo la marca “Sabadell” (registrada como “BSabadell”).

#### Banca Comercial

##### Segmentos

Empresas, negocios y administraciones públicas

Empresas

Operativa doméstica

Operativa internacional

Financiación a medio y largo plazo

Negocios

Créditos preconcedidos

Captación de los comercios

Franquicias

Cientes institucionales

Agrario

Turístico

Administraciones públicas

Particulares

Gestión Activa

Banca Personal

Extranjeros

Jóvenes

##### Marcas comerciales

SabadellHerrero

SabadellGallego

SabadellGuipuzcoano

##### BStartup

##### Bancaseguros

BanSabadell Vida

BanSabadell Pensiones

BanSabadell Seguros Generales

BanSabadell Previsión, E.P.S.V.

BanSabadell Mediación

##### Sabadell Consumer Finance

# Prioridades de gestión en 2017

El año 2017 ha sido un año de transición entre el plan de negocio Triple, en el que se han priorizado los objetivos de rentabilidad y transformación comercial, y el nuevo plan de negocio Sabadell 2020, que se focalizará en el impulso del negocio actual y el crecimiento en ámbitos con recorrido. El objetivo es seguir avanzando hacia el banco que queremos ser en base a la transformación de negocio, potenciación de marca junto a liderazgo en experiencia cliente y transformación en riesgos.

Banca Comercial se estructura en el segmento de empresas, negocios y administraciones públicas, y en el segmento de particulares, operando bajo la marca "Sabadell" (registrada como "BSabadell").

En el ámbito de empresas, los focos de gestión han sido la captación de clientes y la concesión de crédito. Ello ha comportado que un año más las cuotas de mercado se hayan incrementado y se haya fortalecido el posicionamiento de Banco Sabadell como referente en el negocio de empresas.

En relación a la captación de clientes Banco Sabadell ha seguido apostando por crecer en el mundo de las microempresas y comercios, creando figuras de gestión especializadas en este segmento y desarrollando producto específico para el mismo que genere un valor diferencial.

Respecto a la concesión de crédito y enmarcado en un contexto de recuperación económica, Banco Sabadell ha mantenido su política de compromiso con los clientes facilitando su acceso a la financiación, apalancando parte de este en base a acuerdos con organismos oficiales, autonómicos, estatales y europeos que han ayudado a dar respuesta a las necesidades de crédito de las empresas.

Remarcar también que Banco Sabadell se mantiene un año más como referente nacional en el mercado de franquicias y sectores estratégicos de crecimiento, como el turístico, e incrementa su presencia en el segmento agrario. En aras a intensificar esta política de especialización que permita el mejor servicio para los clientes, Banco Sabadell ha creado la unidad de instituciones religiosas que busca satisfacer las necesidades específicas de este sector. También ha mantenido un posicionamiento de liderazgo en la gestión especializada de las administraciones públicas.

El ámbito de particulares supone aproximadamente la mitad de la generación total del margen comercial del Banco, con más de 5,5 millones de clientes de los cuales 4,2 millones son activos. Destaca el gran crecimiento en clientes que consideran Banco Sabadell como su banco principal, habiendo crecido en más de 250.000 clientes.

La Cuenta Expansión es la oferta líder del mercado, ya que ofrece las mejores soluciones para las necesidades financieras del día a día. La Cuenta Expansión permite disfrutar gratis del servicio de cuenta, tarjetas, retiradas de efectivo en cajeros, transferencias y además retribuye los recibos domésticos.

Disponer de la mejor oferta de productos transaccionales se complementa con la exigencia de ofrecer la excelencia en la experiencia cliente. En este sentido, se ha implementado la simplificación del proceso de apertura de cuenta, que permite que el gestor pueda dedicar más tiempo al cliente y menos tiempo al proceso administrativo.

Para el Banco es clave el compromiso con la transformación comercial para adaptarnos al cliente. Ello se ha plasmado en la evolución de los servicios digitales (*app*, SabadellWallet, Bizum, Instant Money...) y la consolidación del servicio de Gestión Activa con todas las capacidades necesarias para operar y contratar en remoto.

Banco Sabadell es un referente en la gestión de colectivos profesionales en el ámbito nacional, basando su diferenciación en la estrecha relación que mantiene con los colectivos, a través de la cual conoce las necesidades específicas de sus profesionales, cosa que permite ofrecer los productos y servicios financieros que su especificación requiere.

La unidad de Banco Sabadell que gestiona los colectivos profesionales y banca asociada tiene como objetivo prioritario captar nuevos clientes particulares, comercios, pymes y despachos profesionales. El 2017 se cerró con 3.113 convenios de colaboración con colegios y asociaciones profesionales, con más de 2.926.000 colegiados y asociados profesionales, de los que más de 772.000 ya son clientes del Banco, y con unos volúmenes gestionados superiores a los 24.000 millones de euros.

La red de agentes de Banco Sabadell, se mantiene como un eficiente canal de captación de negocio, con más de 45.300 nuevos clientes captados durante el año 2017. Los volúmenes gestionados han superado los 9.420 millones de euros.

## Principales magnitudes del negocio

En 2017, el margen de intereses atribuido a Banca Comercial se ha situado en 2.278,9 millones de euros y el resultado antes de impuestos ha alcanzado los 1.124,9 millones de euros. La ratio ROE se ha situado en el 21,3% y la ratio de eficiencia, en el 45,0%. La inversión crediticia neta crece un +0,5%, los recursos de balance se quedan estables y los recursos fuera de balance un +7,7% principalmente por el crecimiento en fondos de inversión (TI).

En 2017, el beneficio neto atribuible a Banca Comercial ha alcanzado los 886,0 millones de euros, un incremento interanual del 8,3% considerando la venta de Mediterráneo Vida y Exel Broker, la comisión neta cobrada por BanSabadell Vida por el contrato de reaseguro con Swiss Re Europe y por el incremento extraordinario de provisiones y deterioros. El margen bruto de 3.202,4 millones de euros incrementa un 9,4%. El margen básico de 3.120,2 millones de euros incrementa 2,2% y a perímetro constante (sin considerar Mediterráneo Vida y Exel Broker) incrementa un 4,0%.

El margen de intereses es de 2.278,9 millones de euros y se queda estable respecto a 2016. A perímetro constante crece un 1,7%.

El resultado por el método de la participación y dividendos incorpora la comisión neta cobrada por Ban-Sabadell Vida por el contrato de reaseguro con Swiss Re Europe.

Las comisiones netas se sitúan en 841,3 millones de euros, un 10,5% superior al año anterior debido al buen comportamiento de comisiones de cuentas vista y tarjetas de crédito.

El resultado de operaciones financieras y diferencias de cambio recogen los impactos de ventas de carteras de morosos.

Los gastos de administración y amortización se sitúan en -1.467,6 millones de euros, un -0,8% menor que el

mismo periodo del año anterior, alcanzando la ratio de eficiencia el 45,0%.

Las provisiones y deterioros alcanzan -631,5 millones de euros por las dotaciones extraordinarias realizadas en el año.

Respecto las principales magnitudes de balance, la inversión crediticia neta crece un +0,5%, los recursos de balance se quedan estables y los recursos fuera de balance un +7,7% principalmente por el crecimiento en Fondos de Inversión.

En millones de euros

	2016	2017	% 17/16
<b>Margen de intereses</b>	<b>2.292</b>	<b>2.279</b>	<b>(0,6)</b>
Resultados por el método de la participación y dividendos	52	304	484,6
Comisiones netas	761	841	10,5
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	20	(37)	(285,0)
Otros productos/cargas de explotación	(198)	(185)	(6,6)
<b>Margen bruto</b>	<b>2.927</b>	<b>3.202</b>	<b>9,4</b>
Gastos de administración y amortización	(1.480)	(1.468)	(0,8)
<b>Margen de explotación</b>	<b>1.447</b>	<b>1.734</b>	<b>19,8</b>
Provisiones y deterioros	(317)	(632)	99,4
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	15	22	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.145</b>	<b>1.124</b>	<b>(1,8)</b>
Impuesto sobre beneficios	(327)	(238)	(27,2)
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>818</b>	<b>886</b>	<b>8,3</b>
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	<b>818</b>	<b>886</b>	<b>8,3</b>

#### Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	18,2%	21,3%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	49,6%	45,0%	—
Ratio de morosidad (%)	7,7%	6,4%	—
Ratio de cobertura de dudosos (%)	39,7%	40,5%	—

<b>Activo</b>	<b>161.286</b>	<b>158.697</b>	<b>(1,6)</b>
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	74.760	75.121	0,5
<b>Pasivo</b>	<b>156.922</b>	<b>154.718</b>	<b>(1,4)</b>
Recursos de clientes en balance	79.543	79.475	(0,1)
<b>Capital asignado</b>	<b>4.365</b>	<b>3.979</b>	<b>(8,8)</b>
<b>Recursos de clientes fuera de balance</b>	<b>21.989</b>	<b>23.691</b>	<b>7,7</b>
<b>Otros indicadores</b>			
Empleados	11.865	11.427	—
Oficinas	2.105	1.868	—

#### T1 Banca Comercial

# Segmentos

## Empresas, negocios y administraciones públicas

### Empresas

# Sólido crecimiento del crédito vivo impulsado por la fuerte actividad en empresas y pymes.

Nuevos clientes	129.160
Cuota en Autónomos	19,74%
Cuota en Microempresas	33,75%
Cuota en Pymes	51,10%
Cuota en Grandes Empresas	74,07%
Cuota en Empresas (*)	35,90%

(\*) No incluye Autónomos.

#### T2 Principales indicadores del segmento Empresas

Banco Sabadell ha mantenido un año más el liderazgo en la gestión del negocio de pymes y grandes empresas, liderazgo que las empresas reconocen a través de las encuestas de *net promoter score* y que Banco Sabadell materializa en su modelo de relación compromiso empresas (T2).

El eje de la relación con el cliente es el gestor, y para dar respuesta a las necesidades que en cada momento pueda tener el cliente, Banco Sabadell pone a su disposición un amplio abanico de especialistas –internacional, financiación estructurada, gestión de tesorería, seguros,...- que permiten aproximar al Banco a la excelencia en el *servicing* al cliente. Remarcar también la gestión especializada que Banco Sabadell ofrece a las grandes empresas a través de su red de oficinas de empresa que actualmente cuenta con 40 oficinas repartidas en el territorio nacional.

En un entorno de continua evolución digital, Banco Sabadell ha iniciado un proceso de transformación que busca facilitar la relación del cliente con el Banco. Prueba de ello son las evoluciones de la banca a distancia y el servicio de acompañamiento digital que se ofrece a los nuevos clientes del Banco en el entorno digital.

Sin duda la obtención de crédito es para las pymes y las grandes empresas una de sus principales preocupaciones. La ambición del Banco en este segmento de negocio se materializa en la concesión de líneas de financiación global para las empresas, que permiten a estas planificar sus inversiones anuales con la certeza que dispondrán en cada momento temporal de la facilidad crediticia necesaria. Un año más, Banco Sabadell ha estado acompañando a las empresas en sus procesos de crecimiento o consolidación. La concesión de nueva financiación por parte de Banco Sabadell ha crecido en 10,13% respecto al año anterior.

Remarcar que este posicionamiento de Banco Sabadell como facilitador de crédito para las empresas se basa siempre en el conocimiento del cliente y la rigurosa aplicación de la política de riesgos de la entidad, lo que ha permitido al Banco el crecimiento en inversión a la par que la reducción de las tasas de morosidad.

En relación a la captación de depósitos, y pese a la extraordinaria complejidad del ejercicio y entorno de tipos negativos, el Banco ha incrementado su posición un 1,22% respecto al ejercicio 2016.

El subsegmento de Empresas se estructura por tipo de productos distinguiéndose la operativa doméstica, la operativa internacional y la financiación a medio y largo plazo.

La operativa doméstica engloba los productos de *confirming* y *factoring*. En este ejercicio de 2017, el Banco ha tenido un año de actividad importante focalizada siempre en incorporar valor añadido, servicio y acompañamiento a los productos destinados a Empresa.

En *confirming* se ha buscado mejorar el producto para dotarlo de mayor flexibilidad para los clientes, por ejemplo con la posibilidad de seleccionar facturas o establecer un plazo de prórroga de forma unitaria para poder adaptarse a las necesidades de los clientes. También ha incorporado en *confirming* internacional las divisas más habituales en la operativa de nuestros clientes. Como novedad de producto, Banco Sabadell ha empezado la comercialización del *confirming* Bodegas, destinado a la financiación especializada de compra de botellas de vino y cava.

En *factoring* ha incrementado las funcionalidades del producto con la posibilidad de realizar pre-financiación y posterior *factoring* con cobertura. De esta forma es posible realizar una financiación integral que va desde la financiación del bien de equipo hasta el cobro, cubriendo

# En 2017, se ha seguido con el objetivo de ofrecer productos y servicios más modernos y especializados.

de forma completa las necesidades de los clientes e incorporando la garantía comercial. En las operaciones en divisas se ha incorporado el seguro de cambio al cobro de forma automática. En *factoring* sindicado, se ha incorporado la posibilidad de realizar operaciones sindicadas en cualquier divisa cotizada, lo que permite gestionar operaciones complejas como banco agente de las mismas.

Respecto la operativa internacional, el Banco ha mantenido una alta cuota de actividad de comercio exterior en España creciendo en número de clientes y en operativa. Además ha continuado con su política de innovación, con el lanzamiento de la *app* de negocio internacional, siendo la primera *app* especializada que incorpora una agenda de actos y recursos de servicios de internacional. Incorpora además el Sabadell Go Export, que permite beneficiarse de servicios e información de interés para las empresas exportadoras y/o importadoras. También ofrece una herramienta de encuestas dirigidas a los clientes para conocer sus preferencias y un apartado de *market intelligence* destinado a conocer los principales mercados para las empresas españolas.

En la última parte del año, Banco Sabadell ha lanzado con éxito el Sabadell International Business Program, destinado a clientes a los que se ofrece realizar de forma activa un plan de promoción de negocio internacional, basado en un acompañamiento y *coaching* profesional con profesores externos y profesores internos del Banco con una titulación universitaria.

Paralelamente se ha seguido con éxito continuado el programa Exportar para Crecer destinado a informar de aspectos esenciales a las empresas interesadas en competir en el exterior, habiendo realizado jornadas específicas sobre EEUU y la India en las principales ciudades españolas.

Otro ejemplo de innovación es la creación del Sabadell Link, vinculado a la red de oficinas de representación con presencia en más de 14 países, que ofrece un servicio de valor añadido para los clientes con la organización de sesiones individualizadas y personalizadas en función de las necesidades de los clientes. Mediante conexión por videoconferencia Sabadell Link aporta información macroeconómica del país, política, situación económica, principales sectores de actividad y finalmente oportunidades comerciales para los clientes, facilitando los primeros contactos con los diferentes mercados de forma eficiente y digital.

Finalmente, respecto a los productos de financiación a medio y largo plazo, y concretamente en *leasing*, Banco Sabadell ha puesto en marcha varias mejoras de producto. Así, ha creado el *leasing* con cuotas flexibles que permite adaptar el producto a las previsiones de tesorería y/o a la actividad de las empresas en cualquier sector de

actividad. Paralelamente ha puesto en marcha un comparativo fiscal entre préstamo, *leasing* y autofinanciación que facilita a los clientes la posibilidad de elegir la mejor financiación, con una tabla informativa de las amortizaciones fiscales y ventajas en cada caso. Destacar que en *leasing* inmobiliario, el Banco realiza una de cada cuatro operaciones en España.

En relación al *renting*, en 2017 se ha consolidado la dinámica de crecimiento del negocio, proyectando un incremento de +24% respecto al año anterior. Dicho crecimiento está basado en el mantenimiento de la rentabilidad y la mejora en la valoración ECI de nuestro cliente interno, posicionando el producto en el *top 20* de Banca Comercial.

## Negocios

Con el objetivo de seguir creciendo en captación y vinculación y focalizar nuestra actividad comercial, este 2017 Banco Sabadell ha continuado con el “Plan Negocios”, con una potente oferta de productos a través de la Cuenta Expansión Negocios Plus, con la herramienta de Proteo Mobile con nuevas funcionalidades para acompañar a los gestores en sus visitas fuera de la oficina pudiendo realizar todo el proceso comercial en una sola visita, y con el Servicio de TPV Kelvin Retail de alto valor añadido para los comercios.

En 2017 el Banco Sabadell ha actualizado y mejorado su plan de acompañamiento para este segmento, con el objetivo de reforzar la vinculación temprana de clientes a través de actuaciones centralizadas, priorizando el canal digital.

Además en el último trimestre de 2017 se ha realizado la homologación de una nueva figura de gestión que ha de potenciar la captación y vinculación de este segmento y que se desplegará en toda su amplitud a principios del 2018.

A nivel de notoriedad en 2017, la Cuenta Expansión Negocios fue premiada como mejor cuenta de empresas 2016 por Rankia, uno de los principales portales financieros *online*. Además, también se premió el servicio Kelvin Retail como una de las 100 mejores ideas en categoría de banca otorgado por Actualidad Económica.

El subsegmento de Negocios engloba los créditos pre-concedidos, la captación de comercios, las franquicias, los clientes institucionales, el sector agrario y turístico.

Respecto a los créditos pre-concedidos, el Banco ha evolucionado el modelo de pre-concesión de préstamos pasando a un modelo automatizado. Ello permite un salto cualitativo en la forma de gestionar este segmento y sus necesidades de activo, agilizando el proceso de obtención

de financiación. Así, durante este año el Banco ha ofrecido 4 mil millones de euros en préstamos preconcedidos a una cartera de 146.000 clientes y ha incrementado la producción en 900 mil millones de euros.

En relación a la captación de comercios, en 2017 el Banco ha continuado las campañas de comercios “Cremos” en 24 localidades de toda España. El objetivo de estas acciones es impulsar el tráfico de clientes a los puntos de venta de cada municipio, fomentar el consumo y dinamizar la actividad del tejido comercial en estas ciudades e incentivar las visitas externas de los gestores. En cada localidad, la campaña ha tenido refuerzo de publicidad en medios masivos, como publicidad exterior, prensa y radio, de modo que ha conseguido una gran notoriedad y repercusión mediática.

En lo que se refiere a franquicias, destaca el alto potencial prescriptor de los franquiciadores que el Banco aprovecha, en un momento óptimo para la captación y vinculación del franquiciado. Ello le ha permitido incrementar los volúmenes y el margen del negocio en un sector que sigue teniendo un potencial elevado. En 2017 ha alcanzado 1.387 empresas franquiciadoras que suponen un 5,4% más respecto al ejercicio anterior, casi 30.000 millones de euros de facturación global y cerca de 300.000 empleados. El negocio de franquicias en el mercado español representa el 11,1% del comercio minorista mientras que en el resto de Europa ya representa más del 30%. Anualmente crece en peso respecto al comercio minorista total, y los ratios de morosidad son inferiores a la media del comercio minorista.

En el sector de clientes institucionales, la unidad de Clientes Institucionales del Banco, ha seguido afrontando una situación en los mercados financieros de tipos negativos a corto plazo. Eso ha dado lugar a una reducción en la contratación pues los clientes han tratado de evitar, en la medida de lo posible, dichas rentabilidades negativas. Los saldos a la vista se han mantenido estables bajo el régimen de franquicias que exoneran ciertos importes de los tipos negativos. Los servicios de intermediación de renta fija, renta variable y fondos de inversión se han potenciado entre los clientes de Banco Sabadell y ha mantenido la distribución de productos de inversión alternativos como el fondo de capital riesgo, propuestas de Corporate Finance y soluciones inmobiliarias.

A mediados del 2017 Banco Sabadell incorpora una nueva unidad dedicada a la gestión de instituciones religiosas, con el objetivo de dar un servicio especializado a los clientes de dicho colectivo. Durante este ejercicio Banco Sabadell ha trabajado en la adaptación de la gama de productos y servicios atendiendo a las necesidades de los clientes de este segmento.

Por otro lado, en relación al sector agrario, el Banco cuenta con más de 500 oficinas y más de 700 gestores especializados en este sector. Ha incrementado la base de clientes en los subsectores agrícola, ganadero, pesquero, silvicultor y agroalimentario y ha completado la gama de productos con características ajustadas a las exigencias de los clientes. Ello ha permitido al Banco ofrecer respuestas eficientes a los clientes e incrementar notablemente la captación y vinculación. En la actualidad, Sabadell Negocio Agrario gestiona un volumen de negocio superior

a los 3.400 millones de euros, un 4% más que hace un año y cuenta con la confianza de más de 42.300 clientes, lo que representa un incremento del 9% con respecto al ejercicio anterior.

Finalmente, respecto al sector turístico, destacar las buenas cifras que presenta este sector en los últimos años, sobretudo en proyectos hoteleros, que se han convertido en uno de los mayores objetivos de las entidades financieras. El excelente momento que está viviendo el sector, con cifras récord de ingreso y ocupación, ha permitido cerrar el ejercicio de 2017 con más de 82 millones de turistas extranjeros y unos ingresos totales por valor de 86.000 millones de euros. Banco Sabadell a través de su unidad especializada en negocio turístico se ha consolidado como referente en el sector a través de su asesoramiento especializado, acompañamiento de las operaciones, catálogo global de productos y servicios especialmente adaptados a la actividad del sector.

## Administraciones públicas

En 2017, la evolución económica de las administraciones públicas sigue marcada por dos efectos diferenciales: los recursos económicos del Estado conocidos como Fondo de Liquidez Autonómico (FLA) y la buena situación económica a la que han llegado la mayoría de los ayuntamientos como consecuencia de las medidas adoptadas por el Estado sobre la contención del gasto. Dicha situación de partida ha desembocado en importantes excesos de liquidez de estos entes, comportando una ralentización de la demanda de crédito para afrontar sus planes de inversión.

En la primera mitad de legislatura en el ámbito municipal, las inversiones realizadas se han acometido con recursos propios. A partir de mediados de 2017 se han empezado a publicar de forma recurrente licitaciones de obra para inversiones en infraestructuras, medio ambiente y eficiencia energética.

En otro orden, se ha mantenido el entorno de tipos de interés de referencia negativos, así como la sujeción de toda la Administración a los criterios de prudencia financiera marcados mensualmente por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (precios máximos/regulados) lo que ha dificultado el mantenimiento de los márgenes en este segmento. El estrechamiento de los tipos de interés no ha impedido que el Banco haya incrementado en todos los parámetros sus cuotas de participación y margen comercial. Mediante la incorporación de comisiones por servicios de tesorería, se han alcanzado crecimientos en las cuotas de mercado de inversión y recursos situándose en el 7,59% y el 7,67%, respectivamente. Cabe destacar el excelente comportamiento de la cuota de clientes, situándose en el 19,40%.

Banco Sabadell ha mantenido en el sector de administraciones públicas una política comercial sustentada en una amplia atomización de clientes permitiendo así el aumento de los servicios de tesorería y su correspondiente operativa, y se ha consolidado como una entidad de referencia en este sector.

## Particulares

En términos de generación de margen, el negocio de particulares aporta aproximadamente la mitad del margen total generado por el Banco.

Sus principales ejes son tres: la Cuenta Expansión, como oferta líder del mercado, la amplia selección de productos transaccionales y el compromiso con la

transformación comercial que se refleja en la evolución digital (*app*, BS Wallet, Bizum, Instant Money...) y en la consolidación de Gestión Activa con gran capacidad de operar en canal remoto.

El segmento de Particulares engloba a su vez los subsegmentos de Gestión Activa, Banca Personal, Extranjeros y Jóvenes.

# Vinculación de clientes como palanca para construir relaciones a largo plazo.

## Gestión Activa

Gestión Activa es un nuevo modelo de gestión cuyo objetivo es “estar donde el cliente esté”. El Banco pone a disposición del cliente un gestor que se sustenta en nuevas herramientas y capacidades que le permiten relacionarse con el cliente de forma cercana, flexible y oportuna, evitando que el cliente tenga que desplazarse a la oficina.

Destaca el éxito de la apertura de ocho nuevas oficinas de gestión directa repartidas por todo el territorio, como aprendizaje y ensayo del próximo despliegue, que se suman a los 9 centros ya existentes.

Gestión Activa obtiene buenos resultados en términos de producción, con niveles de ventas superiores a los previstos, destacando los niveles de actividad alcanzados en préstamos al consumo.

En términos de capacidades, se han implementado soluciones para la mejora de la gestión asistida y el autoservicio, en la solicitud de préstamo e hipoteca y la contratación de Planes Futuro Ciclos de Vida y Plan de Ahorro, respectivamente. Adicionalmente, también se ha avanzado en soluciones para mejorar la gestión administrativa de las oficinas con herramientas transversales.

# Consolidación del nuevo modelo de relación con los clientes.

## Banca Personal

Respecto a Banca Personal, este año se ha lanzado el Compromiso Integral de Banca Personal como eje principal de la relación con nuestros clientes, ofreciendo a todos ellos la figura de un gestor especializado, una oferta específica y una entrevista anual para ofrecer una cobertura integral de todas sus necesidades. La oferta también incluye el envío de un informe personalizado de cierre de año con las ventajas fiscales propias del cliente y la gestión proactiva de su satisfacción en el proceso de cambio gestor. Todo ello con el compromiso de máxima disponibilidad a través de todos nuestros canales.

También hemos mejorado la propuesta de valor para clientes accionistas, con el objetivo de premiar su fidelización y compromiso con el Banco, a través de la Cuenta

Expansión Premium que remunera los recibos domésticos y una tarjeta oro accionista exclusiva.

Adicionalmente, se ha rediseñado el Contrato Directivos, potenciando un perfil de clientes que tradicionalmente siempre ha sido muy relevante.

Continuamos en segunda posición en experiencia cliente, apoyándonos en la Satisfacción con el Gestor por parte de nuestros clientes con una nota de 8,46. En 2017 el Banco cuenta con más de 258.000 clientes, que ha supuesto un incremento del 0,5% respecto al ejercicio anterior.

# Comprometidos con el cliente.

## Extranjeros

En relación a los clientes extranjeros, es un segmento clave de particulares y en 2017 representan más de 770.000 clientes, aportan el 11,4% de los ingresos y el un 18% del total de firma de hipotecas.

Una red de 198 oficinas especializadas (un 12% sobre el total), la mitad de las cuales que proceden de la marca Solbank, ofrece una atención al cliente de alta calidad que se traduce en la mejor nota de satisfacción oficina de particulares, un 8,63. El cliente, principalmente británico, alemán y francés, valora que hablen en su idioma y que la oferta de productos se adapte a sus necesidades.

Banco Sabadell cubre estas necesidades del cliente extranjero con una propuesta valor desde la realidad de sus dos *targets* principales: turistas residenciales y expatriados. Ambos *targets* son clientes muy digitalizados y con un uso elevado de transacciones *online*.

Atendiendo estas necesidades y el perfil del cliente, el Banco lanzó este año pasado el Welcome Service, una plataforma *online* de acogida y acompañamiento para expatriados y turistas residenciales en la que pueden encontrar asistencia experta tanto en soluciones financieras como no financieras y el *card transfer*, una operativa de transferencia de divisas con la tarjeta bancaria de su país de origen a la cuenta en el Banco, desde la *app* o la web.

# Banco Sabadell continúa apostando por el segmento de clientes internacionales.

## Jóvenes

Finalmente en el sector de Jóvenes, que engloba a niños y jóvenes hasta 30 años, se ha mejorado la oferta de producto y se ha lanzado el programa Mi Primer Sabadell, con la intención de iniciar una relación a largo plazo que irá adaptándose a las necesidades financieras de su ciclo de vida.

Durante el 2017, la Cuenta Expansión se ha adaptado para ofrecer a todos los jóvenes entre 18 y 30 años las ventajas de no pagar comisiones, devolución de recibos y servicios gratuitos sin la condición de unos ingresos recurrentes.

El programa de Mi Primer Sabadell promueve a cada franja de edad y con el acompañamiento de la familia, realizar su primera experiencia financiera: su primer ahorro, su primer pago con tarjeta y su primera nómina. Cada una de estas experiencias se recompensa pudiendo llegar hasta un máximo de 80€.

Además, el compromiso de acompañar a las familias en la educación financiera de los más pequeños se materializa en la web [www.paraquesirveeldinero.com](http://www.paraquesirveeldinero.com) y el concurso solidario anual, un espacio en el que las familias pueden aprender el valor del dinero y conceptos financieros a través de juegos, concursos y material descargable.

En relación a los productos más destacados del segmento de Particulares, cabe resaltar que han venido condicionados por la tendencia de tipos de interés muy bajos y ante esta situación se ha manteniendo una oferta continuada en productos como depósitos referenciados,

fondos de inversión y bonos simples en función de la oportunidad de mercado. El flujo de saldos de clientes hacia fondos de inversión ha continuado al alza, lo que ha hecho situar nuestra cuota de mercado en fondos de inversión en un 6,25% en diciembre de 2017, máximo histórico de los últimos años. La oferta de fondos de inversión se ha focalizado en fondos perfilados y se ha dotado de una nueva oferta de fondos de inversión garantizados que dan oportunidad a nuestros clientes de optar a mayores rentabilidades garantizando la recuperación del capital a vencimiento.

Por lo que respecta a préstamos vivienda, se mantiene el cambio de tendencia en el mercado inmobiliario e hipotecario, materializándose en un crecimiento de la nueva producción del 12% en importe. Los clientes han seguido demandando principalmente hipotecas a tipo fijo representando un 68% sobre el total. Además, se ha seguido innovando con la comercialización de la nueva Hipoteca Fija Bonificada, producto que permite obtener una bonificación en el tipo de interés en función de los productos vinculados que el cliente tenga contratados.

En consumo, ha seguido una tendencia al alza muy favorable durante 2017 destacando un aumento significativo de contratación de préstamos a distancia (las operaciones contratadas por canales online han ascendido al 20% mientras que en 2016 eran del 14%) y se espera que siga incrementando. Por ello, se tiene el foco puesto en la transformación digital, para satisfacer la inmediatez en tiempo de respuesta y análisis y la experiencia de cliente.

El porcentaje de contratación de préstamos preconcebidos se mantiene estable con ligero ascenso, un 47% vs

# Mi Primer Sabadell, el mejor programa para niños y jóvenes.

44% del 2016, y se siguen potenciando la Línea Expansión (un crédito preconcedido 100% *online* sin comisiones), y el Préstamo Puntual (un préstamo no preconcedido al 0% de interés), en campañas estacionales para financiar gastos familiares de pequeños importes.

Dentro de medios de pago, el negocio de tarjetas ha seguido manteniendo el excelente ritmo de crecimiento observado en los últimos años. El parque de tarjetas ha alcanzado un incremento del 6,5 % y ha aumentado la facturación en compras en tarjetas un 16,9 %. Destacar la evolución de SabadellWallet, la innovadora aplicación que permite el pago con móvil, consultar operativa y gestionar el uso de tarjetas o enviar o solicitar dinero a los contactos del *smartphone* a través del servicio Bizum.

Los indicadores del negocio de TPV han crecido considerablemente respecto al mismo período del año anterior. Se ha incrementado un +18'7% la facturación procesada, con lo que la cuota de mercado en España es del 14'62%. La entidad continúa posicionada como referente en pagos para ventas por Internet, con un aumento en cobros eCommerce del +30,96%. Parte de este crecimiento se soporta en los más de treinta acuerdos de colaboración con *fintechs* procesadoras de pagos y empresas *scrow*; la mitad de ellos, para dar servicios a comercios ubicados en el extranjero (negocio *cross-border*).

## Marcas comerciales

Banco Sabadell es la marca de referencia que opera en la mayor parte del mercado español, excepto en Asturias y León, donde centra su actividad la marca Sabadell-Herrero; en el País Vasco, Navarra y La Rioja, donde el protagonismo es para la marca SabadellGuipuzcoano, y en la Comunidad Gallega, en la que se actúa bajo la marca SabadellGallego. La marca SabadellSolbank atiende de manera prioritaria las necesidades del segmento de europeos residentes en España mediante una red de oficinas especializada que opera únicamente en Canarias, en Baleares y en las zonas costeras del sur y levante.

Las distintas marcas comerciales del Banco han seguido mejorando las cifras de margen de negocio y de nuevos clientes, tanto en empresas como en particulares, y también han incrementado cuotas de mercado, alcanzando el liderazgo en diversos segmentos de negocio.

Todas las marcas han realizado una destacable función social y cultural en sus territorios de influencia gracias a acciones de patrocinio y mecenazgo. Los hitos logrados por el resto de marcas del Grupo durante 2017 se presentan a continuación:

### SabadellHerrero

El ejercicio 2017 supuso para SabadellHerrero un nuevo avance en el camino de transformación en que se haya inmerso con el objetivo final de ganar eficiencia en sus procesos y proporcionar una mejor experiencia cliente,

manteniendo el liderazgo por el que destaca tanto en el Principado de Asturias como en León en calidad de servicio y como principal proveedor financiero de las empresas.

A cierre de año más de 28.000 clientes han recibido servicio personal de atención remota a través del servicio de Gestión Activa con mejor conveniencia al disponer de un gestor para sus operaciones en un horario ampliado y desde cualquier lugar evitando así desplazamientos. La red de distribución también se ha renovado con nuevos centros multidistribuidos en varios puntos de venta que comparten dirección y recursos ganando en eficiencia y en capacidad de atención especializada y, todo ello, sin abandonar ninguna comarca en la que la marca haya estado históricamente implantada. Un 27% del total de clientes eran atendidos en estos nuevos centros a cierre del ejercicio. Las nuevas oficinas móviles ha sido otra iniciativa de renovación de la red del Banco en ámbito rural. Localidades y pequeñas parroquias rurales que carecían de dimensión para sostener una oficina convencional han encontrado una solución en estas nuevas agencias móviles, dotadas de la última tecnología que permiten prestar un servicio bancario pleno y que recorren diariamente distintos núcleos rurales acercándose a nuevas poblaciones en las que hasta ahora el Banco no estaba presente. Durante 2017 se han puesto en marcha 3 rutas que discurren por 15 poblaciones, 3 de las cuales no eran con anterioridad atendidas por el Banco.

La transformación se apoya también en las modernas tecnologías digitales para responder a las nuevas demandas de los clientes. SabadellHerrero contaba a cierre de 2017 con 153.155 clientes digitales que se relacionan con el Banco a través de sus ordenadores y dispositivos móviles.

La captación de nuevos clientes ha sido nuevamente uno de los ejes principales del ejercicio. Un servicio renovado y conveniente ha atraído a 19.897 nuevos clientes a Sabadell Herrero. 4.067 nuevas empresas y 15.830 particulares se han sumado, en el ejercicio, a la base de clientes.

Exponente de una gestión y capacitación de los gestores para la prestación del mejor servicio posible al cliente es el galardón otorgado al Banco por la Federación Asturiana de Empresarios (FADE), premio a la mejor gestión de recursos humanos 2016. El jurado del premio valoró el desarrollo de la política de recursos humanos del Banco y su creación de valor compartido, con la promoción de más de 150 actividades relacionadas con el deporte, la salud y la solidaridad.

Los volúmenes de negocio de SabadellHerrero crecieron hasta totalizar 3.573 millones de euros de inversión y 7.522 de recursos a final de ejercicio lo que suponen tasas de crecimiento interanual de 0,6% e 3,3% respectivamente.

El nuevo impulso a la financiación de la actividad de promoción inmobiliaria con 8 nuevas operaciones de inversión que supusieron poner en el mercado 333 viviendas superando los años de atonía marcados por la pasada crisis, la incorporación de un nuevo servicio centrado en el negocio turístico, con 8 millones de producción de nueva inversión en el sector y las operaciones complejas

de financiación estructurada en el sector naval fueron novedades destacadas del ejercicio.

Sabadell Herrero renovó sus apoyos en materia de patrocinio y mecenazgo. Se entregó el premio Álvarez-Margaride que distingue trayectorias empresariales ejemplares y que, en esta Edición, fue otorgado al doctor Luis Fernández Vega, Catedrático de Universidad y Director Médico del Instituto Oftalmológico Fernández-Vega.

## SabadellGallego

La marca gallega de Banco Sabadell se ha consolidado como un referente en Galicia en sólo tres años. El conocimiento de la marca entre los clientes la sitúa entre las entidades más destacadas del mercado regional, con un índice de notoriedad en rápida expansión. Las encuestas de medición de experiencia del cliente posicionan la marca ampliamente por encima del promedio de su mercado y el flujo de entrada de nuevos clientes, con 21.692 captados en 2017 sumando 15.261 nuevos particulares y 6.431 empresas, reflejan su dinamismo comercial.

El Banco ha sabido acompañar un notable crecimiento comercial con una profunda transformación en la prestación de sus servicios, en su distribución y entrega a clientes y en la ocupación innovadora del espacio digital.

Con 95.342 clientes digitales que se relacionan a distancia con el Banco a través de ordenadores, tablets o móviles y con una utilización creciendo en frecuencia y penetración de los servicios digitales, el Banco transforma su servicio optimizando las nuevas posibilidades tecnológicas y las demandas de sus clientes. También su red de oficinas incorpora los nuevos formatos multiubicación, donde se atiende ya al 30% de su clientela y las oficinas móviles para ámbito rural, que abrieron en 2017 su primera ruta en Galicia.

La inversión creció un 12% interanual cerrando el ejercicio en 2.493 millones de euros y los recursos de clientes alcanzaron los 3.751 millones, con los fondos de inversión como componente más destacado con un incremento interanual del 13,58%.

Es reseñable la progresión del Banco en el segmento de empresas y negocios donde a las formulas de financiación tradicional se añadieron nuevos desarrollos especializados en financiación inmobiliaria, negocio turístico y financiación estructurada al sector naval. El sector agrario, donde el Banco cuenta con una amplia red de oficinas en el rural gallego, fue también un segmento de atención preferente y desarrollo de una oferta especializada.

Muestra de su compromiso con la empresa gallega es la colaboración que SabadellGallego mantiene con la Consellería de Economía e Industria que desarrolló Galicia Industria 4.0 - Agenda de Competitividad Industrial, instrumento para la planificación de la política industrial ejecutada por la Xunta de Galicia en los años 2015-2020. El Banco forma parte del grupo de trabajo de directivos de grandes empresas tractoras que busca identificar y consensuar nuevas medidas para avanzar en la modernización del tejido empresarial gallego y mejorar

la competitividad y la creación de más empleo industrial de calidad.

En el ámbito social y cultural, Banco Sabadell oficializó el préstamo, en régimen de comodato, de una gran parte del fondo histórico de Banco Gallego a la Xunta de Galicia, para su custodia en el Archivo de Galicia, institución adscrita a la Consellería de Cultura, Educación y Ordenación Universitaria, con sede en la Ciudad de la Cultura, en Santiago de Compostela. La documentación, que ha sido restaurada e inventariada por el Archivo Histórico de Banco Sabadell (AHBS), abarca del período cronológico comprendido entre 1760 y 1900.

## SabadellGuipuzcoano

Los indicadores de calidad de servicio a clientes de Sabadell Guipuzcoano mejoraron durante 2017, superando tanto los objetivos establecidos como la media de toda la red de oficinas.

Los resultados de negocio del ejercicio de Sabadell-Guipuzcoano, reflejados en los epígrafes más relevantes del Plan Comercial y recogiendo su evolución respecto del ejercicio anterior, fueron los siguientes: bajo el Plan Norte se ha conseguido contribuir a mejorar de forma notable todos los indicadores de negocio de la entidad, con fuerte crecimiento también en captación de particulares y empresas, incrementos importantes en volúmenes e ingresos, y una excelente adaptación al nuevo modelo comercial y al proceso digital. En 2017, se han captado 23.843 nuevos clientes, 17.574 particulares y 6.269 empresas, se ha alcanzado un incremento de la inversión del 4,8% y del 8,12% en fondos de inversión, y se ha logrado un incremento en notoriedad en su ámbito geográfico que hacia finales de año se situaba en torno al 29,70%.

La valoración de estos resultados, dado el contexto económico en el que se han producido, es muy favorable, y es oportuno señalar que se han producido a través de la aplicación estricta de la sistemática comercial y prestando especial atención a una de las principales pautas de actuación comercial, la calidad del servicio a clientes, en la que una vez más las oficinas de SabadellGuipuzcoano han destacado.

Así, la red de la marca mereció una calificación de 8,66 en el sistema de control de calidad conocido como Mystery Shopper, y obtuvo un índice de satisfacción global de oficinas (SGO) de 8,63, superando en ambos casos los objetivos generales de calidad establecidos por la el Banco.

Una de las facetas más propias de la gestión específica de la presencia de la marca y la notoriedad en su ámbito geográfico específico, es la relacionada con la comunicación, patrocinios y relaciones institucionales.

Esta intensa actividad se despliega en distintos ámbitos, pero con una única política de relevancia pública bien definida y ejecutada, presencia institucional, apoyo al negocio y proporcionalidad de medios.

El principal evento continuó siendo, como los años anteriores, el patrocinio de la vuelta ciclista al País Vasco, que durante 2017 discurrió por territorio del País Vasco

y de Navarra, ampliando por tanto su influencia y apoyo a la marca también en la Comunidad Foral. La entidad patrocinó y colaboró también con diferentes eventos deportivos, como la prueba Mendi Trail de Bilbao, el torneo de golf en el Real Club de Pedreña, o la Gala Anual de la Asociación de Prensa Deportiva de Gipuzkoa en la que se elige al mejor deportista guipuzcoano del año, que en la edición pasada recayó en la piragüista Maialen Chourraut, medallista de oro en los Juegos Olímpicos de Río.

En el ámbito socio-económico, SabadellGuipuzcoano participó durante 2017 en la organización y fomento de distintos foros, destacando el Foro Económico con el periódico El Correo; el Foro Diario Montañés; y el Foro de Colegios Profesionales de Aragón, donde fueron invitados los Presidentes y Directores de los Colegios Profesionales más importantes de dicha Comunidad.

Por último, SabadellGuipuzcoano ha continuado apoyando e impulsando la concesión de distintos premios

y distinciones, como el Premio a la Empresa Guipuzcoana de la mano de la Cámara de Comercio, el Premio Aragón del Año en colaboración con el Periódico de Aragón, o el Premio a las Artes y las Letras organizado por el Heraldo de Aragón.

## ActivoBank

ActivoBank, con 49.500 clientes al cerrar el año 2017, ha focalizado su actividad comercial en la gestión patrimonial y ha conseguido unos volúmenes de 757,2 millones de euros. Destacan el incremento de saldos en cuentas, de un 14,4%, y el de los recursos fuera de balance, de un 5%. Los fondos de inversión han crecido un 13,5%, alcanzado un volumen de 135 millones de euros y las pensiones totalizan 40,5 millones de euros.

## BStartup

# En sus cuatro años de vida el programa BStartup ha posicionado Banco Sabadell como la institución financiera referente en el sector emprendedor español.

BStartup, es el programa que creó Banco Sabadell en noviembre de 2013, destinado a apoyar en su desarrollo a las jóvenes empresas innovadoras y tecnológicas. Su objetivo es doble: por un lado se persigue la notoriedad y el posicionamiento del Banco como el que más apoya a las jóvenes empresas tecnológicas y a la innovación y la transformación digital, y por otro tiene un objetivo de negocio, desde el convencimiento de que de entre estas jóvenes empresas surgirán grandes compañías de futuro. El Banco quiere estar apoyándolas desde el primer momento. Para ello se ofrece un programa holístico, teniendo en cuenta todo lo que una *startup* puede buscar en un Banco:

- Producto y servicio bancario especializado en *startups*. Las *startups* tienen modelos de desarrollo y financiación diferentes a las empresas tradicionales, por ello les ofrecemos atención en 50 oficinas especializadas en toda España, con gestores que comprenden mejor su funcionamiento y sus necesidades, ofreciéndoles productos específicos y un circuito de riesgos especial. Este año 2017 se ha trabajado en un nuevo modelo de distribución que se pondrá en marcha en 2018, así como en nuevos productos especializados, de los que ya se ha lanzado el Seguro RC BStartup, en colaboración con AXA.
- Inversión en *equity*: BStartup invierte en las *startups* con una filosofía centrada en el apoyo a los

emprendedores y la notoriedad, sin olvidar la rentabilidad. Además el Banco dispone ahora de dos instrumentos más de inversión en *startups*: Sabadell Venture Capital con foco en la rentabilidad financiera, dirigida a *startups* en fases posteriores a BStartup10, e InnoCapital de InnoCells, con foco en las inversiones estratégicas. El vehículo de inversión BStartup10 se dirige a negocios digitales en fase inicial. Se seleccionan 10 proyectos al año para invertir 100.000 euros en cada uno de ellos y se les provee además de un acompañamiento personalizado para favorecer su establecimiento en el mercado y el acceso a siguientes rondas de inversión. En estos momentos se cuenta con 33 participadas. En el 2017 se ha cambiado el procedimiento de selección, pasando de 2 convocatorias al año a un modelo de inversión continua.

- Innovación colaborativa: BStartup es un radar de innovación por su posición privilegiada al estar presente en todos los foros de empresas innovadoras, tener convenios con numerosas entidades que apoyan la creación de nuevas iniciativas así como por estar fuertemente integrado en el sector emprendedor español. Por ello identifica y recibe propuestas que desde una óptica de *open innovation* pueden ayudar a acelerar el ritmo de innovación del Banco. BStartup filtra y deriva las posibles oportunidades a otras direcciones.

Durante este año 2017 hemos estructurado estos flujos en el programa BS Open to Innovation.

Por otro lado, este año BStartup ha participado activamente en 163 eventos de emprendimiento en 31 ciudades de todo el territorio español. Además este año se han firmado 30 convenios nuevos de colaboración con entidades que dan su apoyo a emprendedores y que prescriben los servicios del Banco. Gracias a todo lo anterior, en 2017 se ha consolidado la notoriedad de BStartup en los medios (954 apariciones en prensa escrita y *online*) y el impacto

en redes sociales (se han alcanzado los 7.853 seguidores en twitter) siempre con un sentimiento positivo.

BStartup ha generado una marca con capacidad de tracción, logrando posicionar al Banco como líder del segmento en la percepción del propio sector emprendedor. En lo que respecta a la generación de negocio directo, se han gestionado 332,73 millones de euros (111,31 millones de euros de activo y 221,42 millones de euros de pasivo), un 9,46% más que el año anterior, y se ha generado un margen de 8,06 millones de euros con un total de 2.732 clientes (incremento de 17,66% respecto al año anterior).

## Bancaseguros

### Un negocio orientado a la fidelización del cliente.

#### BanSabadell Vida

Primas de vida en 2017

**2.669,4M€**

Primas seguros de protección vida en 2017 (variación interanual)

**281,84M€ (+11%)**

Saldo de ahorro gestionado en 2017

**7.850,2M€**

Beneficio aportado al Grupo en 2017

**302,0M€**

#### BanSabadell Pensiones

Fondos gestionados en 2017

**3.515,5M€**

De los que corresponden a planes de pensiones individuales y asociativos en 2017 (variación interanual)

**2.028,0M€ (-5%)**

Planes de pensiones de empleo en 2017 (variación interanual)

**1.487,4M€ (+1%)**

Beneficio aportado al Grupo en 2017

**-4,0M€**

#### BanSabadell Seguros Generales

Primas en 2017 (variación interanual)

**226,8M€ (+5%)**

Beneficio aportado al Grupo de 2017

**6,3M€**

#### BanSabadell Previsión, E.P.S.V.

Ahorro gestionado en 2017

**315,4M€**

#### BanSabadell Mediación

Ingresos por comisiones en 2017

**133,3M€**

Primas intermediadas en 2017

**3.097,6M€**

Beneficio aportado al Grupo en 2017

**32,4M€**

A 31 de diciembre de 2017, el negocio de seguros y pensiones de Banco Sabadell se estructura de la siguiente forma:

— BanSabadell Vida, BanSabadell Pensiones y BanSabadell Seguros Generales, en *joint venture* desde 2008 con el grupo asegurador Zurich.

— BanSabadell Mediación, es la sociedad de mediación de seguros del Banco. Tiene carácter de operador de bancaseguros vinculado a través del cual se realiza el proceso de distribución de seguros en la red de oficinas del Banco.

— BanSabadell Previsión E.P.S.V., entidad que comercializa planes de previsión social para los clientes del País Vasco.

En 2017 se han realizado las ventas de las compañías Exel Broker de Seguros, S.A. correduría de seguros proveniente de la adquisición de Banco Guipuzcoano, y Mediterráneo Vida, S.A de Seguros y Reaseguros, procedente de la adquisición de Banco CAM. Adicionalmente BanSabadell Vida ha firmado un contrato de reaseguro con Swiss Re Europa S.A., sucursal en España, sobre la mayor parte de la cartera de vida-riesgo a julio de 2017, cobrando una comisión anticipada de 684 millones de euros que ha supuesto al Grupo un ingreso neto de aproximadamente 253,5 millones de euros.

Banco Sabadell ha continuado estableciendo las claves estratégicas para transformar el negocio de seguros y pensiones adaptándolo a los nuevos retos del mercado. Estos retos se basan en la mayor orientación al cliente, ofreciéndole una cobertura global a través de Sabadell Protección, nuevo programa de fidelización personalizado, además de la digitalización de los procesos de negocio.

En el ejercicio 2017, BanSabadell Vida alcanza unos volúmenes de negocio que le sitúan en la segunda posición del *ranking* español del sector por volumen total de primas de vida y en quinta posición del *ranking* español del sector por volumen de primas de seguros y ahorro gestionado, según los últimos datos publicados a cierre de ejercicio. El beneficio neto ha aumentado respecto a ejercicios anteriores debido principalmente a la comisión recibida de la operación de reaseguro con Swiss Re mencionada anteriormente.

Por otro lado, los volúmenes gestionados por Sabadell Pensiones sitúan a la entidad en el noveno puesto del *ranking* total del sistema, según los últimos datos publicados a cierre de ejercicio. El resultado negativo del ejercicio de Sabadell Pensiones ha sido de 7,5 millones de euros, incorpora un ajuste negativo derivado de los acuerdos de exclusividad con Zurich en 2014. En relación a Sabadell Seguros Generales, destacar el incremento del 5% respecto al año anterior el volumen de primas, principalmente a seguros de hogar.

## Sabadell Consumer Finance

# Transformación en entidad de crédito.

Margen bruto en 2017

**60,4M€**

Variación Margen bruto

**+7,5%**

Beneficio aportado al Grupo

**17,5M€**

Sabadell Consumer Finance es la compañía del Grupo especializada en la financiación al consumo desde el punto de venta, y desarrolla su actividad a través de varios canales, estableciendo acuerdos de colaboración con diferentes puntos de venta minorista.

Con objeto de potenciar las capacidades de la compañía hacia un modelo de bancarizado que ponga en valor la especialización en el negocio de financiación al consumo, se ha completado durante este año 2017, con la autorización del Banco Central Europeo, la transformación efectiva de Sabadell Consumer Finance en entidad bancaria.

Este contexto, permitirá a la sociedad dotarse de capacidades especializadas adicionales, necesarias para capturar nuevas oportunidades de negocio, mejorando procesos e incrementando la oferta comercial y garantizando una rápida respuesta a las necesidades de nuestros clientes.

La continuada tendencia al alza en el consumo privado y en su financiación ha propiciado para el negocio un incremento del volumen de clientes y operaciones vivas respecto al año anterior, además de un incremento en las cuotas de participación en el mercado.

La actividad comercial en 2017 ha continuado mejorando respecto a los ejercicios anteriores, y destacan los

incrementos en margen comercial y de explotación.

Del mismo modo, la eficacia en el recobro ha permitido mantener los niveles bajos de morosidad, que ha situado el ratio de mora en el 3,5%. Asimismo, el ratio de cobertura ha sido del 128,0%.

Durante el año se ha potenciado la comercialización de tarjetas de crédito mediante acuerdos comerciales con marcas relevantes, se han iniciado las bases para comercialización a través de comercio electrónico e incrementado la venta cruzada. En la actividad total de la compañía se han realizado 314.057 nuevas operaciones a través de los diez mil puntos de venta distribuidos por todo el territorio español que han supuesto una entrada de nuevas inversiones en 2017 de 708 millones de euros, lo que ha supuesto que el riesgo vivo total de la compañía se sitúe por encima de los 1.000 millones de euros.

Asimismo, para dar soporte al crecimiento del negocio ha continuado fomentando el uso de las herramientas tecnológicas implementadas. En esta línea, se ha potenciado la firma electrónica de los contratos de préstamo, tanto en móviles como en tabletas, llegando hasta el 58% del total operaciones.

Todo lo anterior ha facilitado el mantenimiento de la ratio de eficiencia en porcentajes bajos del 31,8%.

Banco Sabadell se mantiene en el 5º lugar tanto por volumen de patrimonio como por número de Sicavs dentro de las entidades españolas.

## Aspectos destacados

- Incremento destacado del margen de intereses y comisiones.

B° antes de impuestos

**137M€**  
**(+15,1%)**

Margen de intereses

**+28,9%**

## Descripción del negocio

Banco Sabadell presenta una oferta global de productos y servicios de inversión para aquellos clientes que confían al Banco sus ahorros e inversiones. Esto cubre desde el análisis de alternativas hasta la intervención en los mercados, la gestión activa del patrimonio y su custodia.

Mercados y Banca Privada mantiene su vocación de ofrecer y diseñar productos y servicios de alto valor añadido, con el objetivo de alcanzar una buena rentabilidad para el cliente así como incrementar y diversificar la base de clientes. Todo ello asegurando la consistencia de los procesos de negocio con un análisis riguroso y de calidad reconocida y transformando el modelo de relación hacia la multicanalidad. Agrupa así las actividades siguientes:

- SabadellUrquijo Banca Privada es la unidad de Banco Sabadell dirigida a ofrecer soluciones integrales a clientes que por sus necesidades particulares, requieren un servicio y atención especializada y a medida, compaginando el valor de asesoramiento en Banca Privada con la solidez financiera y capacidad de producto de un banco universal. El equipo comercial cuenta con el apoyo y colaboración de expertos en productos y en asesoramiento fiscal y patrimonial que aportan soluciones personalizadas y eficientes a los clientes.

### Mercados y Banca Privada

**SabadellUrquijo Banca Privada**

**Asset Management y Análisis**

**Tesorería y Mercado de Capitales**

**Contratación y Custodia de Valores**

**Dirección de Estrategia de Negocio de Ahorro e Inversión**

- Asset Management y Análisis constituye un área separada dedicada a la orientación y recomendación de inversiones y a la gestión discrecional o colectiva de las inversiones de clientes particulares, empresas e inversores institucionales. Engloba en su perímetro dos áreas separadas aún más especializadas: Sabadell Asset Management, sociedad matriz del grupo de sociedades gestoras de instituciones de inversión colectiva y la Dirección de Análisis. Es, por lo tanto, responsable de la decisión del catálogo de contenidos, publicaciones y recomendaciones de la Dirección de Análisis de Banco Sabadell. Su misión es también la de encuadrar el negocio de gestión de inversiones a través de las gestoras de instituciones de inversión colectiva y a través de otras gestoras no vinculadas.
- Tesorería y Mercado de Capitales es el área encargada de proporcionar al cliente soluciones de financiación, productos de inversión y servicios de mitigación y cobertura de riesgos financieros. Estas soluciones se ofrecen tanto a través de la red comercial como por el equipo de especialistas de la unidad. Asimismo, desde tesorería se gestionan en mercado los riesgos generados por las posiciones generadas por los clientes. Adicionalmente, la Tesorería proporciona apoyo táctico a la Dirección Financiera, siendo la responsable de la liquidez coyuntural del Banco así como de la gestión y cumplimiento de sus coeficientes y ratios regulatorios, gestionando el riesgo de tipo de interés y tipo de cambio generados por la actividad del Grupo.
- Contratación y Custodia de Valores lleva a cabo las funciones de intermediación de Banco Sabadell en su calidad de miembro de los mercados de renta variable, consistentes en tramitar y ejecutar las órdenes de compraventa de valores directamente a través de la mesa de contratación, y es responsable, como Product Manager, de la renta variable en el Grupo. Asimismo crea y dirige la oferta de producto de custodia y depositaría.
- La Dirección de Estrategia de Negocio de Ahorro e Inversión ha tenido como objetivo dar respuesta al nuevo entorno regulatorio desde una perspectiva de negocio, aprovechando la oportunidad para establecer una ventaja diferencial en la propuesta de valor en los productos, teniendo en cuenta la aparición de nuevos canales y soluciones tecnológicas, y propiciando así los cambios necesarios en la actividad de comercialización y asesoramiento relacionada con productos de ahorro e inversión.

## Prioridades de gestión en 2017

El Banco dispone de un proceso de generación y aprobación de productos y servicios que garantiza que toda la oferta dirigida a los clientes supera los requerimientos en términos de calidad, rentabilidad y adecuación a las necesidades del mercado. La permanente revisión de los procedimientos y las prácticas de identificación

y conocimiento de los clientes asegura que las ofertas realizadas y orientación de las inversiones se efectúan teniendo en cuenta dicho conocimiento y que se cumplen todas las medidas de protección derivadas de la Directiva Europea de Mercados Financieros (MiFID II) y su transposición en la regulación de nuestro país.

El nuevo y exigente marco regulatorio está propiciando cambios en la actividad de comercialización y asesoramiento relacionada con productos de ahorro e inversión. El Banco ha decidido afrontar y tiene como objetivo dar respuesta al nuevo entorno regulatorio desde una perspectiva de negocio, aprovechando la oportunidad para establecer una ventaja diferencial en la propuesta de valor en los productos teniendo en cuenta la aparición de nuevos canales y soluciones tecnológicas.

El esfuerzo por adecuar la oferta de productos y servicios a las necesidades de cada cliente continúa reforzando y mejorando la posición del Banco en la intermediación y acceso a nuevos mercados, así como el ofrecer nuevos servicios al cliente, generar nuevas oportunidades de inversión y seguir consolidando el reconocimiento de la marca de este negocio: SabadellUrquijo Banca Privada.

En este ejercicio, el protagonismo en las suscripciones de fondos de inversión de Sabadell Asset Management ha sido para los fondos de inversión “perfilados”, que han multiplicado por 1,8 veces su patrimonio hasta alcanzar los 5.067,7 millones de euros bajo gestión, continuando con la elevada aceptación de años anteriores. Esta gama de fondos de inversión son gestionados con el objetivo de mantener un nivel de riesgo constante, incluso en distintos momentos de mercado. Entre ellos destaca, por su centralidad en las preferencias de riesgo de los inversores, Sabadell Prudente, FI, que reúne a 85.388 partícipes y acumula un patrimonio de 4.463,9 millones de euros a cierre de 2017.

Para lograr el objetivo de desarrollo y potenciación de la actividad de Mercado de Capitales, la unidad continúa focalizando su actividad en reforzar la relación con los clientes, tanto del segmento de clientes corporativos como de clientes de empresas, aportando así valor a la relación global con los clientes del Banco.

Respecto a la actividad de trading, la Bolsa española negoció en Renta Variable 1.283.813,28 millones de euros en 2017, lo que representa un incremento del 0,04% respecto a las cifras del año anterior.

Banco Sabadell ha conseguido finalizar el año como entidad líder en el mercado español de BME con una cuota del 14,77%.

La Dirección de Estrategia de Negocio de Ahorro e Inversión ha centrado su actividad en 2017 en la definición e implantación de la nueva propuesta de valor en ahorro inversión de Banco Sabadell. La entrada en vigor de MiFID II ha sido un elemento central para la definición de la misma, pero los desarrollos se han realizado teniendo en cuenta el cambio de contexto en la actividad bancaria en general y en los productos de ahorro inversión en particular. Factores como unos tipos de interés estructuralmente bajos o la digitalización han sido tenidos también en cuenta como claves.

# Principales magnitudes del negocio

En millones de euros

	2016	2017	% 17/16
<b>Margen de intereses</b>	<b>45</b>	<b>58</b>	<b>28,9</b>
Resultados por el método de la participación y dividendos	—	—	—
Comisiones netas	178	188	5,6
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	10	1	(90,0)
Otros productos/cargas de explotación	(2)	(2)	—
<b>Margen bruto</b>	<b>231</b>	<b>245</b>	<b>6,1</b>
Gastos de administración y amortización	(112)	(105)	(6,3)
<b>Margen de explotación</b>	<b>119</b>	<b>140</b>	<b>17,6</b>
Provisiones y deterioros	—	(3)	—
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	—	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>119</b>	<b>137</b>	<b>15,1</b>
Impuesto sobre beneficios	(35)	(41)	17,1
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>84</b>	<b>96</b>	<b>14,3</b>
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	<b>84</b>	<b>96</b>	<b>14,3</b>

## Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	37,8%	38,2%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	47,8%	42,5%	—
Ratio de morosidad (%)	1,4%	0,5%	—
Ratio de cobertura de dudosos (%)	41,7%	71,0%	—

<b>Activo</b>	<b>9.210</b>	<b>8.858</b>	<b>(3,8)</b>
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	1.853	2.175	17,4
<b>Pasivo</b>	<b>8.988</b>	<b>8.631</b>	<b>(4,0)</b>
Recursos de clientes en balance	6.880	6.367	(7,5)
<b>Capital asignado</b>	<b>222</b>	<b>227</b>	<b>2,3</b>
<b>Recursos de clientes fuera de balance</b>	<b>14.064</b>	<b>17.213</b>	<b>22,4</b>
<b>Otros indicadores</b>			
Empleados	533	531	—
Oficinas	12	10	—

Hasta el mes de diciembre de 2017 se ha superado la cifra de 2.000 millones de euros de importe contratado en carteras de gestión discrecional, con cerca de 5.000 contratos. La cifra de fondos de inversión ha alcanzado los 7.629 millones de euros. El número de Sicavs a diciembre 2017 asciende a 178 con un volumen de negocio de 2.138 millones de euros, siendo el incremento frente al mes de diciembre 2016 de 116 millones de euros, (un 5,7%), alcanzando una cuota de mercado de patrimonio gestionado y de número de Sicavs del 6,67% a diciembre 2017. La cifra de volumen de negocio alcanza los 26.396 millones de euros (a diciembre 17) y el número de clientes los 30.000.

El beneficio neto a diciembre 2017 asciende a 96,0 millones de euros lo que supone un incremento interanual del 14,3%. El margen bruto de 245,1 millones de euros e incrementa un 6,1% y el margen básico de 245,8 millones de euros incrementa un 9,8% (T3).

El margen de intereses es de 57,8 millones de euros incrementa interanualmente un 28,9% por los buenos resultados obtenidos en Tesorería y Mercado de Capitales.

Las comisiones netas se sitúan en 188 millones de euros, un 5,6% superior al año anterior debido a mayores comisiones en fondos de inversión y en valores.

**T3** Principales magnitudes del negocio  
Mercados y Banca Privada

Los gastos de administración y amortización se sitúan en -105,4 millones de euros y se reducen un -6,3%.

Las provisiones y deterioros alcanzan -2,7 millones de euros.

La inversión crediticia neta crece un +17,4% concentrado en los clientes cotutelados, los recursos de clientes

en balance descienden un -7,5% por el trasvase hacia productos de recursos de fuera de balance, que crecen un +22,4%, principalmente por el crecimiento en Fondos de Inversión.

## SabadellUrquijo Banca Privada

# La cifra de volumen de negocio alcanza los 26.396 millones de euros y el número de clientes los 30.000.

### Equipo Comercial

Banqueros

178

Oficinas especializadas

10

Centros de atención

20

Durante 2017 se ha mantenido la premisa clave del negocio: el servicio y atención personalizada al cliente, centro de cuantas actividades se desarrollan en el día a día desde los dos modelos de negocio existentes en la unidad, el modelo de Cotutela y el de 360°. En el primero, dando todo el apoyo comercial y un asesoramiento profesional a la red de oficinas y clientes de Banco Sabadell. En el segundo, llevando a cabo una gestión integral de las 10 oficinas existentes.

Desde el punto de vista de la oferta se ha trabajado en diseñar y poner a disposición de la clientela aquellos productos más adecuados y rentables de acuerdo a su perfil de riesgo. En este sentido, los fondos de inversión, las carteras de gestión discrecional y los productos estructurados han seguido ocupando las primeras posiciones.

Como complemento se han seleccionado alternativas de inversión enfocadas en productos de gestión alternativa y capital riesgo, donde los fondos de autor, o la entrada en sectores nicho, muy específicos, con una liquidez limitada, han permitido aumentar la diversificación y dar respuesta a la demanda de inversores sofisticados. Todo ello ha permitido profundizar en el *asset allocation*, ofreciendo, al mismo tiempo, una explicación detallada de sus principales características.

En este periodo se mantuvo el enfoque por Segmentos de Clientes, ya que la identificación de grupos homogéneos con características comunes ha permitido diseñar mejor la oferta requerida. En este sentido, se profundizó en la gestión comercial del segmento de EAFIs, Instituciones Religiosas o Sports & Entertainment, potenciando

la firma de acuerdos y relaciones comerciales que permitieron seguir aportando valor en el servicio ofrecido, así como ampliando la gama existente con la incorporación de nuevas categorías de fondos, por ejemplo, la de Inversiones socialmente responsables (ISR).

2017 ha sido un año de trabajo de adecuación a la Directiva MIFID II, que entrará en vigor en Enero 2018. Ello supone dar un paso más en la mejora de la calidad de servicio de protección y de transparencia total de información y de precios permitiendo al cliente escoger con mayor facilidad y rapidez. Ello ha conllevado tanto la adecuación y desarrollo de los sistemas informáticos, como la definición de la política comercial que se pondrá a disposición de los clientes.

A ello hay que unir la previsible tendencia del mercado hacia un entorno de mayor volatilidad y modificaciones en la curva de tipos, lo que ya, desde 2017, ha obligado a revisar en detalle la evolución de las carteras, sobre todo, de las de sesgo más conservador.

El compromiso con la oferta de un servicio de calidad ha hecho que la red de banqueros continúe su formación, consiguiendo en 2017 nuevas certificaciones EFPA, lo que garantiza el cumplimiento de las exigencias de la nueva regulación.

La gestión del cliente en movilidad, y la necesidad de adaptación a los desarrollos tecnológicos que permitan la contratación fuera de las oficinas siguen siendo clave en el día a día de SabadellUrquijo, alineándose, al igual que el resto de la entidad, a la premisa de “Estar donde estés”.

# Los fondos de inversión perfilados gestionados por Sabadell Asset Management multiplican por 1,7 veces su patrimonio.

Patrimonio bajo gestión en 2017

# 290,0M€

El modelo de negocio de Asset Management y Análisis se caracteriza por la prioridad de la búsqueda del acierto en la formulación de las recomendaciones de inversión resultantes del análisis realizado sobre los mercados de acciones cotizadas y sobre los instrumentos de deuda pública y privada así como la recomendación de toma de posiciones en las diferentes clases de activos de inversión. Las recomendaciones de nuestros analistas constituyen el fundamento de nuestras propuestas de soluciones de inversión.

También se caracteriza por la excelencia de los fondos de inversión que se proponen y de los servicios de gestión discrecional o colectiva ofrecidos con la aspiración de mantener su alta fiabilidad, sostenibilidad, consistencia y excelente rentabilidad, siempre en beneficio del inversor.

Se adecua la oferta a la consecución de buenas rentabilidades por parte de los inversores en función de sus distintas necesidades, de su experiencia financiera, de su capacidad para asumir riesgos, de sus necesidades de liquidez y de sus aspiraciones de rentabilidad. Con esta finalidad se persigue mejorar el conocimiento por los inversores del modo de empleo recomendado para los fondos de inversión y entidades de capital riesgo que se proponen y también para los servicios de gestión discrecional o colectiva.

Finalmente se caracteriza por la incorporación de ahorradores al uso de las soluciones de inversión que les den acceso a las mejores oportunidades de preservar o revalorizar su dinero mediante la gestión fiduciaria profesional y la inversión colectiva. Se trata de incrementar el uso, no sólo por los inversores más habituales y experimentados, sino ahora también por los ahorradores más modestos, de las soluciones de inversión que les ayudarán a superar el actual entorno de tipos de interés bajísimos, asumiendo riesgos aceptables y un horizonte de maduración en sus posiciones de inversión.

Durante el año se ha impulsado la oferta de nuevos fondos garantizados de rendimiento variable, emitiéndose nuevas garantías de revalorización sobre cuatro fondos garantizados por importe de 412,7 millones de euros. A cierre de 2017, el conjunto de fondos garantizados representan 3.782,0 millones de euros de patrimonio. El peso de los fondos garantizados en el conjunto de los fondos de inversión de derecho español bajo gestión de Sabadell Asset Management ha disminuido hasta el 23,0%, desde el 28,4% del año anterior.

En 2017 Sabadell Asset Management ha realizado tres procesos de fusión de fondos de inversión, con el resultado de la absorción de cinco fondos de inversión por otros de la misma especialidad inversora, en interés de los partícipes. Al finalizar el ejercicio, eran 243 las instituciones de inversión colectiva de derecho español gestionadas por Sabadell Asset Management (64 fondos de inversión, una sociedad de inversión inmobiliaria y una sociedad de inversión de capital variable) y SabadellUrquijo Gestión (177 sociedades de inversión de capital variable), y eran 2 las entidades de capital riesgo gestionadas por Sabadell Asset Management (2 fondos de capital riesgo).

Los fondos de inversión de Sabadell Asset Management han recibido destacados reconocimientos. En el año 2017, la agencia Fitch Ratings ha reconocido la alta calidad de la gestión de tres fondos de renta fija y dos fondos de renta variable de Sabadell Asset Management, asignándoles un rating cualitativo de "Proficient".

Sabadell Asset Management acumula al cierre del ejercicio un patrimonio bajo gestión en fondos de inversión de derecho español de 16.434,8 millones de euros, un 16,4% superior al del cierre del año anterior y por encima del crecimiento del sector que ha sido del 11,6% (T4). Con este volumen de patrimonio gestionado se ha superado el 6% de cuota en el patrimonio gestionado por los fondos

#### T4 Fondos de inversión de derecho español

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Patrimonio gestionado</b> (en millones de 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
<b>Cuota de mercado</b> (en porcentaje)	3,81	3,49	3,44	3,12	3,29	3,63	4,13	5,11	5,95	6,01	6,25
<b>Número de partícipes</b>	374.522	217.360	218.761	195.140	192.282	197.954	270.552	438.582	608.858	623.749	705.682

de inversión españoles. Sabadell Asset Management es la cuarta gestora con más patrimonio gestionado en fondos de inversión de derecho español en 2017, que ha mejorado año tras año. El incremento de partícipes en el año ha sido de 81.933, lo que supone un crecimiento del 13,1% anual.

Poniendo en valor la capacidad y experiencia, Sabadell Asset Management conduce la gestión discrecional de carteras de inversión de clientes de Banco Sabadell. Ésta se configura como un repertorio de soluciones de inversión, a veces modelizada y a veces personalizada, es decir como una respuesta amplia de servicios ajustada a las necesidades de clientes actuales y potenciales del Banco. En este capítulo de servicios de gestión discrecional destaca, un año más, el éxito de “BS Fondos Gran Selección” que suma 19.675 contratos bajo gestión, con un patrimonio total de 2.081,3 millones de euros en 2017, desde los 18.468 contratos y 1.800,5 millones de euros a cierre de 2016.

Sabadell Asset Management también desempeña actividades de gestión y administración de carteras por cuenta de otros inversores institucionales. El patrimonio incluido en estos conceptos asciende a 6.618,9 millones de euros a fin de 2017.

El servicio de análisis aspira a orientar la toma de posiciones mediante la prospección, identificación, selección y recomendación de oportunidades de inversión.

Durante 2017, nuestro servicio de análisis ha reforzado su producción de informes, tanto de recomendaciones bursátiles como de recomendaciones relativas a instrumentos de deuda pública y privada. Se ha incrementado el número de acciones cotizadas analizadas en España y resto de Europa. Lo mismo ocurre con las emisiones de deuda privada analizadas, ya sea de las consideradas de alta calidad crediticia como de las conceptuadas como de más riesgo crediticio. El catálogo de informes se ha desarrollado avanzando en el estudio y seguimiento de índices y sectores de renta variable y en el análisis de la deuda emitida por los gobiernos soberanos, por las agencias gubernamentales, empresas y organismos supranacionales.

La publicación de los informes, tanto en forma de texto como en formato audiovisual, ha llegado en 2017 a más de siete mil destinatarios. Contribuimos con la visión de nuestro análisis a la prensa especializada y generalista actuando como fuente de opinión financiera experta y temprana para conseguir su divulgación universal.

El servicio de análisis de Banco Sabadell ha recibido destacados reconocimientos. En 2017 ha sido premiado con el cuarto puesto como mejor casa de análisis de Iberia en estimaciones y recomendaciones según Starmine de Thomson Reuters.

## Tesorería y Mercado de Capitales

# Focalizando su actividad en reforzar la relación con los clientes.

El volumen negociado en productos de cobertura del riesgo de tipo de cambio ha supuesto un incremento del 32% sobre el ejercicio anterior

La evolución del negocio gestionado por Tesorería y Mercado de capitales viene condicionada por el entorno macroeconómico. El ejercicio 2017 ha sido positivo para muchos de los activos financieros, especialmente los de mayor riesgo. A ello habría contribuido: (i) la mejora del crecimiento económico, con un patrón de comportamiento muy sincronizado a nivel global; (ii) el anuncio del comienzo de la normalización monetaria en Europa y Reino Unido y la continuación de la contracción monetaria en EE.UU. y (iii) la disipación de algunos de los riesgos geopolíticos tanto en EE.UU. como en Reino Unido. Todo ello ha propiciado unas volatilidades muy reducidas y una alta correlación entre los activos, lo que se ha traducido en el buen comportamiento de los índices bursátiles, *commodities* y activos *non-investment-grade*.

En el ámbito de Mercado de Capitales, la coyuntura macroeconómica con tipos de interés inusualmente bajos y exceso de liquidez en el sistema ha propiciado que las compañías, en su búsqueda de financiación, se hayan

decantado por el corto plazo, primando la emisión de pagarés por encima de la emisión de bonos.

El entorno macroeconómico actual ha permitido un aumento significativo de la transaccionalidad en divisas y en productos de cobertura de riesgo de tipo de cambio. Por su parte, los bajos tipos de interés y la baja volatilidad han derivado en un mercado con unos volúmenes decrecientes a lo largo del año en ciertos servicios de inversión ofrecidos, particularmente en renta fija.

Es necesario destacar el impacto que ha tenido en el ejercicio el proceso de adaptación al nuevo entorno de mercado derivado de los cambios regulatorios que suponen un verdadero desafío y una gran oportunidad. Tesorería y Mercado de Capitales ha colaborado activamente con distintas unidades del Banco durante el ejercicio para asegurar la correcta implementación del nuevo marco regulatorio derivado de la normativa MiFID II y la cobertura de las necesidades del cliente.

Este año el Banco continúa como uno de los principales actores en el Mercado Alternativo de Renta Fija (MARF), lo que refleja tanto el liderazgo comercial del Banco en este sector como la vinculación lograda con los emisores. En este sentido, Sabadell destaca por su participación en el mercado de pagarés donde colabora en la colocación de 16 programas. Adicionalmente, el equipo de Mercado de Capitales ha crecido en el número de emisiones corporativas nacionales, destacando en las colocaciones privadas con grandes empresas, así como la participación en la colocación de 2 emisiones bajo el formato "Green Bond".

Por otro lado, la inversión estructurada ha jugado un papel significativo durante este ejercicio debido en gran parte a los niveles de liquidez en los mercados europeos

y a los bajos tipos de interés. El número de productos estructurados a medida han aumentado de forma significativa, 120% respecto al año anterior, permitiendo al Banco aportar mayor valor añadido a sus clientes.

Es preciso destacar la gestión proactiva realizada ante las oportunidades mostradas en el mercado de divisas que ha supuesto un significativo incremento en el volumen negociado en productos de cobertura del riesgo de tipo de cambio, 17% respecto a 2016, y una evolución positiva en el número de operaciones con clientes corporativos.

Tanto la gestión en mercado del riesgo originado por la operativa con clientes como la de tipos de interés en divisas y de posiciones de colaterales han contribuido a incrementar el resultado de este segmento de negocio en un 14% con respecto al año pasado.

## Contratación y Custodia de Valores

# Banco Sabadell ha finalizado 2017 como la primera entidad del mercado de renta variable español por volumen de contratación.

### Posición en el mercado por volumen de contratación en 2017

Cuota

**15,07%**

Ranking

**1º**

2017 ha sido un año caracterizado por la recuperación del negocio, tras el descenso experimentado en 2016, alcanzando volúmenes superiores al 25% con respecto a 2016.

Durante este año se ha trabajado intensamente en la preparación de los cambios normativos requeridos tanto para este ejercicio (Reforma Fase II y T2S) como para el próximo, fundamentalmente por las obligaciones y requerimientos exigidos por la adaptación a MIFID II.

Por otro lado, 2017, se ha caracterizado por un incremento de la actividad con emisoras. En este sentido Banco Sabadell ha participado, de forma exitosa, en la colocación de diferentes participaciones significativas de entidades cotizadas así como en operaciones de salidas a bolsa, como Neinor Homes y Aedas Homes.

Además, se han desarrollado actividades de creación de mercado, autocartera, *road shows* y otras para entidades cotizadas.

En este ejercicio se ha continuado con la captación de clientes *retail*, principalmente a través de la cuenta

ebolsa. Desde su lanzamiento en 2014 esta cuenta ha captado cerca de 59.000 cuentas y activos totales por importe de 1.650 millones de euros (de los que 1.130 han sido en valores de renta variable nacional y el resto entre valores de renta variable internacional, renta fija y Fondos de Inversión, tanto nacional como extranjera).

También, durante este ejercicio, se ha intensificado la participación como banco agente de diferentes operaciones, principalmente abonos de dividendos, ampliaciones de capital, emisiones de bonos, programas de pagarés y llevanza de libros de registro de accionistas. Actualmente el número de emisoras que utilizan los servicios superan las 20, cifra que se va incrementando año tras año.

Estos servicios van adquiriendo cada día más relevancia en el Banco y buscan como objetivo situarle como una entidad de referencia entre las entidades emisoras. La evolución de cuota y *ranking* en el año 2017 se muestra en el gráfico.

## Año de implementación de MiFID II.

Definición de la nueva propuesta del Banco en ahorro e inversión:

- Nueva plataforma de gestión
- Nuevo modelo asesoramiento
- Adaptados a los nuevos requerimientos regulatorios

### G1 Principales objetivos de 2018

**Plataforma Sabadell Inversor**  
**Industrialización**



Plataforma de entrada al servicio de ahorro e inversión que guía al cliente a la propuesta de producto/servicio más adecuada

**Sabadell Markets**  
**Autoservicio**



Portal que proporciona el acceso a una solución de ahorro inversión en autoservicio

**Gestor Especializado**  
**Especialización**



Gestor con formación específica en productos y servicios de ahorro inversión que ofrecen un servicio de atención presencial y remota a clientes

**Investment Unit**  
**Centralización**



Centro aglutinador de la opinión de mercado de BS, de las directrices de producto y del seguimiento y control interno de las carteras

**Segmentación Comportamental**  
**Clasificación**



Clasificación de los clientes en función de su comportamiento y objetivos

La Dirección de Estrategia de Negocio de Ahorro e Inversión ha tenido como objetivo dar respuesta al nuevo entorno regulatorio desde una perspectiva de negocio, aprovechando la oportunidad para establecer una ventaja diferencial en la propuesta de valor en los productos, teniendo en cuenta la aparición de nuevos canales y soluciones tecnológicas, y propiciando así los cambios necesarios en la actividad de comercialización y asesoramiento relacionada con productos de ahorro e inversión.

Esta Dirección pone en el centro de la actividad al cliente. En 2017, se ha seguido avanzando en la construcción de la infraestructura que asegure el cumplimiento de las obligaciones regulatorias. Al mismo tiempo, se ha desarrollado un nuevo frontal para el servicio en las oficinas que permite un mejor conocimiento del cliente y poder ofrecerle una recomendación adecuada a sus características, objetivos y necesidades de forma homogénea. Esta plataforma se ha integrado en Sabadell Inversor, que actualmente sirve de punto de entrada, tanto para gestores como clientes, a información de mercados de valor añadido. Adicionalmente, se ha creado la nueva Dirección de Asesoramiento en Ahorro Inversión que en un primer estadio hará las funciones de pool de supervisión MiFID II y dará apoyo a la red comercial en todos los aspectos

relacionados con el ahorro inversión. En definitiva, todo el proyecto se ha orientado a la excelencia del servicio y a mejorar la experiencia del cliente (G1).

También se ha continuado dando soporte a la actividad comercial, participando en la definición de los productos comercializados, aprobándose más de 350 propuestas de nuevos productos de inversión. Destacan por su tamaño las familias de productos de depósitos referenciados con recuperación de capital y las emisiones de Bonos Simples BS, que acumulan en torno al 62% del total del volumen previsto en la comercialización.

Banco Sabadell, a través de Sabadell Inversor, mantiene el compromiso de mejorar la comunicación de su orientación de las inversiones mediante el envío masivo de información personalizada a través de los nuevos canales. En 2017 se han publicado más de 100 contenidos de los que se han enviado más de 70 a clientes vía email, y clientes con acceso a Sabadell Inversor han visualizado más de 150.000 páginas, iniciándose de media más de 13.500 sesiones al mes.

## Los clientes siguen recomendando TSB, con un NPS que alcanzó +25 puntos en 2017.

### Aspectos destacados

- Incremento de la cuota de cuentas bancarias, capturando más del 6% del flujo bruto en 5 años.
- Aumento de la inversión crediticia en más de un 40% en 5 años desde su salida a bolsa.

### Descripción del negocio

La franquicia de TSB (TSB Banking Group PLC), desarrolla el negocio minorista que se lleva a cabo en el Reino Unido y que incluye cuentas corrientes y de ahorro, créditos personales y tarjetas de crédito/débito.

TSB tiene un modelo de distribución multicanal a escala nacional, integrado por 551 oficinas, presentes en Inglaterra, Gales y Escocia. A cierre de ejercicio cuenta con 5,1 millones de clientes y 8.287 empleados. Anteriormente, su negocio se dividía en 3 segmentos:

- La Franquicia, que constituye el negocio de banca comercial multicanal.
- *Mortgage enhancement* constituido por un conjunto de hipotecas que se asignó a TSB en 2014 en el contexto de la reestructuración de Lloyds Banking Group.
- La cartera de *Whistletree*, un conjunto de créditos, principalmente hipotecas, que se compraron a *Cerberus* en 2015.

Tras la devolución de la cartera de *Mortgage enhancement* a Lloyds Banking Group en junio de 2017, TSB ha operado como un único segmento empresarial dentro del segmento de franquicias, incluyendo la cartera crediticia de *Whistletree*.

# TSB lanza su nueva plataforma bancaria.

Las prioridades del ejercicio han sido el desarrollo de su capacidad digital, promover la marca TSB y ofrecer un servicio diferenciado a los clientes. En 2017, TSB ha seguido cumpliendo con su misión de impulsar la competencia en el negocio bancario del Reino Unido tras su relanzamiento hace cuatro años. Sigue creciendo y su transformación tecnológica ha ido ganando terreno en 2017. Se ha superado, por cuarto año consecutivo, su objetivo de captar el 6% de todos los clientes que buscan cambiar de cuenta bancaria o abrir una cuenta nueva en el Reino Unido. La inversión crediticia se ha aumentado en más del 50% desde su relanzamiento, alcanzando más de 30.000 millones de libras, y continúa siendo el banco comercial (*high street bank*) mejor valorado del país. En el gráfico 2 se muestran los tres ejes estratégicos de TSB.

En 2017, TSB ha seguido invirtiendo para convertirse en un negocio más ágil y digital mediante su transformación tecnológica. En abril, se lanzó una nueva *app* móvil, que se ha ido desarrollando, respondiendo directamente al *feedback* de los clientes. Los clientes de TSB han sido los primeros en Europa en disfrutar de un sistema de seguridad por escaneo del iris con la *app* móvil, y de los primeros en el mundo en utilizar la nueva tecnología de reconocimiento facial de Apple, accediendo a sus cuentas con una sola mirada a su dispositivo móvil. La última etapa del programa de migración y el despliegue de la plataforma para los clientes se llevará a cabo en 2018.

La franquicia ha sido valorado como una de las 10 mejores empresas en las que trabajar en el Reino Unido -siendo el único banco de la lista- y ha sido reconocido como un excelente lugar para trabajar (*Great place to work*). Más que nunca, los clientes recomiendan TSB a sus amigos y familiares, y sigue siendo el banco comercial mejor valorado, con un net promoter score (índice de calidad) sólido de 25 puntos, frente a 23 en 2016.

En el ejercicio se ha capturado el 6,2% de todos los clientes que cambiaron de cuenta bancaria o que abrieron una cuenta nueva, lo que equivale a unos 1.000 clientes diarios, superando su objetivo del 6,0% por cuarto año consecutivo.

### G2 Ejes Estratégicos TSB

Ofrecer una banca de calidad a más clientes

Facilitar el acceso a más personas a condiciones favorables de financiación

Crear el tipo de banca que la gente quiere y se merece

# Principales magnitudes del negocio

El beneficio neto en diciembre de 2017 alcanzó los 90,3 millones de euros con un descenso interanual del 49,8% debido principalmente al aumento previsto de los gastos de externalización satisfechos a favor de Lloyds Banking Group, y al reconocimiento en 2016 de resultados no recurrentes derivados de la venta de la participación en Visa Europe tras su adquisición por Visa Inc y a los ajustes derivados del *purchase price allocation* (T5).

Sin embargo, las caídas previstas en el nivel de beneficios se han mitigado en gran medida con el aumento del margen básico en un 6,5% a tipo de cambio constante, sin *Mortgage enhancement* (a perímetro constante) y reflejando principalmente el crecimiento de los saldos medios de créditos hipotecarios. El promedio de los tipos aplicados sobre los créditos de la franquicia y la cartera *Whistletree* en 2017 se han visto reducidos hasta el 3,22% (3,56% en 2016), debido al mayor peso de los créditos con garantía (*secured*) en relación a los créditos sin garantía (*unsecured*), más lucrativos, y al impacto de la política de competencia. El coste de los depósitos de la clientela se ha disminuido considerablemente hasta el 0,40% en 2017 (0,66% en 2016). Los gastos por intereses sobre cuentas bancarias se han reducido hasta el 0,24% (0,53% en 2016), reflejando los cambios realizados en la cuenta Classic Plus desde enero de 2017.

El margen bruto de 1.223,3 millones de euros incrementa un 0,9% y a perímetro constante crece un 7,3%. Los gastos de administración y amortización crecen un 9,0% y se sitúan en -1.002,0 millones de euros por los costes extraordinarios de tecnología previstos en TSB, que sin incluirlos, los gastos han seguido una tendencia mayoritariamente estable.

La capitalización de TSB se ha mantenido en niveles positivos, con un aumento de su ratio CET1 de 160pbs, alcanzando el 20,0% a diciembre de 2017.

TSB ha adoptado la normativa NIIF 9 Instrumentos Financieros, con efecto a partir del 1 de enero de 2018, lo que supondrá un aumento ya previsto del nivel de dotaciones para insolvencias y reducción de fondos propios, aunque en términos de capital no ha sido significativo dado que el efecto del aumento en las dotaciones para insolvencias ha sido ampliamente compensado por las menores pérdidas esperadas y los regímenes transitorios reglamentarios.

El crédito a la clientela ha aumentado un 4,9% en 2017, alcanzando más de 30.000 millones de libras, y representando un incremento de más del 50% desde su lanzamiento. Este aumento en el crédito a la clientela ha venido apoyado por la intermediación hipotecaria, con los saldos hipotecarios de la franquicia aumentando un 15,1% hasta alcanzar los 26.000 millones de libras. Este incremento se debe principalmente al aumento en la producción bruta de hipotecas nuevas, que alcanzan los 7.000 millones de libras en 2017 (6.600 millones en 2016). Los créditos personales *unsecured* de TSB han sido comercializados en su red comercial y sus canales digitales en

2017 a aquellos clientes que actualmente no tienen abierta una cuenta bancaria en TSB. Lo anterior ha favorecido el crecimiento de los saldos de créditos personales *unsecured* en un 11,3%.

El apoyo y la confianza de los clientes de TSB se ven reflejados en el crecimiento del balance durante 2017, con los saldos de depósitos de clientes aumentando. Esto ha contribuido a apoyar el tercer eje de la estrategia de TSB -facilitar el acceso a más personas a condiciones favorables de financiación- con un aumento en los saldos de balance de 1.400 millones de libras (+4,9%) hasta 30.900 millones. Esto viene impulsado por el aumento de 3.700 millones de libras en el saldo de créditos de la franquicia, compensado en parte por la devolución antes de lo previsto (*early call*) a Lloyds Banking Group de la cartera *Mortgage enhancement* por un importe de 1.900 millones de libras, así como la disminución prevista de la cartera *Whistletree*, adquirida en 2015.

En millones de euros

T5 Principales magnitudes del negocio TSB

	2016	2017	% 17/16
<b>Margen de intereses</b>	<b>1.051</b>	<b>1.034</b>	<b>(1,6)</b>
Resultados por el método de la participación y dividendos	—	—	—
Comisiones netas	126	96	(24,0)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	54	110	104,5
Otros productos/cargas de explotación	(18)	(16)	(11,6)
<b>Margen bruto</b>	<b>1.213</b>	<b>1.223</b>	<b>0,9</b>
Gastos de administración y amortización	(919)	(1.002)	9,0
<b>Margen de explotación</b>	<b>293</b>	<b>221</b>	<b>(24,6)</b>
Provisiones y deterioros	(28)	(89)	—
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	(4)	7	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>261</b>	<b>139</b>	<b>(46,7)</b>
Impuesto sobre beneficios	(81)	(49)	(39,9)
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>180</b>	<b>90</b>	<b>(49,8)</b>
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	<b>180</b>	<b>90</b>	<b>(49,8)</b>
<b>Ratios (%)</b>			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	8,0%	5,8%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	69,8%	79,5%	—
Ratio de morosidad (%)	0,5%	0,4%	—
Ratio de cobertura de dudosos (%)	52,7%	55,9%	—
<b>Activo</b>	<b>43.720</b>	<b>48.145</b>	<b>10,1</b>
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	34.361	35.501	3,3
<b>Pasivo</b>	<b>42.200</b>	<b>46.597</b>	<b>10,4</b>
Recursos de clientes en balance	34.334	34.410	0,2
Financiación mayorista mercado capitales	3.882	1.920	(50,5)
<b>Capital asignado</b>	<b>1.521</b>	<b>1.548</b>	<b>—</b>
<b>Recursos de clientes fuera de balance</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
<b>Otros indicadores</b>			
Empleados	8.060	8.287	2,8
Oficinas	587	551	(6,1)

Con tipo de cambio aplicado para 2017 en balance GBP 0,887 y en cuenta de resultados GBP 0,875 (promedio del año).  
Con tipo de cambio aplicado para 2016 en balance GBP 0,856 y en cuenta de resultados GBP 0,816 (promedio del año).

## Banco Sabadell líder en MLA de sindicados y *project finance* del mercado español.

### Aspectos destacados

- 4ª posición en los rankings MLA de sindicados y *project finance* del mercado español.
- Se ha consolidado la actividad de emisión de bonos para clientes.

B° antes de impuestos

**200M€**  
**(+7,5%)**

### Magnitudes del negocio de Financiación Estructurada

Cartera de financiación en 2017

**12.608,3M€**

Nueva actividad en 2017

**6.340,5M€**

Número de operaciones en 2017

**250**

### Descripción del Negocio

Corporate & Investment Banking, a través de su presencia tanto en el territorio español como internacional en 16 países más, ofrece soluciones financieras y de asesoramiento a grandes corporaciones e instituciones financieras españolas e internacionales. Agrupa las actividades de Banca Corporativa, Financiación Estructurada y Global Financial Institutions.

- Banca Corporativa es la unidad responsable de la gestión del segmento de las grandes corporaciones que, por su dimensión, singularidad y complejidad, requieren un servicio a medida, complementando la gama de productos de banca transaccional con los servicios de las unidades especializadas en Financiación Estructurada, Corporate Finance y Tesorería y Mercado de Capitales, ofreciendo así un modelo de solución global a sus necesidades. El modelo de negocio se basa en una relación cercana y estratégica con los clientes, aportándoles soluciones globales y adaptadas a sus exigencias, teniendo en cuenta para ello las particularidades de su sector de actividad económica, así como los mercados en los que opera.

#### Principales actividades del negocio Corporate & Investment Banking

**Banca Corporativa**

**Financiación estructurada**

**Global Financial Institutions**

- Financiación estructurada consiste en la creación y estructuración de operaciones de financiación, tanto en el ámbito de la financiación corporativa y de adquisiciones como en *project finance*. Además de la financiación bancaria tradicional, se ha especializado igualmente en la emisión de bonos corporativos, completando de este modo todas las alternativas de financiación a largo plazo para las empresas. En financiación estructurada, Banco Sabadell dispone de un equipo con actividad global y presencia física en Madrid, Barcelona, Bilbao, Alicante, Oviedo, Paris, Londres, Lima, Bogotá, Miami, Nueva York y México D.F., con más de veinte años de experiencia.
- En Global Financial Institutions, el modelo de negocio se apoya sobre dos ejes vertebrales: el acompañamiento óptimo a clientes empresa en su proceso de internacionalización en coordinación con la red de oficinas, filiales y entidades participadas del Grupo en el extranjero, y la gestión comercial del segmento de clientes "bancos" con los que Banco Sabadell mantiene acuerdos de colaboración (más de 3.000 entidades financieras de todo el mundo) que complementan la capacidad para garantizar la máxima cobertura mundial a los clientes del Grupo.

## Prioridades de gestión en 2017

Durante el ejercicio 2017, Banco Sabadell ha mantenido su política de acompañamiento a sus clientes, adaptándose a sus nuevas necesidades dentro del entorno macroeconómico español e internacional y en consonancia con la situación de los mercados de crédito. El Banco es un referente en el segmento Middle Market Español y está exportando su forma de hacer a otras regiones. Corporate & Investment Banking ocupa la 4ª posición en los *rankings* MLA de sindicados y *project finance* del mercado español (T6 y T7).

Las comisiones ingresadas en los mercados internacionales en los que opera la unidad han representado el 47,2% de los ingresos del negocio en 2017 y hemos realizado varias operaciones fuera de España en las que somos Banco Agente de la operación de financiación. Asimismo, se ha consolidado la actividad de emisión de bonos para clientes. Esta área de negocio realizada conjuntamente con el área de tesorería permite poder ofrecer alternativas completas a los clientes de Banco Sabadell en la estructuración de financiación a largo plazo.

En Global Financial Institutions durante el 2017 se han resuelto más de 350 negociaciones planteadas con el segmento banco de mercados internacionales relacionadas con los flujos de negocio bilateral y se ha potenciado el negocio con otras entidades financieras en el ámbito internacional.

Sabadell Corporate Finance durante 2017 ha cerrado una importante operación del sector del *food service* y adicionalmente ha trabajado en coordinación con los equipos de México y América para poder participar en el asesoramiento en operaciones de fusiones y adquisiciones (M&A) en esa región.

### Cuotas de mercado de Global Financial Institutions

LC Share en 2017

# 30,03

En millones de euros

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

**T6** Préstamos sindicados MLA por actividad en el ejercicio 2017 del mercado español

En millones de euros

Posición	Mandated Lead Arranger	Importe	Número
1	Santander	865	21
2	CaixaBank	528	17
3	BBVA	399	15
4	Banco de Sabadell SA	403	13
5	Bankia	180	9
6	BNP Paribas	298	6
7	ING	388	5
8	Natixis	227	4
9	ICO	65	4
10	Credit Agricole CIB	351	4

**T7** Proyecto de financiación de préstamos MLA en el ejercicio 2017 del mercado español

## Principales magnitudes del negocio

El beneficio neto a diciembre 2017 asciende a 139,5 millones de euros, un incremento interanual del 7,7% principalmente por el descenso en provisiones y deterioros. El margen bruto de 302 millones de euros incrementa un 1,0%, y sin las ventas registradas en resultado de operaciones financieras en 2016, el incremento sería del 5,0% (T8).

El margen de intereses es de 192,3 millones de euros incrementa interanualmente un 9,1%. Las comisiones netas se sitúan en 116,7 millones de euros, 3,5% superiores al año anterior debido a mayores comisiones en préstamos sindicados.

El resultado de operaciones financieras y diferencias de cambio desciende un -81,3% debido a que en 2016 se registraron resultados extraordinarios de ventas de carteras de préstamos.

Los gastos de administración y amortización se sitúan en -33,5 millones de euros y se quedan estables respecto al mismo periodo del año pasado.

Las provisiones y deterioros alcanzan -68,6 millones de euros lo que supone una reducción de 13,7%. La inversión crediticia neta desciende un ligero 0,9% y los recursos de balance incrementan un 57,5% gracias a cuentas vista y

depósitos fijos y los recursos fuera de balance un +15,4% principalmente por planes de pensiones de empresas.

## Banca Corporativa

El año 2017 ha sido un excelente año para los equipos de Corporate & Investment Banking, en un entorno de normalidad de funcionamiento de mercado y de mucha liquidez, especialmente en el área Euro de acuerdo a la política monetaria vigente. Este entorno de exceso de liquidez, unido al buen funcionamiento de los mercados de emisión, ha conllevado una enorme presión competitiva (precios en descenso sobre aseguramiento de operaciones, cancelación anticipada de operaciones de financiación bancaria, etc.).

A pesar de este entorno, la política de nueva concesión en Banca Corporativa se ha mantenido invariable, siguiendo estrictos criterios de riesgo y rentabilidad (la tasa de morosidad se sitúa por debajo del 1% al cierre de ejercicio). En este sentido, ha sido muy positivo el despliegue realizado durante el año 2017 de una nueva herramienta que permite simular la rentabilidad sobre capital, ya sea para una operación considerada aisladamente o para el conjunto de posiciones del cliente e independientemente de la geografía en las que opere con Banco Sabadell. En 2017 ha habido un crecimiento sólido del negocio con

En millones de euros

T8 Principales magnitudes del negocio Corporate & Investment Banking

	2016	2017	% 17/16
<b>Margen de intereses</b>	<b>176</b>	<b>192</b>	<b>9,1</b>
Resultados por el método de la participación y dividendos	—	—	—
Comisiones netas	113	117	3,5
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	16	3	(81,3)
Otros productos/cargas de explotación	(6)	(10)	66,7
<b>Margen bruto</b>	<b>299</b>	<b>302</b>	<b>1,0</b>
Gastos de administración y amortización	(33)	(33)	—
<b>Margen de explotación</b>	<b>266</b>	<b>269</b>	<b>1,1</b>
Provisiones y deterioros	(80)	(69)	(13,7)
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	—	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>186</b>	<b>200</b>	<b>7,5</b>
Impuesto sobre beneficios	(56)	(60)	7,1
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>130</b>	<b>140</b>	<b>7,7</b>
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	<b>130</b>	<b>140</b>	<b>7,7</b>
<b>Ratios (%)</b>			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	15,4%	16,2%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	11,1%	11,1%	—
Ratio de morosidad (%)	5,5%	4,1%	—
Ratio de cobertura de dudosos (%)	75,5%	94,0%	—
<b>Activo</b>	<b>13.255</b>	<b>15.879</b>	<b>19,8</b>
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	8.850	8.773	(0,9)
<b>Pasivo</b>	<b>12.377</b>	<b>15.069</b>	<b>21,8</b>
Recursos de clientes en balance	3.526	5.555	57,5
<b>Capital asignado</b>	<b>878</b>	<b>810</b>	<b>(7,7)</b>
<b>Recursos de clientes fuera de balance</b>	<b>540</b>	<b>623</b>	<b>15,4</b>
<b>Otros indicadores</b>			
Empleados	150	140	—
Oficinas	2	2	—

un aumento del 6% del volumen de inversión, impulsado fuertemente por la actividad de nuestros clientes fuera de España que ha crecido en un 23,6% (destacan los mercados de México con un 43,5% y Reino Unido con un 37,2%); esta tendencia continuada en los últimos años, permite diversificar geográficamente de forma significativa el riesgo del banco alcanzando el 44,5% de este tipo de negocio en el exterior.

En cuanto a los recursos gestionados de nuestros clientes (recursos de balance y fuera de balance, operativa de valores -custodia incluida), el incremento ha sido aún más significativo, logrando un aumento del 146% (a tipo de cambio constante entre ejercicios) fruto de una estrategia de relación de *partner* estratégico con nuestros clientes, lo que ha supuesto conseguir más de medio centenar de mandatos en el 2017 para participar en su operativa

de mayor valor, como son operaciones de emisión, *equity*, financiación estructurada, desinversión de activos, operaciones de M&A, etc.

La homogeneidad en la metodología usada por parte de los equipos de Corporate & Investment Banking en los 17 países a través de los que opera, una política comercial de colaboración en favor de nuestros clientes y disponer, no solo de equipos comerciales especialistas, sino también de un *middle office* exclusivo para los clientes del segmento de las grandes corporaciones, permiten un año más mantener unos altos estándares de calidad de servicio, contrastado a partir de los diferentes indicadores con los que se monitoriza la evolución del servicio, como son por ejemplo las encuestas de satisfacción del cliente realizadas por la consultora independiente Stiga (nota de 8,74 sobre 10, en el 2017).

## Financiación Estructurada

Financiación Estructurada ofrece soluciones de financiación especializada y de asesoramiento a los clientes dando cobertura global, con equipos locales.

Desde un punto de vista de financiación se ofrece a los clientes la estructuración y ejecución de operaciones tanto en el ámbito de la financiación corporativa y de adquisiciones como de Project y Asset Finance, Commercial Real Estate y Global Trade Finance. Se tiene la capacidad para syndicar y asegurar y realizar operaciones de compra/venta de participaciones en préstamos sindicados en mercado secundario. Además de la financiación bancaria tradicional, el Banco se ha especializado igualmente en la emisión de bonos corporativos, completando de este modo todas las alternativas de financiación a largo plazo para las empresas.

Asimismo a través de Sabadell Corporate Finance Sabadell se desarrolla una destacada actividad de asesoramiento en fusiones y adquisiciones y el Banco es miembro de Terra Alliance (T9).

En Financiación Estructurada, Banco Sabadell dispone de un equipo con actividad global y presencia física en Madrid, Barcelona, Bilbao, Alicante, Oviedo, San Sebastián, París, Londres, Lima, Bogotá, Miami, Nueva York y México D.F., con más de veinte años de experiencia.

Actividad	
Financiación Especializada	Asesoramiento/OTD
Corporativos	Sindicación
Project Finance	M&A
Asset Finance	ECM
Trade Finance	DCM/PP
Commercial Real Estate	GFI

**T9** Actividad en Financiación Estructurada

## Aspectos destacados

- Consolidación del negocio de financiación corporativa.
- Desarrollo de la financiación a empresas.
- Preparación del lanzamiento de la financiación a particulares.

## Descripción del negocio

La unidad de negocio Otras Geografías se integra principalmente por México, oficinas en el exterior y oficinas de representación que ofrecen todo tipo de servicios bancarios y financieros de Banca Corporativa, Banca Privada y Banca Comercial.

En el proceso de internacionalización establecido dentro del marco estratégico del plan TRIPLE, el Banco decidió apostar por México, geografía que representa una oportunidad clara, al ser un mercado atractivo para el negocio bancario y en el que Banco Sabadell tiene presencia desde 1991, primero con la apertura de una Oficina de Representación, y después con la participación en Banco del Bajío durante 14 años (de 1998 a 2012).

El establecimiento en México se instrumentó a través de un proyecto orgánico, con el arranque de dos vehículos financieros, primero una SOFOM (sociedad financiera de objeto múltiple), que empezó a operar en 2014, y posteriormente un banco. La licencia bancaria se obtuvo en 2015, y el inicio de operaciones del Banco se produjo a principios de 2016.

Ambos vehículos operan bajo un modelo de enfoque a cliente, con procesos ágiles, canales digitales y sin sucursales. El despliegue de capacidades comerciales considera los dos vehículos mencionados y las siguientes líneas de negocio:

- Banca Corporativa, con foco en corporativos y grandes empresas: 3 oficinas (Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara) y una especialización por sectores.
- Banca de Empresas, que reproduce el modelo de relación de empresas original del Grupo: lanzamiento en 2016 con 13 oficinas, y en plena fase de expansión durante los próximos años.
- Banca Personal, basada en un modelo digital disruptivo y con foco inicial en la captación de recursos de clientes. El lanzamiento está previsto para inicios de 2018.

B° antes de impuestos

# 130M€

## Prioridades de gestión en 2017

2017 ha sido un año de grandes retos y logros para Sabadell en México con el objetivo prioritario de seguir construyendo el negocio bancario.

Para cumplir con la consolidación del negocio de banca corporativa y el desarrollo de la banca de empresas, se ha avanzado en la integración de una oferta multicanal de productos y servicios a través de un equipo comercial con profunda experiencia en el mercado local, y se ha puesto foco en desarrollar un modelo de atención comercial diferencial a clientes basada en los valores del Grupo: compromiso, calidad y cercanía.

Por otro lado, la Banca de Empresas se ha centrado en fortalecer su fuerza de ventas, a través del incremento del equipo y la presencia territorial, pasando de 6 a 13 centros de empresa.

Por su parte, la Banca Corporativa ha incrementado la rentabilidad de sus clientes mediante la venta cruzada de productos y ha conseguido un posicionamiento de liderazgo en sectores de especialidad como hoteles y energías renovables.

Estas actuaciones en las dos líneas de negocio mencionadas han permitido que Sabadell haya alcanzado la décima posición en el sector financiero por volumen de crédito a empresas, y la sexta posición en el *ranking* de crecimiento anual de este negocio, compitiendo con entidades que llevan décadas en el mercado mexicano.

El año 2017 también ha sido un año de preparación para el lanzamiento en 2018 de la Banca Personal. Un modelo fundamentalmente digital, sin precedentes en el mercado local, y que pretende ser la primera banca mexicana con alta y gestión de necesidades de clientes 100% digital. Todo ello basado en una propuesta de productos de ahorro con un atractivo rendimiento y soportado por un servicio ágil y simple a través de una aplicación móvil, canal de relación en el día a día de nuestros clientes.

# Principales magnitudes del negocio

En millones de euros

**T10** Principales magnitudes del negocio  
Otras geografías

	2016	2017	% 17/16
<b>Margen de intereses</b>	<b>300</b>	<b>293</b>	<b>(2,4)</b>
Resultados por el método de la participación y dividendos	3	3	(2,0)
Comisiones netas	64	50	(22,4)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	23	9	(60,1)
Otros productos/cargas de explotación	3	3	—
<b>Margen bruto</b>	<b>394</b>	<b>358</b>	<b>(9,1)</b>
Gastos de administración y amortización	(206)	(205)	(0,4)
<b>Margen de explotación</b>	<b>188</b>	<b>153</b>	<b>(18,7)</b>
Provisiones y deterioros	(29)	(24)	(14,6)
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	(0)	1	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>160</b>	<b>130</b>	<b>(18,5)</b>
Impuesto sobre beneficios	(54)	(37)	(31,1)
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>105</b>	<b>93</b>	<b>(12,1)</b>
Resultado atribuido a la minoría	(0)	4	—
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	<b>105</b>	<b>89</b>	<b>(16,0)</b>

## Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	13,2%	8,8%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	49,1%	54,5%	—
Ratio de morosidad (%)	0,5%	0,9%	—
Ratio de cobertura de dudosos (%)	174,8%	113,0%	—

<b>Activo</b>	<b>20.740</b>	<b>15.298</b>	<b>(26,2)</b>
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	12.083	8.836	(26,9)
Exposición inmobiliaria (neto)	22	23	3,5
<b>Pasivo</b>	<b>19.629</b>	<b>14.431</b>	<b>(26,5)</b>
Recursos de clientes en balance	9.116	5.024	(44,9)
<b>Capital asignado</b>	<b>1.111</b>	<b>866</b>	<b>(22,0)</b>
<b>Recursos de clientes fuera de balance</b>	<b>988</b>	<b>1.033</b>	<b>4,5</b>
<b>Otros indicadores</b>			
Empleados	1.059	765	(27,8)
Oficinas	61	42	(31,1)

Con tipo de cambio medio aplicado en 2017 para cuenta de resultados USD 1,132, MXN 21,303 y MAD 11,597 y para balance tipo de cambio USD 1,199, MXN 23,661 y MAD 11,426.

Con tipo de cambio medio aplicado en 2016 para cuenta de resultados USD 1,105, MXN 20,736 y MAD 10,666 y para balance tipo de cambio USD 1,054, MXN 21,771 y MAD 10,652.

El beneficio neto en diciembre de 2017 alcanzó los 88,6 millones de euros, representando un descenso interanual del 16,0% por la venta Sabadell United Bank (SUB) que anteriormente se incluía en esta unidad de negocio (T10). Sin considerar esta venta, el beneficio neto ha crecido un 25,4% principalmente debido al buen desempeño del margen financiero y las comisiones cobradas y por

un adecuado control de los gastos de administración y promoción.

El margen de intereses de 292,7 millones de euros ha descendido un 2,4%. Sin considerar la venta de SUB el crecimiento ha sido del 21,8%, principalmente por el crecimiento de México.

Las comisiones netas retroceden un 22,4% por menores comisiones de valores y fondos de Inversión y menores operaciones de banca corporativa en México.

El margen bruto de 358,0 millones de euros ha descendido un 9,1%, aunque sin considerar la venta de SUB el margen ha crecido un 9,9%.

Los gastos de administración y amortización descienden un 0,4%. Sin considerar la venta de SUB han incrementado un 22,3 % principalmente por los gastos de expansión en México.

La inversión crediticia neta se ha situado en 8.836 millones de euros, un decremento del 26,9% debido a la venta SUB, aunque aislando este impacto la inversión crece un 9,2% por el negocio de México. Destacar que los niveles de morosidad se han mantenido muy bajos lo cual refleja una buena gestión del riesgo en esta unidad.

Los recursos de clientes en balance son de 5.024 millones de euros y descienden en un 44,9% por la venta de Sabadell United Bank. Sin considerar esta venta, los recursos han descendido un 3,8% mientras que los recursos de fuera de balance de 1.033 millones de euros crecen un 4,5%.

Las dos filiales en México están calificadas por la agencia calificadoras Standard & Poor's y por la agencia calificadora local HR Ratings. Por el desarrollo positivo de la actividad en las filiales, la primera agencia otorgó un incremento de tres *notches* y la segunda de un *notch* en la calificación local durante 2017. Actualmente tanto SabCapital como Banco Sabadell, tienen calificación local de largo plazo de A- por Standard & Poor's con perspectiva positiva desde estable y AA por HR Ratings.

## Reducción de los activos problemáticos en el ejercicio con una elevada rotación y mejor composición de activos adjudicados.

### Aspectos destacados

- Durante el ejercicio 2017 el Grupo se ha adaptado a las recomendaciones emitidas por el BCE en su Guía para la gestión de Activos Problemáticos, proceso en el que destaca la aprobación de un Plan Estratégico y un Plan Operativo específicamente enfocados a la reducción de los activos no productivos, y cuyos resultados se han materializado en el fuerte progreso de la reducción de activos problemáticos, que mantiene la tendencia de los últimos ejercicios, siendo de reseñar la positiva evolución de los activos inmobiliarios. Así, en el ejercicio 2017 se han reducido los activos problemáticos en c.3.500 millones de euros (incluye 1.252 millones de euros de activos problemáticos del *carved out* de la nueva línea de negocio Solvia Desarrollos Inmobiliarios), superando los objetivos iniciales establecidos.
- Las ventas de activos inmobiliarios han comenzado a aportar un resultado neto positivo (beneficios) a partir del segundo semestre del ejercicio.

- Solvia continúa mostrando un buen comportamiento en su actividad, destacando las ventas de activos inmobiliarios.

### Descripción del negocio

La Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias (DTAP) gestiona de forma transversal el riesgo irregular y la exposición inmobiliaria, además de establecer e implementar la estrategia de filiales inmobiliarias, entre las que se incluye Solvia.

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

### Prioridades de gestión en 2017

Durante el ejercicio 2017 Banco Sabadell se ha adaptado a las recomendaciones emitidas por el BCE en su Guía para la Gestión de Activos Problemáticos, la mayoría de las cuales ya formaba parte de la estrategia de transformación de activos establecida en ejercicios anteriores e inspiradora de la actuación de la unidad de negocio de Transformación de Activos, cuyo objetivo principal es la mejora de los procesos de recuperación y transformación de activos problemáticos con el fin de maximizar el posible recorrido de valor, ya sea mediante la optimización de su gestión o mediante la desinversión, buscando la mejor alternativa.

Así, el Banco ha aprobado unos ambiciosos objetivos de reducción de activos problemáticos para los próximos años, y ha establecido formalmente dos prioridades estratégicas que rigen la gestión de esta tipología de activos:

- Reducción continua de los activos problemáticos (riesgos dudosos y activos inmobiliarios adjudicados) hasta la normalización de los saldos.
- Foco en la gestión de activos problemáticos a través de la gestión especializada de su Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias (DTAP), una de las primeras *workout units* bancarias enfocada específicamente a la gestión de activos de esta naturaleza en España.

La estrategia definida se edifica sobre cinco pilares que se han identificado como críticos en el proceso de gestión de los activos problemáticos (NPAs):

- Globalidad, entendida como gestión de todas las exposiciones problemáticas y potencialmente problemáticas: visión *end-to-end* del proceso de transformación de los activos problemáticos, con especial atención a la anticipación en la gestión. Disminuir las entradas en morosidad e impago es imprescindible para normalizar los saldos problemáticos.
- Especialización y segmentación de responsabilidades por procesos y carteras para asegurar el foco en la gestión, de forma que cada tipología de activo problemático tenga un tratamiento idóneo y así se optimice la reducción de NPAs.
- Maximización de la recuperación y monetización de los NPAs, mejorando la eficiencia de los procesos de gestión en plazos y coste.
- Multicanalidad y capacidad transaccional: Banco de Sabadell ha desarrollado canales específicos que le dotan de una alta capacidad transaccional para la recuperación de su exposición problemática.
- Alineación de toda la organización en la gestión y control de los NPAs bajo el principio de tres líneas de defensa, asegurando la independencia de la DTAP del resto de áreas que participaron en la concesión de los riesgos problemáticos.

Como apoyos fundamentales al proceso de gestión de activos problemáticos, se añaden:

- Inteligencia de negocio y mejora continua de los procesos, con el objetivo de desarrollar y profundizar en las capacidades de segmentación y de predicción de la acción recuperatoria, para sistematizar, mejorar de forma continua, corporativizar y optimizar los procesos a lo largo de todo el ciclo recuperatorio.
- Capacidad financiera que garantice la adecuada cobertura contable actual de la pérdida incurrida/esperada asociada a estos activos y la capacidad de generación de ingresos futuros con los que atender posibles deterioros y sólidos niveles de capitalización que permiten dar cobertura a potenciales pérdidas inesperadas provenientes de los NPAs.
- Sistema de gobernanza basado en tres líneas de defensa, en el que, tras la primera línea de defensa, en la que destaca la *workout unit* especializada e independiente (DTAP), así como las unidades de negocio que conceden los riesgos, se sitúa una segunda línea de control independiente de aquella, formada por las Direcciones de

Control de Riesgos y de Cumplimiento Normativo y, en tercera línea de defensa, la Dirección de Auditoría Interna que revisa la adecuación y bondad de todo el proceso.

Con la vocación de desarrollar la estrategia expuesta, la DTAP se estructura en diferentes direcciones, haciendo foco en cada uno de los estadios del proceso recuperatorio y de la administración, gestión y transformación de los activos problemáticos, contando con un alto grado de experiencia y especialización en los diferentes ámbitos del proceso. Esta estructura organizativa, que ha ido cambiando a lo largo de los años para adaptarse y dar una mejor respuesta a las necesidades y prioridades requeridas por los objetivos perseguidos, y que ha demostrado su idoneidad, plasmada en la mejora continuada y progresiva de la reducción de los saldos dudosos y problemáticos del Grupo durante los últimos ejercicios, está configurada, a cierre del ejercicio 2017, por las direcciones que se presentan a continuación y que se enfocan a los diferentes ámbitos del proceso. En lo relativo al proceso recuperatorio y de gestión de la mora se integran las siguientes direcciones:

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

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

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

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

Por su parte, en lo que respecta a la gestión de la Exposición Inmobiliaria y de los Activos Inmobiliarios recibidos en pago de deudas, la DTAP cuenta con la Dirección Sabadell Real Estate y Mercados Institucionales, que es la encargada de gestionar transversalmente la exposición inmobiliaria del Grupo y su transformación, con el objetivo claro de la reducción de la exposición problemática mediante la optimización de su valor; la mejora de rentabilidad de la no problemática y el crecimiento ordenado de la nueva inversión, todo ello combinando el enfoque de

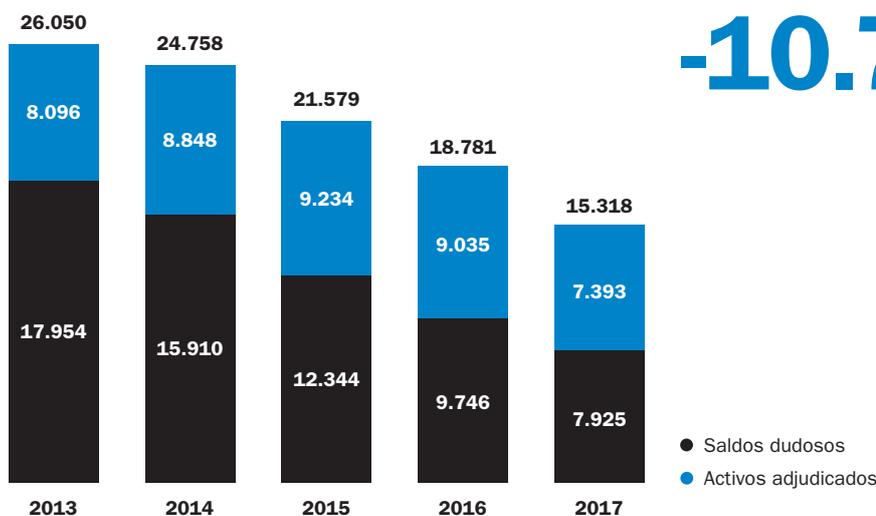
riesgo y rentabilidad del portfolio (G3 y G4). Esta dirección gestiona, también, la desinversión de portafolios de NPAs por medio de procesos dirigidos a inversores institucionales y mayoristas de perímetros seleccionados en función de las necesidades y políticas del Grupo Sabadell y analiza y revisa las estrategias y modelos de gestión de NPAs para maximizar e incrementar la eficiencia de los procesos recuperatorios. Entre las filiales inmobiliarias ha de mencionarse a la prestadora de servicios inmobiliarios de Banco Sabadell: Solvia.

En relación con las acciones de recuperación de deuda en situación de mora efectuadas en el ejercicio 2017, es especialmente importante destacar que Banco Sabadell ha continuado gestionando de forma proactiva las situaciones de impago de deudas hipotecarias de vivienda habitual de clientes, buscando soluciones que eviten procesos judiciales y sin realizar, en ningún caso, lanzamientos forzosos. Así, se han formalizado 2.592 operaciones de dación en pago por importe de 420 millones de euros. Como consecuencia de ofrecer soluciones habitacionales a los clientes en riesgo de exclusión social afectados por procesos judiciales hipotecarios o daciones en pago, el Banco tiene un parque de casi 7.500 viviendas en régimen de alquiler social, incluyendo en esta cifra las aportadas al Fondo Social de la Vivienda y más de 850 viviendas en régimen de alquiler asequible.

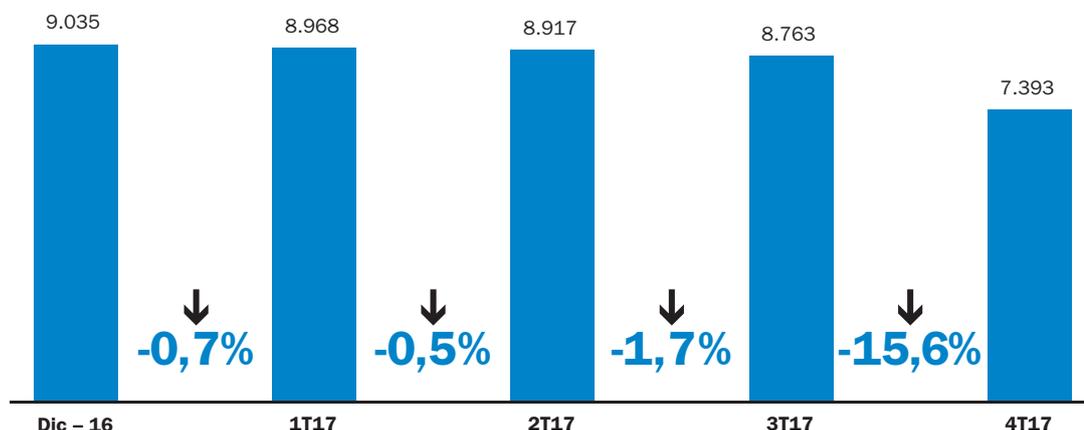
Durante 2017, se ha transaccionado un volumen de activos de 2.751 millones de euros con una aportación positiva a la cuenta de resultados, lo que ha supuesto una nueva reducción del volumen total de inmuebles problemáticos respecto al inicio del período, intensificando la tendencia iniciada en el ejercicio anterior y anticipando su positiva evolución en 2018. En este sentido, es especialmente significativo, por segundo año consecutivo, el incremento de ventas de activos profesionales (solares, suelos y producto acabado no residencial) respecto a ejercicios anteriores. La variación interanual en el volumen de activos profesionales vendidos ha sido del 16,4%, favorecida por un incremento notable del interés de los inversores internacionales profesionales en esta tipología de producto. Desde el Grupo se ha continuado el desarrollo del canal de venta institucional para maximizar el volumen y precio de desinversión, así como para mejorar la experiencia de cliente.

Por su parte, en el último trimestre del ejercicio, como consecuencia del impulso dado a la actividad de desarrollo de suelo y promoción propia, materializada en la creación de Solvia Desarrollos Inmobiliarios, se han identificado aquellos suelos y solares con potencial específico y recorrido de valor, cuya gestión se ha traspasado a esta nueva filial.

**G3** Evolución de los saldos dudosos y activos adjudicados



**-10.732M€**



**G4** Variación de activos adjudicados (en millones de euros)

# Principales magnitudes del negocio

El beneficio neto a diciembre 2017 alcanza los -943,4 millones de euros afectado por las provisiones extraordinarias en el ejercicio (T11).

El margen de intereses es -52,1 millones de euros, menor que el año anterior por la caída de la cartera crediticia en *run-off*.

Los resultados de operaciones financieras recogen los impactos de ventas de carteras de morosos. El margen bruto se sitúa en 30,1 millones de euros, un descenso de -38,4% inferior al año anterior.

Los gastos de administración y amortización crecen un 7,6% interanual y se sitúan en -162,7 millones de euros por la expansión del *servicer* e incremento en la cartera de hoteles que gestionaba Hotel Investment Partnership.

Provisiones y deterioros ascienden a -1.215,8 millones de euros por los deterioros extraordinarios realizados.

En millones de euros

	2016	2017	% 17/16
<b>Margen de intereses</b>	<b>(26)</b>	<b>(52)</b>	<b>98,8</b>
Resultados por el método de la participación y dividendos	(1)	(1)	(49,9)
Comisiones netas	(1)	2	—
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	(50)	(37)	(25,7)
Otros productos/cargas de explotación	128	118	(7,6)
<b>Margen bruto</b>	<b>49</b>	<b>30</b>	<b>(38,4)</b>
Gastos de administración y amortización	(151)	(163)	7,6
<b>Margen de explotación</b>	<b>(102)</b>	<b>(133)</b>	<b>29,5</b>
Provisiones y deterioros	(801)	(1.216)	51,9
Resultados por ventas	(96)	(14)	(85,4)
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	—	41	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>(903)</b>	<b>(1.307)</b>	<b>44,8</b>
Impuesto sobre beneficios	263	364	38,3
<b>Resultado después de impuestos</b>	<b>(640)</b>	<b>(943)</b>	<b>47,5</b>
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	<b>(640)</b>	<b>(943)</b>	<b>47,5</b>

## Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	—	—	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	—	—	—
Ratio de morosidad (%)	31,7%	32,2%	—
Ratio de cobertura de dudosos (%)	54,2%	49,9%	—

<b>Activo</b>	<b>17.956</b>	<b>15.384</b>	<b>(14,3)</b>
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	6.663	3.865	(42,0)
Exposición inmobiliaria (neto)	4.716	3.372	(28,5)
<b>Pasivo</b>	<b>15.886</b>	<b>13.728</b>	<b>(13,6)</b>
Recursos de clientes en balance	172	104	(39,7)
Financiación intragrupo	14.057	12.627	(10,2)
<b>Capital asignado</b>	<b>2.069</b>	<b>1.656</b>	<b>(20,0)</b>
<b>Recursos de clientes fuera de balance</b>	<b>15</b>	<b>27</b>	<b>83,0</b>
<b>Otros indicadores</b>			
Empleados	825	1.018	23,4
Oficinas	—	—	—

**T11** Principales magnitudes del negocio  
Transformación de Activos

El resultado por ventas se sitúa en -14,1 millones de euros y mejora un 85,4% respecto al ejercicio anterior. En los dos últimos trimestres del año se han registrado beneficios de 8,5 y de 5,1 millones de euros por la venta de inmuebles respectivamente.

Las plusvalías por venta de activos recogen principalmente la venta de la filial HI Partners Holdco Value Added de Hotel Investment Partners.

Continúa la buena gestión de activos inmobiliarios y la inversión crediticia neta desciende un -42,0% interanual y la exposición inmobiliaria neta desciende un -28,5%.

## La recuperación del mercado inmobiliario español ha permitido a Solvia desarrollar nuevos negocios.

### Solvia

En lo referente a servicios inmobiliarios, es de reseñar que la actividad de Solvia, filial prestadora de servicios inmobiliarios de Banco Sabadell, ha continuado con un alto dinamismo en 2017. Solvia constituye una de las principales plataformas de soluciones inmobiliarias, cubriendo una oferta completa de servicios: desde la promoción y desarrollo, pasando por la administración de activos, hasta su comercialización. Adicionalmente, realiza también la actividad de gestión y liquidación de créditos para algunos de sus clientes.

En términos de desarrollo de negocio la compañía ha continuado diversificando su cartera de clientes. Cabe destacar en este ejercicio la incorporación de nuevos activos de clientes al portfolio de promoción, así como la captación de nuevos clientes a los que se ha asesorado en la búsqueda y selección de activos a promover y en la gestión y comercialización de promociones. Además, Solvia realiza trabajos de consultoría inmobiliaria para fondos internacionales que adquieren portfolios en España.

Durante 2017 se ha continuado trabajando en el desarrollo de la oferta de servicios de intermediación (venta y alquiler) para particulares y empresas. Para ello, Solvia ha reforzado las capacidades de sus equipos, y en particular, está extendiendo su red propia de comerciales y consultores de empresas, así como incrementando su presencia a través de la red de franquiciados. A cierre del ejercicio 2017 cuenta ya con 18 oficinas propias y ha formalizado contratos con 41 franquiciados en los principales municipios de España. La compañía ha seguido apostando por el desarrollo de sus canales de marketing, lo que le ha permitido mantener su liderazgo en reconocimiento de marca durante 2017.

Durante el ejercicio 2017, las ventas de inmuebles de Solvia han sido de 1.778 millones de euros y la actividad de recuperación de créditos que Solvia ejecuta para la Sareb sigue presentando un alto dinamismo, habiendo generado una liquidez de 191 millones de euros. En 2017 Solvia ha gestionado y comercializado 101 promociones inmobiliarias que ha desarrollado a partir de solares de sus clientes, y las ventas de promociones en el ejercicio han superado los 83 millones de euros.

### BS Capital

BS Capital es la dirección que gestiona las participadas industriales. Centra su actividad en la toma de participaciones temporales en empresas, teniendo como principal objetivo maximizar el retorno de las inversiones realizadas en las diferentes empresas en las que se tiene participación.

En 2017 se ha continuado con la gestión activa de su cartera de participadas, prosiguiendo con el proceso desinversor de años anteriores. Asimismo, en el marco de los nuevos proyectos que se están impulsando, destaca el *fundraising* del fondo Aurica III, FCR por importe de 160 millones de euros, superior al tamaño objetivo de 150 millones de euros, habiendo formalizado sus dos primeras inversiones. Otro de los nuevos proyectos ha sido la constitución de Sinia Capital, filial mexicana de Sinia Renovables, a través de la que se han acometido las primeras inversiones de capital y deuda *mezzanine* en dos proyectos de energía eólica en México y adicionalmente, durante el año se ha invertido en más de 8 *startups* digitales o tecnológicas a través de Sabadell Venture Capital, incluyendo la primera inversión en *venture debt* y se ha continuado con la formalización, gestión y venta de participaciones procedentes de procesos de reestructuración y capitalización de deuda.