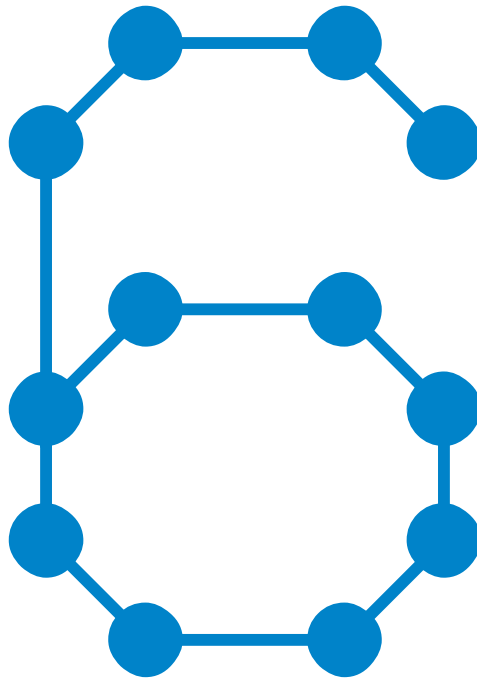


Negocis

93	Banca Comercial
108	Mercats i Banca Privada
116	Regne Unit
121	Corporate & Investment Banking
126	Altres geografies
130	Transformació d'Actius



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

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

Anticipar-nos-hi i ocupar-nos-en.

Aspectes destacats

- Millora dels ingressos per comissions.
- Increment de la base de clients preferents.
- Increment substancial de l'activitat en assegurances, especialment en assegurances combinades.
- Més producció de préstecs habitatge i de consum i un fort creixement en inversió d'empreses.

Descripció del negoci

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

Benefici abans d'impostos

1.192,0^{M€}

Comissions netes

+11,3%

Banca Comercial

Xarxa Empreses

- Segment turístic
- Segment agrari
- Previsió Empresarial

Xarxa Comercial

- Segment empreses
 - Pimes
 - Negocis
 - Franquícies
- Segment particulars
 - Banca Retail
 - Banca Personal
 - Estrangers
- Sabadell Col·laboradors

Negocis Institucionals

- Institucions públiques
 - Administracions públiques
 - Sector Públic
 - Conveni Empreses
 - Col·lectius i Banca Associada
- Institucions Religioses
- Institucions Financeres i Asseguradores

Productes comercials

- Finançament mitjà/llarg termini
- Negoci internacional
- Estalvi i inversió
- Serveis financers

Marques comercials

- SabadellHerrero
- SabadellGallego
- SabadellGuipuzcoano
- ActivoBank

Bancassegurances

BStartup

Sabadell Consumer Finance

Prioritats de gestió el 2018

L'exercici 2018 és el primer any del Pla director 2020, amb especial focus en l'increment en la vinculació de clients, la digitalització i la producció d'inversió de noves assegurances; a més, la transformació comercial, la potenciació de marca i el lideratge en experiència de client són les palanques fonamentals en què se sustenten els objectius de gestió del negoci.

Dels resultats aconseguits, destaca la millora en les comissions netes (11,3%), fruit d'un ambiciós pla de marge. També destaquen l'increment substancial en l'activitat d'assegurances, especialment en assegurances combinades, i el creixement en la formalització de productes d'inversió com els préstecs al consum (12,8%), els préstecs habitatge (11,8%) i la inversió en el segment d'empreses (7,1%).

L'any 2018 s'ha creat la Direcció de Negocis Institucionals, que agrupa el negoci de totes les institucions públiques i privades.

Magnituds principals del negoci

El benefici net al desembre de 2018 arriba als 866 milions d'euros, amb un descens interanual del 4,0%. Sense tenir en compte les vendes de Mediterráneo Vida i Exel Broker ni la comissió neta cobrada per BS Vida pel contracte de reassegurança amb Swiss Re Europe en l'exercici 2017, l'increment seria del 34,7% (T1).

El marge brut de 3.054 milions d'euros baixa un 5,3%, i aïllant els efectes comentats anteriorment el marge s'incrementa un 3,1%.

El marge bàsic de 3.166 milions d'euros s'incrementa en un 0,7%, i a perímetre constant (sense considerar Mediterráneo Vida i Exel Broker) s'incrementa un 1,8%.

El marge d'interessos és de 2.227 milions d'euros i disminueix un 3,1% respecte al mateix període de 2017. A perímetre constant disminueix un 1,7%.

Les comissions netes se situen en 939 milions d'euros, un 11,3% superior a l'any anterior a causa del bon comportament de comissions de serveis i de gestió d'actius.

El resultat d'operacions financeres i de diferències de canvi el 2017 recull els impactes de vendes de carteres de morosos.

Les despeses d'administració i amortització se situen en 1.473 milions d'euros i es queden en línia amb els del mateix període de l'any anterior.

Les provisions i els deterioraments arriben a -389 milions d'euros i són inferiors a l'any anterior per les dotacions extraordinàries d'aquest exercici.

La partida de guanys i pèrdues en baixa d'actius i altres el 2017 incorpora les plusvàlues de Mediterráneo Vida i Exel Broker.

En milions d'euros

T1 Magnituds principals
del negoci de Banca Comercial

	2017	2018	% 18/17
Marge d'interessos	2.299	2.227	(3,1)
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	304	44	(85,5)
Comissions netes	844	939	11,3
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	(37)	6	(116,2)
Altres productes/càrregues d'explotació	(185)	(162)	(12,4)
Marge brut	3.225	3.054	(5,3)
Despeses d'administració i amortització	(1.468)	(1.473)	0,3
Marge d'explotació	1.757	1.581	(10,0)
Provisions i deterioraments	(632)	(389)	(38,4)
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	22	—	—
Resultat abans d'impostos	1.147	1.192	3,9
Impost sobre beneficis	(245)	(326)	33,1
Resultat després d'impostos	902	866	(4,0)
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	902	866	(4,0)

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	19,2%	17,1%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	45,0%	47,4%	—
Ràtio de morositat (%)	6,4%	5,5%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en l'stage 3 (%)	40,5%	48,4%	—

Actiu	162.618	170.249	4,7
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	76.346	81.319	6,5
Passiu	157.994	165.355	4,7
Recursos de clients en el balanç	82.172	86.822	5,7
Capital assignat	4.624	4.894	5,8
Recursos de clients fora del balanç	23.797	24.223	1,8

Altres indicadors

Empleats	11.427	11.336	—
Oficines	1.868	1.852	—

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

Banc Sabadell ofereix al segment de grans empreses una gestió especialitzada a través de la seva xarxa de 40 oficines repartides en el territori nacional, exercint el lideratge en aquest segment mitjançant el creixement del crèdit viu i acompanyant l'increment de l'activitat econòmica de les empreses.

Aquest nivell d'especialització ha permès mantenir el lideratge un any més en la gestió del negoci de grans empreses, lideratge que les empreses reconeixen a través de l'enquesta de *net promoter score* i que Banc Sabadell materialitza en el seu model de relació basat en el compromís empreses. Model de relació que aquest any ha evolucionat cap a un model d'assessorament, com a element diferencial respecte a la competència, en què el coneixement 360 graus de les empreses i l'*expertise* en el segment de grans empreses són els pilars clau per poder oferir solucions a mida als clients de manera proactiva i propositiva.

Un any més, Banc Sabadell ha estat acompanyant les grans empreses en els seus processos de creixement i consolidació, aportant línies de finançament globals que permeten a les empreses planificar les seves inversions anuals amb la certesa que disposaran en cada moment temporal de la facilitat creditícia necessària. La concessió de nou finançament ha crescut un 8,8% respecte a l'any anterior.

A través de la visita de planificació s'ha consensuat un recorregut inicial de 6.703 milions d'euros, dels quals se n'ha aprovat un 67% i formalitzat més de 4.382 milions d'euros, cosa que ha permès incrementar la quota de crèdit en un 1,6% i la quota CIRBE en +23 pb.

El posicionament de Banc Sabadell com a facilitador de crèdit per a empreses es basa en el coneixement del client i el rigor en l'aplicació de la política de preus de l'entitat. Això últim ha permès reduir les taxes de morositat.

En relació amb la captació de dipòsits, i malgrat l'entorn de tipus negatius, el banc ha incrementat la seva posició en un 16,4%.

Segment turístic

Durant el 2018, la Direcció de Negoci Turístic de Banc Sabadell ha incrementat la seva presència nacional, de manera que ha passat de 4 a 11 directors de Negoci territorials i ha estat la primera Direcció de Negoci d'una entitat financera a ser certificada amb el segell "Q" de qualitat turística, aspecte que la consolida com a referent del sector, amb la qual cosa ofereix un assessorament més expert, més proper i més complet.

L'activitat està centrada, principalment, a oferir les solucions financeres especialitzades a un col·lectiu poc homogeni i fragmentat, articular sobre tres pilars fonamentals: assessorament expert, catàleg de productes especialitzats (serveis i productes de mitjans de pagament, targetes especialitzades i productes de bancassegurances) i resposta àgil. L'oferta està orientada a la compra d'establiments hotelers, expansió internacional de cadenes, projectes de reforma, renovació d'imatge corporativa i eficiència energètica.

D'altra banda, la Direcció de Negoci Turístic ha participat al llarg de l'any en diferents esdeveniments com les jornades ITH (rehabilitació i eficiència energètica), el Congrés de Turisme de l'OMT, l'ITH Innovation Summit i FITUR, la fira internacional de referència del sector a escala mundial, en què Banc Sabadell ha estat present per tercer any consecutiu. Al seu torn, la direcció forma part de les dues comissions de la Cambra de Comerç més importants, la d'Espanya i la de la CEOE. Finalment, té acords amb les principals entitats del sector (ITH, CEAV, FEEC, ANBAL, etc.).

La direcció compta amb un volum de negoci de més de 3.639 milions d'euros, un 14,5% més que el 2017, i gestiona operacions per un import de 1.347 milions d'euros, un 26,5% més que l'any anterior.

Segment agrari

En el segment agrari, que inclou els subsectors agrícola, ramader, pesquer i silvicultor, Banc Sabadell, que compta amb més de 500 oficines i més de 700 gestors especialitzats, ha completat la gamma de productes amb característiques ajustades a les exigències dels clients i ha incrementat la base de clients. Gràcies a la forta aposta pel sector i a l'acompanyament dut a terme, s'ha convertit en un volum de negoci superior als 4.380 milions d'euros, un 4,2% més que el 2017, comptant amb la confiança de més de 45.000 clients, que representen un increment del 6% respecte a l'exercici anterior. El 2018, el segment agrari de Banc Sabadell ha estat present en 13 fires del sector agroalimentari i ha patrocinat 33 jornades per tot el territori nacional.

Previsió Empresarial

L'any 2018 ha estat un any d'inflexió per a Previsió Empresarial, en què s'han establert plans d'actuació i captació amb les diferents unitats del banc, amb productes i serveis a mida per a grans empreses i s'han desenvolupat solucions per a les petites i mitjanes empreses. La direcció, amb un volum de recursos gestionats de 850 milions d'euros i 600 clients, se centra, a través del seu equip, a donar solucions i administrar els sistemes de previsió en l'àmbit empresarial a tot Espanya a través de plans de pensions, assegurances col·lectives i EPSV. Cal destacar el premi rebut per tercer any consecutiu pel pla de pensions de Nestlé com a millor pla d'ocupació d'Espanya –premi atorgat per

l'Economista.es–, i l'elecció de Banc Sabadell per part d'Unilever per gestionar i administrar el seu nou sistema de previsió amb la implantació d'un model de cicle de vida. Aquesta captació i el desenvolupament i implantació d'aquests models de cicle de vida a la cartera de clients reforcen Banc Sabadell encara més com a entitat de referència en la gestió d'aquests sistemes que tindran un fort creixement en els pròxims anys. Així mateix, s'han signat acords amb agents socials i clients per implementar criteris ISR/ASG en les estratègies d'inversió, i s'ha continuat col·laborant en el primer programa universitari d'Espanya de formació multidisciplinària per a membres de comissions de control.

Un any més Banc Sabadell és líder en experiència de client en el segment de pimes, i augmenta la distància amb el següent competidor.

Xarxa Comercial

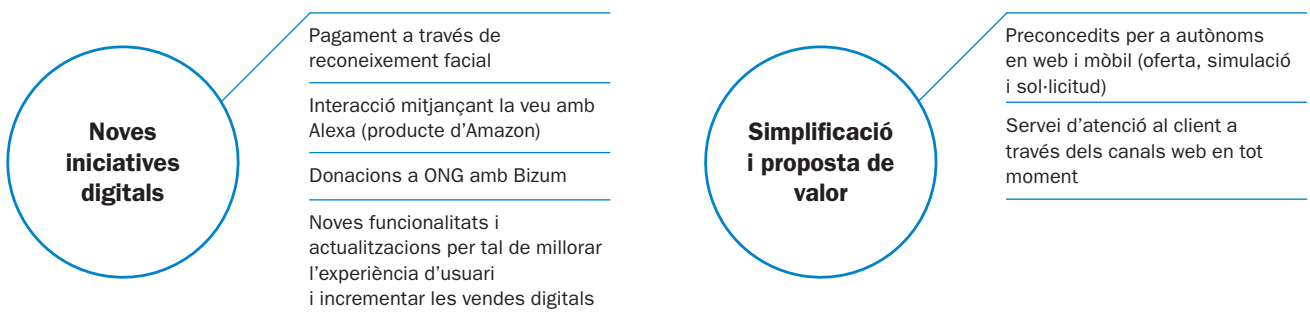
Banc Sabadell ha mantingut un any més el lideratge en la gestió del negoci d'empreses, lideratge que les empreses reconeixen a través de les enquestes de *net promoter score* i que Banc Sabadell materialitza en el seu model de relació basat en el compromís empreses (G1).

L'eix de la relació amb el client és el gestor, i per donar resposta a les necessitats que en cada moment pugui tenir el client, Banc Sabadell posa a la seva disposició un ampli

ventall d'especialistes –internacional, finançament estructurat, gestió de tresoreria, assegurances, etc.– que permeten aproximar el banc a l'excel·lència en el *servicing* al client.

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

G1 Noves iniciatives digitals



Segment empreses

Pimes

Un any més, Banc Sabadell ha estat acompanyant les empreses en els seus processos de creixement i consolidació. Sens dubte, l'obtenció de crèdit és una de les principals preocupacions de les pimes. L'ambició del banc en aquest segment de negoci es materialitza en la concessió de línies de finançament global, que els permeten planificar les seves inversions anuals amb la certesa que disposaran en cada moment temporal de la facilitat creditícia necessària. La concessió de nou finançament per part de Banc Sabadell a les pimes ha crescut en un 7,0% respecte a l'any anterior.

Aquest posicionament de Banc Sabadell com a facilitador de crèdit per a les empreses sempre es basa en el coneixement del client i la rigorosa aplicació de la política de riscos de l'entitat, fet que ha permès al banc el creixement en inversió i alhora la reducció de les taxes de morositat.

Negocis

Amb l'objectiu de seguir creixent en captació i vinculació i focalitzar l'activitat comercial, el 2018, Banc Sabadell ha continuat amb el Pla negocis. L'entitat ha desplegat la nova figura del director de Negocis, un professional orientat a gestionar de manera personalitzada els clients autònoms, comerços i microempreses. S'ha desenvolupat una potent oferta comercial de productes a través del Compte Expansió Negocis Plus, i els gestors compten amb l'eina de Proteo Mobile, que permet dur a terme en una tauleta tot el procés comercial a les instal·lacions del client. Així mateix, l'oferta específica de comerços inclou el servei d'alt valor afegit TPV Kelvin Retail.

En relació amb la captació de comerços, l'any 2018 el banc ha continuat la campanya de comerços "Creiem" en 29 localitats de tot Espanya. L'objectiu d'aquestes accions és impulsar el trànsit de clients als punts de venda de cada municipi, fomentar el consum, dinamitzar l'activitat del teixit comercial en aquestes ciutats i incentivar les visites externes dels gestors. A cada localitat, la campanya ha tingut reforç de publicitat en mitjans massius, com publicitat exterior, premsa i ràdio, de manera que ha aconseguit una gran notorietat i repercussió mediàtica.

Franquícies

Pel que fa a franquícies, l'entitat té una àmplia experiència a facilitar el desenvolupament de qualsevol tipus d'iniciativa empresarial, i aporta solucions adaptades a les característiques de cada model de negoci. En aquest sentit, estableix acords de col·laboració amb franquiciadors i els proporciona un tracte diferenciat i especialitzat, així com productes i serveis financers que necessitarà el futur franquiciat per a l'obertura i el desenvolupament del seu negoci. El banc facilita un interlocutor únic per a la tramitació de les operacions de finançament dels nous franquiciats i el seguiment de les operacions d'una manera centralitzada, amb respostes ràpides i amb un coneixement de la marca que permet homogeneïtzar criteris a l'hora d'avaluar-les.

Tot això ha permès incrementar els volums i el marge del negoci en un sector que continua tenint un potencial elevat. El 2018 s'ha assolit la xifra de 1.500 empreses franquiciadores, que suposen un 8% més respecte a l'exercici anterior. Els volums d'actiu i passiu han crescut a un ritme d'un 4% i un 7%, respectivament. L'increment del marge ha estat del 8,5%, i destaca l'excel·lent comportament en morositat, amb ràtios inferiors a l'1%.

Segment particulars

La gamma Expansió creix i evoluciona per seguir sent el banc principal dels clients.

L'any 2018 es continua apostant per establir relacions a llarg termini per ser líder en experiència de client; per això, s'ha evolucionat en les propostes de valor per a cada segment.

El 2018 s'ha fixat com a objectiu donar solució a tot tipus de famílies i, en aquest sentit, s'ha llançat la campanya "Solucions Compte Expansió", que es consolida com la millor oferta integral del mercat per a tot tipus de famílies, en què la gamma Expansió és la principal palanca de captació i vinculació, i tot això acompanyat per un model de relació específic per a cada segment.

La forta regulació en matèria d'estalvi i inversió s'ha convertit en un repte que s'ha superat amb un nou model d'assessorament a través de gestors acreditats que permet oferir una proposta adaptada al perfil del client.

En aquest exercici 2018, el segment particulars, un any més, ha aconseguit incrementar la seva base de clients en un 2% i s'ha millorat el marge per client, concretament Banca Personal en un 3,8% i Retail en un 6,2% respecte a l'any anterior.

Banca Retail

Amb l'objectiu de captar i vincular famílies, Banc Sabadell ha llançat "Solucions Compte Expansió", que es consolida com la millor opció perquè les famílies treballin en el seu dia a dia amb el banc alhora que se'ls ofereixen solucions integrals d'estalvi, finançament i protecció adaptades al seu moment vital.

Gràcies a tot això, s'ha crescut en més de 140.000 clients vinculats amb comptes Expansió, de manera que s'han superat els 2 milions de clients vinculats, i hi ha hagut un creixement de la base de clients del 2,4%, amb què s'han superat els 3,5 milions de clients, acompanyat d'un creixement del marge interanual del 6,2%.

Banca Personal

Banc Sabadell es distingeix per la seva especialització en la gestió financera d'aquest segment, format per 317.500 clients i amb uns volums de passiu i actiu de 25.324 milions i 3.669 milions d'euros, respectivament.

Per assolir el repte de convertir-se en l'entitat de referència i líder en experiència de client, es manté i s'evoluciona en el Compromís Integral de Banca Personal, que pivota en la figura del gestor acreditat i especialitzat i l'entrevista integral, que permet obtenir una visió 360 graus de les necessitats del client. Tot això a través de canals adaptats al seu estil de vida, com el que ofereix Gestió Activa Afluent als clients més digitals.

La consolidació del Compromís Integral de Banca Personal i el canvi de model de gestió d'estalvi i inversió, amb el qual s'ha passat de comercialitzar a assessorar mitjançant Sabadell Inversor, permeten oferir una proposta d'inversió completa i convenient per al client, adaptada al seu perfil i acompanyada d'una millora de la qualitat de la informació a través dels nous informes de posicions, que permeten al client una visió molt més completa i transparent de l'estat de les seves inversions.

Estrangers

Els clients estrangers representen a Banc Sabadell un 18,6% del total dels seus clients, aporten un 24,9% del total de la firma d'hipoteques, i el capital mitjà de l'import finançat és un 24% més que el d'un client nacional.

Una xarxa de 210 oficines especialitzades (un 13% sobre el total), la meitat de les quals procedeixen de la marca Solbank, ofereix una atenció al client d'alta qualitat, que es tradueix en la millor nota de satisfacció per a l'oficina de particulars, un 8,89. El client, principalment britànic, alemany i francès, valora que parlin el seu idioma, que el tracte sigui personalitzat i que l'oferta de productes s'adapti a les seves necessitats.

Banc Sabadell cobreix aquestes necessitats del client estranger amb una proposta de valor des de la realitat dels seus dos *targets* principals: turistes residencials i expatriats.

Ambdós *targets* són clients molt digitalitzats i amb un ús elevat de transaccions *online*.

Tenint en compte aquestes necessitats i el perfil del client, el banc va desenvolupar el servei de Card Transfer, premiat enguany per *Actualidad Económica* com una de les Millors Idees de l'Any. Card Transfer és una alternativa a la transferència nacional i internacional totalment *online* que permet als clients nacionals i estrangers enviar diners del seu banc en origen al seu compte en euros de Banc Sabadell de manera immediata.

És prioritari per a l'entitat seguir destacant en l'àmbit del client internacional, i per això s'està duent a terme un projecte d'especialització del segment de banca estrangers, tant en l'àmbit intern com extern, per ser un referent entre aquesta comunitat que d'alguna manera està vinculada al nostre país.

Sabadell Col-laboradors

Sabadell Col-laboradors és una palanca de captació de clients i de negoci per a la Xarxa Comercial i de Banca Privada a través d'acords de col·laboració amb prescriptors. Els prescriptors aporten negoci a canvi de comissions i de satisfer les necessitats financeres i de servei dels seus clients, i ajuden al compliment del pla comercial sense incrementar costos fixos.

L'any 2018 es va tancar amb més de 49.255 nous clients captats a través d'aquest canal, i els volums gestionats van superar els 10.814 milions d'euros, en què el focus principal va ser el negoci hipotecari. Durant el 2018 es van incorporar 6.145 operacions hipotecàries pel canal de Sabadell Col-laboradors, un 22,9% de les operacions de la xarxa comercial.

Negocis Institucionals

El 2018 s'ha creat la Direcció de Negocis Institucionals, amb l'objectiu de potenciar el negoci amb les institucions públiques i les institucions privades, i posicionar Banc Sabadell com a entitat referent en el negoci institucional.

La sofisticació i especialització de l'oferta de productes i serveis és indispensable per ser proveïdor principal de les institucions públiques, institucions financeres, asseguradores i institucions religioses.

La relació amb els col·legis professionals, associacions empresarials i organismes oficials i no oficials permet accedir a professionals, autònoms, negocis i pimes per oferir la millor oferta de productes i serveis adaptada a les necessitats de cada col·lectiu.

Aquesta direcció juga un paper fonamental com a creadora de sinergies i de coordinació amb nombroses àrees del banc per oferir la millor proposta de valor per a cada segment i facilitar la gestió de les oficines amb els seus clients.

Institucions públiques

Administracions públiques

L'evolució econòmica de les administracions públiques el 2018 manté les constants d'anys anteriors, i destaca la dependència d'algunes comunitats autònomes del Fons de Liquiditat Autòmic (FLA) o del Fons de Facilitat Financera Estatal, que els facilita finançament a llarg termini per a les cobertures del dèficit. Per contra, altres comunitats autònomes amb accés al mercat i no adherides al FLA han mantingut les seves polítiques de contenció de la despesa i, en conseqüència, la seva demanda de finançament a llarg termini s'ha mantingut per sota de la d'anys anteriors.

Les quotes de mercat, d'inversió i de recursos s'han situat en el 10,3% i el 8,1%, respectivament (dades al tancament de desembre de 2018). Pel que fa a la inversió, el 80% d'aquesta es troba en clients amb una qualificació creditícia alta, de màxima solvència, i el 20%, entre clients amb una qualificació satisfactòria.

Sector Públic

Aquesta direcció gestiona els ens i les empreses públiques del Regne d'Espanya, la Comunitat autònoma de Madrid, la Generalitat de Catalunya i empreses dependents, els ajuntaments de Madrid i Barcelona, així com grans companyies d'assegurances i altres institucions de caràcter social.

L'any 2018 s'ha caracteritzat per una elevada liquiditat en el sistema que ha generat una pressió a la baixa en els preus d'actiu, i una alta competència entre les entitats financeres.

El fet de disposar d'una oferta completa i competitiva que ofereix solucions globals als clients i que incorpora productes de Mercat de Capitals, Tresoreria, Finançament Estructurat, Negoci Internacional, que requereix en molts casos una complexa adaptació a les seves necessitats, ha permès un creixement important en volums d'actiu i passiu.

Convenis Empreses

La Direcció de Convenis té l'objectiu de gestionar acords amb organismes que permetin al banc oferir solucions de finançament als clients, fonamentalment empreses.

Aquesta direcció manté la relació amb els organismes, la gestió de les línies formalitzades i el desenvolupament de noves oportunitats que permetin millorar l'oferta de finançament als clients del banc.

S'han subscrit convenis oficials amb organismes supranacionals, nacionals i autonòmics, així com amb les societats de garantia recíproca que aporten al banc garanties a les operacions de finançament a empreses i autònoms amb més dificultats d'accés al crèdit. En aquest àmbit destaquen els convenis subscrits amb l'Institut de Crèdit Oficial (ICO), el Banc Europeu d'Inversions (BEI) i el Fons Europeu d'Inversions (FEI).

Mitjançant els convenis no oficials, es gestionen acords amb entitats que vetllen pels interessos de les empreses, com les cambres de comerç, patronals empresarials, etc. Banc Sabadell aporta els seus coneixements financers, productes i serveis i acompanya aquestes entitats en aquesta missió.

Col·lectius i Banca Associada

Banc Sabadell és un referent nacional en la gestió de col·lectius professionals, col·legis professionals i associacions professionals. Basa la seva diferenciació en l'estreta relació que manté amb els col·lectius i atenent les necessitats dels seus professionals a través d'una oferta de productes i serveis financers específics.

Aquesta unitat té com a objectiu prioritari la captació de nous clients particulars, comerços, pimes, autònoms i despatxos professionals, així com incrementar la vinculació dels que ja mantenen compte en el banc, oferint sempre una oferta atractiva i adaptada a cada col·lectiu.

El 2018 es va tancar amb 3.308 convenis de col·laboració amb col·legis i associacions professionals, amb més de 3.400.000 col·legiats i associats professionals, dels quals més de 767.400 ja són clients del banc. Els volums de negoci gestionats són superiors als 24.500 milions d'euros.

Institucions Religioses

L'any 2018 ha estat l'any de la consolidació d'aquesta direcció. S'ha completat l'oferta de valor per a aquest segment de clients, que inclou l'assessorament patrimonial, el finançament d'inversions i la prestació de serveis financers, adaptant-se a les seves necessitats específiques.

El banc, adaptant-se al nou entorn d'innovació i digitalització, ha estat pioner en el llançament del Projecte Done, un faristol amb un TPV *contactless* per al pagament de donatius, adequat per a esglésies, fundacions i grans empreses, que permet fer donatius d'una manera àgil i senzilla i reduir l'ús d'efectiu. Ha tingut una excel·lent acollida per part dels usuaris i una elevada repercussió mediàtica.

S'ha continuat la relació amb congregacions, diòcesis i bisbats mitjançant la firma de convenis de col·laboració amb diferents entitats vinculades a la institució religiosa, que ha permès la captació de nombrosos nous clients.

Institucions Financeres i Asseguradores

S'ha reforçat l'equip d'aquesta direcció per completar la proposta de valor a aquestes institucions amb productes de tresoreria, mercat de capitals, custòdia i dipositaria, servei d'anàlisi i vehicles capital de risc, i s'ha consolidat la relació comercial amb productes i serveis necessaris per als clients en el curt i llarg termini.

En una conjuntura de tipus negatius a curt termini en els mercats financers, els saldos a la vista i els dipòsits han crescut ostensiblement durant l'exercici 2018.

Productes comercials

Finançament mitjà/llarg termini

Pel que fa als productes de finançament a mitjà i llarg termini, i atès que el mercat immobiliari i hipotecari es manté en una tendència positiva, s'ha registrat un creixement de l'import de la nova producció de préstecs habitatge del 11,8%. Els clients han seguit demanant principalment hipoteques a tipus fix, que representen un 60% sobre el total. A més, s'ha seguit innovant amb la transformació del procés de contractació. Ara els clients són acompanyats durant tot el procés de tramitació de la seva hipoteca per un especialista hipotecari que els resol tots els dubtes i els facilita els tràmits que s'han de fer fins al moment de firmar la hipoteca.

En préstecs al consum, ha continuat una tendència a l'alça molt favorable durant el 2018, destaca un augment significatiu de la contractació de préstecs a distància (les operacions contractades per canals *online* han pujat fins al 32%, mentre que el 2017 eren del 20%) i s'espera que se segueixin incrementant. Es manté el focus en la transformació digital per satisfer la immediatesa en el temps de resposta, així com l'anàlisi i l'experiència de client.

El percentatge de contractació de préstecs preconcidits segueix incrementant des d'un 47% el 2017 fins a un 52% el 2018, i es continua potenciant la Línia Expansió (un crèdit preconcidit 100% *online* sense comissions).

Així mateix, s'han potenciat els préstecs preconcidits per a autònoms i microempreses, de manera que es facilita i s'agilitza l'acceptació del risc per a aquests clients. En línia amb la transformació digital, els clients ara ja obtenen informació pels canals *online* sobre el límit preconcidit.

Negoci internacional

Pel que fa a negoci internacional, el banc ha enfocat l'any a millorar el servei ofert als clients, incloent-hi millores de producte i servei com la incorporació de la transferència internacional immediata, que ha tingut una acceptació molt alta entre els clients interessats a poder tramitar les seves operacions internacionals de manera urgent i immediata per Internet.

Paral·lelament, s'ha dut a terme durant tot l'any una formació explícita de crèdits documentaris a les empreses en tots els territoris per donar a conèixer les novetats en operativa documentària i s'han resolt dubtes mitjançant la presència física a les empreses.

Amb l'objectiu de poder acompanyar les empreses en la seva expansió internacional, s'han organitzat en tots els territoris entrevistes personals amb els directors de les oficines de representació i operatives a l'exterior amb clients amb un gran èxit en la iniciativa, cosa que és un complement al

servei Sabadell Link, en què les empreses es poden connectar per videoconferència amb els representants a l'exterior.

En la mateixa línia, s'ha iniciat el segon cicle de formació per a empreses del Sabadell International Business Program, focalitzat a ajudar les empreses a fer un pla de promoció del negoci internacional, amb totes les places cobertes per segon any consecutiu. Aquest any la iniciativa ha suposat la novetat de poder seguir el curs digitalment com a complement del presencial.

En referència al programa liderat per Banc Sabadell, Exportar per Créixer, s'han dut a terme múltiples actes a Espanya destinats a explicar el mercat de l'Orient Mitjà i el nord d'Àfrica, exposant la manera d'enfocar aquests mercats.

Quant a productes, se segueix amb quotes superiors al 30,3% en emissió de cartes de crèdit documentari *export* i del 14,7% en cartes de crèdit documentari *import*.

Ha estat un any amb un creixement important en el finançament del circulat, tant en el finançament *import/export* com en el *confirming* internacional i *factoring* internacional de les empreses clients, d'acord amb el desenvolupament del comerç exterior per part de les empreses.

Estalvi i inversió

L'any 2018, l'entorn regulador ha tingut una important afectació sobre l'activitat i el negoci en productes d'estalvi i inversió. La directiva MiFID II (*Markets in Financial Instruments Directive*), que persegueix assegurar uns elevats nivells de protecció dels inversors, especialment els detallistes, i la normativa sobre la distribució d'assegurances IDD (*Insurance Distribution Directive*), que afecta productes d'assegurança d'estalvi i protecció, han canviat el paradigma de comercialització, i és necessari un coneixement més ampli del client i transparència en la informació dels productes.

A Banc Sabadell s'ha implementat un nou model de servei en els productes d'estalvi i inversió que ofereix assessorament per a tots els productes i per a tots els clients, amb l'objectiu d'aportar més valor i oferir un nivell més elevat de protecció al client. En aquest nou model es posa el client al centre, de manera que la conversa amb ell comença des de les seves necessitats i objectius. En aquest sentit, s'ha desenvolupat Sabadell Inversor, una nova solució tecnològica que permet prestar el servei d'assessorament i que proposa quins productes són els òptims d'acord amb l'opinió del mercat i amb les expectatives indicades per cada client.

Aquesta nova regulació, juntament amb altres factors determinants de l'entorn actual com ara els tipus d'interès extraordinàriament baixos, exigeix a les entitats financeres una oferta completa i diversificada de productes que permeti als clients cobrir les seves expectatives i que s'adapti en termes de mercat i de cicle de vida del client.

Així doncs, s'ha mantingut una oferta continuada de productes, com dipòsits referenciats, assegurances d'estalvi i rendes, plans de pensions i fons d'inversió, que assegurin disposar d'una adequada oferta per adaptar-se a les necessitats del client per a cada inversió.

El catàleg de fons d'inversió s'ha focalitzat cap als fons d'inversió perfilats. La focalització s'ha ampliat durant l'any amb fons de renda variable, fons amb fins socials i, finalment, la gamma de fons InverSabadell, amb l'objectiu de disposar d'una oferta focalitzada àmplia i amb bones expectatives de rendibilitat. A més, s'ha mantingut una oferta de fons d'inversió garantits en funció de les oportunitats del mercat.

D'altra banda, per cobrir les expectatives de tots els segments de clients s'ha disminuït l'aportació mínima inicial en fons d'inversió perfilats i de la gamma InverSabadell i s'ha acompanyat els clients a generar un estalvi continuat a través de les aportacions periòdiques.

Respecte a les assegurances de rendes, s'ha iniciat la comercialització d'una assegurança de rendes amb capital decreixent, que permet garantir al client el cobrament d'uns ingressos de manera vitalícia, de manera que els seus beneficiaris recuperen la inversió no consumida en cas de defunció.

Per als plans de pensions s'han revisat els percentatges d'inversió en renda variable de la gamma de plans de pensions cicle de vida Sabadell Plans Futur per a un ajust més adequat al perfil del client. Aquests plans permeten aprofitar la màxima rendibilitat esperada de la renda variable en el llarg termini, i s'adapten al client en funció de dues variables: la data prevista de jubilació i el perfil de risc.

Serveis financers

Mitjans de pagament

Els indicadors del negoci de TPV han crescut considerablement respecte al mateix període de l'any anterior. S'ha incrementat un 17,3% la facturació processada. L'entitat continua posicionada com a referent en pagaments i especialment en vendes per Internet, amb un augment en cobraments *e-commerce* del 39,4%. Part d'aquest creixement es basa en acords de col·laboració amb *fintechs* processadores de pagaments; la meitat d'elles, enfocades per donar serveis a comerços i gran *retail* ubicats a l'estranger (negoci *cross-border*).

El negoci de targetes ha continuat mantenint l'excel·lent ritme de creixement observat els darrers anys. El parc de targetes ha arribat als 5,3 milions, i ha augmentat la facturació en compres amb targetes en un 13,8%. Cal destacar la incorporació de la targeta de Banc Sabadell a la solució de pagament Apple Pay, que juntament amb Samsung Pay i SabadellWallet formen l'oferta de pagament mòbil. La incorporació de nous serveis com els pagaments immediats a través de transferències *online*, la targeta ingressadora o l'evolució dels pagaments amb Bizum són exemples de l'aposta d'ampliació i millora de l'oferta comercial.

Circulant i *cash management*

El 2018, Banc Sabadell es manté com l'entitat de referència en la gestió dels cobraments i pagaments del circulant de

les empreses. Amb l'objectiu de simplificar el dia a dia dels clients, s'ha millorat en les eines de gestió de cobraments i pagaments en banca electrònica per tal d'aconseguir una major usabilitat i experiència de client. Així mateix, Banc Sabadell ha estat de les primeres entitats d'adherir-se al nou sistema de pagaments immediats, una nova modalitat de transferència que possibilita als clients fer pagaments en qüestió de segons.

Quant al finançament, durant aquest any s'ha intensificat l'activitat en productes especialitzats de finançament del circulant com *factoring* i *confirming*. Aquests productes utilitzats per a la gestió i el finançament dels cobraments i pagaments de les empreses han tingut creixements significatius en tots els segments, tant en pimes com en grans empreses.

El *factoring* s'ha consolidat com a producte de referència en el finançament dels cobraments i la cobertura del risc d'impagament, tant en operacions nacionals com internacionals. El creixement de les cessions s'ha situat en el 7,9% interanual. També destaca l'especialització de l'oferta de producte enfocada a sectors específics com el sector turístic.

En *confirming*, el ritme de creixement del producte s'ha situat en taxes del 12%, tant en imports gestionats com anticipats. S'ha millorat la qualitat del producte centrada en l'experiència de client, com ara el fet de realitzar un acompanyament digital en totes les noves operacions.

Servei de gestió de l'efectiu

Banc Sabadell ofereix un servei de gestió de l'efectiu amb solucions específiques que s'adapten a les necessitats dels diferents clients segons l'operativa i la mida del comerç. Es poden integrar amb la major part dels sistemes de gestió dels establiments i els sistemes de pagament del banc. A més, s'ofereix el servei de recollida d'efectiu, de manera que la quantitat emmagatzemada a la màquina s'ingressa automàticament en el compte del comerç i una empresa de seguretat la recull quan sigui necessari.

Serveis digitals

El procés de transformació d'empreses està evolucionant el model relacional amb els clients amb un focus digital molt rellevant, per la qual cosa és crític incorporar figures especialistes que impulsin l'adopció digital entre gestors i clients. Per aquesta raó, durant el segon semestre de 2018, s'ha desplegat la nova figura del director de digitalització d'empreses. Aquesta figura es defineix com un referent per a tota la Xarxa Comercial i d'Empreses en l'impuls i coneixement de l'oferta digital del banc per a gestors i clients.

El seu paper a curt termini és incrementar la transaccionalitat digital dels clients a través de formació a la xarxa i de visites d'assessorament als clients. A mitjà termini, el seu objectiu és consolidar-se com un assessor transversal en la prescripció del servei digital perquè les empreses que no hagin fet el salt digital o que trobin dificultats per fer-lo comptin amb Banc Sabadell com el seu millor aliat.

Marques comercials

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

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

Totes les marques han tingut una funció social i cultural destacable en els seus territoris d'influència gràcies a accions de patrocini i mecenatge. Les fites aconseguides per la resta de marques del grup durant el 2018 es presenten a continuació.

SabadellHerrero

SabadellHerrero ha completat un nou exercici de creixement en les seves 140 oficines d'Astúries i Lleó. La progressió de negoci ha caminat en paral·lel amb la transformació del servei que, aprofitant les noves capacitats digitals, dona resposta eficaç a les noves demandes del client. D'aquesta manera, creixement i transformació dialoguen entre si i es reforcen en un procés que escala i renova el banc sobre la base d'una adaptació a les noves tecnologies digitals i a la demanda dels clients.

Durant l'exercici 2018, SabadellHerrero ha expandit un 1,6% el seu balanç de negoci, que ha finalitzat amb un saldo d'11.214 milions d'euros. També ha crescut el nombre de nous clients que s'han incorporat al banc i, així, més de 15.000 clients van ser captats durant l'any, dels quals prop de 12.000 són particulars i més de 3.000, empreses.

Especialment important per comprendre la profunditat del procés de transformació en què es troba immers el banc és la dada del nombre de clients digitals, denominació que engloba els que es relacionen amb el banc i contracten els seus serveis a través de canals digitals, que fan servir sobre la base d'agilitat, adaptació a les seves necessitats i conveniència. El 40% dels clients de SabadellHerrero eren digitals a finals de l'any 2018, proporció que s'elevava per sobre del 60% entre el col·lectiu dels nous clients captats durant l'any.

A aquesta demanda dels clients, l'oficina respon tant mitjançant la digitalització de processos interns –que possibilita una millor eficiència en la prestació dels serveis– com en la seva capacitat interna per comercialitzar la nova oferta digital del banc.

L'avenç en creixement de negoci i transformació digital troba explicació en dos factors bàsics: una experiència de client líder i la gestió de persones.

El banc destaca a Astúries i Lleó entre la seva competència pròxima per proporcionar una experiència de client de caràcter clarament diferencial. L'anàlisi de qualitat objectiva realitzat per la consultora STIGA, principal referència per al mercat espanyol en aquest tipus d'estudi, puntuava SabadellHerrero amb una nota global de 8,08 sobre 10, amb la qual lidera l'estudi respecte de la seva competència.

Finalment, cal assenyalar com a patrocini rellevant les diferents col·laboracions amb les efemèrides de "Covadonga Centenarios 2018", els actes de la qual va organitzar el Govern del Principat d'Astúries. El banc va dedicar la seva exposició anual a la Fira Internacional de Mostres d'Astúries al Parc Nacional de Picos de Europa, que va celebrar el 2018 el seu I Centenari, i que, juntament amb el I Centenari de la coronació canònica de la Mare de Déu de Covadonga i el XIII Centenari dels orígens del Regne d'Astúries, va tancar un any de commemoracions molt especials.

SabadellGallego

El 2018, s'ha complert el cinquè aniversari de la marca SabadellGallego, que va néixer després de la fusió de la xarxa de Banc Sabadell a Galícia amb la xarxa en la comunitat autònoma de l'antic Banco Gallego. El 2013, Banc Sabadell va fer un important salt quantitatiu i qualitatiu a Galícia quan va integrar Banco Gallego, ja que li va permetre crear una nova marca, SabadellGallego, posicionar-se com una entitat molt propera al territori i incrementar la seva activitat financera al conjunt de la comunitat.

En aquests cinc anys, SabadellGallego ha duplicat el finançament a famílies i empreses de Galícia, així com el volum de negoci. Avui compta amb una competitiva xarxa comercial que ha aconseguit augmentar la seva penetració en el mercat galleg.

A finals de l'any 2018, el 25% de les empreses gallegues eren clients de SabadellGallego. Entre la gran empresa el percentatge puja al 74%, i en particulars, el 7% dels gallegues són clients de SabadellGallego, fet que deixa patent l'ampli grau d'acceptació de la proposta comercial del banc.

L'any 2018 ha estat un altre any de robust creixement per a SabadellGallego. Aquest creixement ha estat, a més, equilibrat, ja que tots dos costats del balanç –inversió, amb un augment del 12,6%, i recursos, amb una millora del 10%– han tingut variacions similars.

L'oferta comercial del banc va atreure més de 15.000 nous clients, que es van repartir entre els més d'11.000 particulars captats i prop de 4.000 empreses.

Aquest creixement de negoci s'ha compatibilitzat amb un gran impuls de transformació que, sobre la base de les noves tecnologies digitals, serveix a objectius d'eficiència i dona resposta a les noves necessitats de relació amb el banc i conveniència dels clients. Els clients que fan servir canals digitals per relacionar-se amb el banc a Galícia ja suposen un 46% del total, i la proporció s'eleva a més d'un 60% entre els nous clients captats durant l'any. Aquesta ràpida progressió es deu tant a la demanda dels clients com a la preparació de les oficines del banc per donar-hi resposta. Les oficines transformades amb capacitat digital

contrastada suposen més del 85% de la xarxa de Sabadell-Gallego i expliquen amb claredat la solidesa del procés de transformació emprès.

Les bases d'aquests robustos resultats, tant en creixement com en transformació, estan en una experiència de client diferencial de SabadellGallego, que destaca entre els bancs que formen el seu grup de referència, i està proporcionada per unes persones satisfetes i motivades amb la seva feina. Tots dos aspectes, experiència de client i gestió de persones i talent, són pilars clau i focus preferents d'atenció a SabadellGallego.

SabadellGuipuzcoano

Durant un any més, la intensa activitat comercial desplegada per les oficines de la xarxa comercial detallista i de la xarxa especialitzada en empreses del perímetre geogràfic d'implantació de la marca ha estat la base sobre la qual s'han obtingut uns resultats de negoci satisfactoris. La valoració d'aquests resultats és molt favorable, i és oportú assenyalar que s'han produït a través de l'aplicació estricta de la sistemàtica comercial i superant els objectius de transformació comercial que es recullen en l'anomenat repte ONficina, en què s'aconsegueix una evolució superior a la mitjana del banc, que ja compta amb un 80% de la xarxa amb la qualificació d'"oficina transformada".

En aquest repte es mesuren diferents aspectes la implantació dels quals és clau per competir amb èxit, atesos els avenços tecnològics i metodològics que caracteritzen l'evolució recent en el sector i que seguiran encara amb més intensitat en el futur. Aquests aspectes van des de l'activació digital fins als seus índexs de satisfacció, passant per la reducció de funcions operatives a les oficines, i formen un conjunt d'indicadors que a SabadellGuipuzcoano es compleixen en un 118% respecte del repte fixat a principis de l'exercici.

Així mateix, les oficines de la marca han obtingut un any més una qualificació notable en el sistema de control de qualitat conegut com a Mystery Shopper, que s'ha situat en 8,31, de manera que han superat els objectius generals de qualitat establerts per l'entitat.

Des de fa diversos exercicis, SabadellGuipuzcoano compta amb un pla territorial específic, concebut a l'empara de la previsió estratègica del banc de complementar les línies generals de negoci amb el disseny i l'aplicació de plans territorials. La versió actual d'aquest programa es denomina Pla Nord 2.0, la seva vigència temporal és fins a l'any 2020, i compta amb iniciatives en diferents línies d'acció.

Un any més, cal referir-se a la col·laboració amb tota mena d'entitats públiques i privades, que es materialitza amb la subscripció de convenis amb associacions i col·legis professionals, amb qui s'han arribat a signar 20 acords. Són destacables els acords destinats a millorar el finançament dels clients empresa, com la participació com a entitat financera col·laboradora en el nou fons d'innovació INNOVA, liderat per la Diputació de Biscaia, que té com a

finalitat canalitzar estalvi de particulars a projectes d'innovació empresarial.

Especialment ressenyable és la presència i dinamisme de la marca en l'impuls de l'ecosistema *startup* i emprendedor, ja que ha participat en multitud de trobades i congressos, alguns d'ells referents a escala nacional, com el B-Venture de Bilbao.

Com ja és tradicional, la gestió específica de la presència i rellevància de la marca al territori es materialitza amb una incessant activitat de comunicació, patrocinis i relacions institucionals, àrees en què se segueix mantenint uns estàndards de freqüència i notorietat molt elevats.

L'esdeveniment de més notorietat ha estat una vegada més el patrocini de la Volta Ciclista al País Basc, que durant el 2018 s'ha desenvolupat per territori del País Basc i de Navarra, de manera que ha ampliat el seu suport a la marca també en aquesta comunitat foral. L'entitat també ha patrocinat i ha col·laborat en diferents esdeveniments esportius, com la Gala Anual de l'Associació de Premsa Esportiva de Guipúscoa, en què es tria el millor esportista guipuscoà de l'any, que en l'edició passada va correspondre al jugador d'handbol internacional Kauldi Odriozola.

A més, s'ha continuat donant suport i impulsant la concessió de diferents premis i distincions, com ara el Premi a l'Empresa Guipuscoana amb la Cambra de Comerç; el Premi Aragonès de l'Any, en col·laboració amb el *Periódico de Aragón*, o els premis Euskadi Avanza, que reconeixen els empresaris novells, trajectòries empresarials destacades i l'empresa destacada de l'any.

Finalment, destaca la creixent línia d'actuació de foment i suport d'activitats culturals que suposen les iniciatives que es desenvolupen a través de la Fundació Sabadell.

ActivoBank

ActivoBank, amb 49.000 clients en tancar l'any 2018, ha focalitzat la seva activitat comercial en la gestió patrimonial, i ha aconseguit uns volums de 505 milions d'euros. Destaquen l'increment de saldos en comptes d'un 18%, fins a arribar a 200 milions d'euros, i el saldo en recursos fora del balanç, de 192 milions d'euros. Els fons d'inversió arriben a un volum de 107 milions d'euros, i les pensions totalitzen 33 milions d'euros.

Un negoci en transformació i creixement basat en l'orientació al client.

BanSabadell Vida

Primes i aportacions el 2018

2.419,6^{M€}

Primes assegurances de vida-risc
el 2018 (variació interanual)

324,4^{M€} (+15%)

Saldo d'estalvi gestionat el 2018

8.407,2^{M€}

Benefici aportat al grup el 2018

34,3^{M€}

BanSabadell Pensions

Fons gestionats el 2018

3.176,4^{M€}

Dels que corresponen a plans de
pensions individuals i associatius
el 2018 (variació interanual)

1.770,9^{M€}

Plans de pensions d'ocupació
el 2018 (variació interanual)

1.405,5^{M€}

Benefici aportat al grup el 2018

0,6^{M€}

BanSabadell Assegurances Generals

Primes el 2018 (variació interanual)

264,0^{M€} (+11%)

Benefici aportat al grup de 2018

5,8^{M€}

BanSabadell Previsió, E.P.S.V.

Estalvi gestionat el 2018

283,4^{M€}

BanSabadell Mediació

Ingressos per comissions el 2018

148,9^{M€}

Primes mitjançades el 2018

2.859,0^{M€}

Benefici aportat al grup el 2018

4,3^{M€}

El 31 de desembre de 2018, el negoci d'assegurances i pensions de Banc Sabadell s'estructura de la manera següent:

- BanSabadell Vida, BanSabadell Pensions i BanSabadell Assegurances Generals, en *joint venture* des de 2008 amb el grup assegurador Zurich.
- BanSabadell Mediació és la societat de mediació d'assegurances del banc. Té caràcter d'operador de bancassegurances vinculat a través del qual es fa el procés de distribució d'assegurances a la xarxa d'oficines del banc.
- BanSabadell Previsió, E.P.S.V., entitat que comercialitza plans de previsió social per als clients del País Basc.

El 2018, Banc Sabadell ha continuat transformant el negoci d'assegurances i pensions adaptant-lo als nous reptes del mercat. Aquests reptes es basen en la major orientació al client, oferint-li una cobertura global a través de Sabadell Protecció, el programa de fidelització personalitzat, a més de la digitalització dels processos de negoci.

En l'exercici 2018, BanSabadell Vida aconseguí uns volums de negoci que el situen en la segona posició del rànquing espanyol del sector per volum total de primes de vida i en cinquena posició del rànquing espanyol del sector per volum de primes d'assegurances i estalvi gestionat, segons les últimes dades publicades al tancament de l'exercici. El benefici net ha estat de 68,6 milions d'euros.

D'altra banda, els volums gestionats per BanSabadell Pensions situen l'entitat en el desè lloc del rànquing total del sistema, segons les últimes dades publicades al tancament de l'exercici. El resultat de l'exercici de BanSabadell Pensions ha estat d'1,2 milions d'euros.

En relació amb BanSabadell Assegurances Generals, cal destacar l'increment en volum de primes de l'11% respecte a l'any anterior, corresponent principalment a assegurances de la llar, així com la comercialització d'un nou producte de comerços.

BStartup

BStartup es consolida com a aposta de posicionament i negoci per a Banc Sabadell.

En el seu cinquè any de vida, el programa BStartup, destinat a donar suport a les joves empreses innovadores i tecnològiques, ha consolidat el seu doble objectiu: d'una banda, el posicionament del banc com el que més dona suport a les joves empreses innovadores i tecnològiques que contribueixen a la transformació digital, i, de l'altra, impulsar el negoci bancari des del convenciment que d'entre aquestes joves empreses sorgiran grans companyies de futur.

L'aproximació al client es genera a través d'una proposta que integra:

- Producte i servei bancari especialitzat en *startups*. Les *startups* tenen models i ritmes de desenvolupament i finançament diferents de les empreses tradicionals. Per això, a més de les 50 oficines BStartup de tot Espanya i un circuit de riscos específic, per seguir avançant en l'especialització, durant l'any 2018, s'ha treballat en un nou model de distribució que es posarà en marxa l'1 de gener de 2019 i que permetrà a les ciutats amb una gran concentració d'aquest tipus de clients (per ara Barcelona, Madrid i València) disposar de set DPimes BStartup que només gestionaran *startups* en la seva cartera. A més, durant el 2018, s'han llançat diversos productes: l'assegurança RC BStartup, en col·laboració amb AXA; el Rent-Tech BStartup; la targeta Marketing BStartup, i el préstec IVA Media4Equity.
- Inversió en *equity*. BStartup inverteix en *startups* amb una filosofia centrada en el suport als emprenedors, sense oblidar la notorietat i la rendibilitat. El vehicle d'inversió BStartup10 té el seu focus en empreses espanyoles de base tecnològica i digital, amb un alt potencial

de creixement i models de negoci escalables i innovadors. Se seleccionen deu projectes l'any per invertir 100.000 euros en cadascun d'ells i se'ls facilita, a més, un acompanyament personalitzat per afavorir-ne l'establiment al mercat i l'accés a posteriors rondes d'inversió. En aquest sentit, també serveix com a viver de futures inversions de Sabadell Venture Capital, que ja ha acompanyat set empreses BStartup10 en les seves rondes següents.

A més a més, enguany BStartup ha iniciat una estratègia d'inversió en verticals i ha llançat BStartup Health, convocatòria d'inversió i suport a projectes de salut que ha tingut una excel·lent acollida en el sector; s'han seleccionat 3 empreses d'entre les 144 presentades, *spin-offs* d'importants hospitals i universitats. S'ha formalitzat la inversió en Admit Therapeutic, una *spin-off* de l'Hospital de Bellvitge que té la missió d'establir un diagnòstic precoç de l'Alzheimer, una necessitat encara no coberta de la pràctica clínica. Les altres dues empreses seleccionades encara estan ultimant els detalls per poder signar el pacte de socis. Una és un *medical device* de detecció i seguiment de malalties renals, i l'altra és una solució que restaura la capacitat de caminar per a persones amb lesió medul·lar (exoesquelet).

A hores d'ara, BStartup compta amb 40 companyies participades. Les inversions proposades són aprovades per un comitè d'inversions.

- Innovació col·laborativa (*open innovation*). BStartup és un radar d'innovació per la seva posició privilegiada en tots els fòrums d'empreses innovadores a Espanya, perquè té convenis amb nombroses entitats que donen

suport a la creació de noves iniciatives i perquè està fortament integrat en l'ecosistema emprenedor espanyol. Amb els 14 nous convenis d'aquest any, ja són 93 els que es mantenen amb entitats rellevants. Per això, s'identifiquen propostes que des d'una òptica d'*open innovation* poden ajudar a accelerar el ritme d'innovació del banc. BStartup filtra i deriva les possibles oportunitats a altres direccions. En aquest sentit, enguany el banc ha rebut un dels reconeixements de Europe's Corporate Startup Stars atorgat per Startup Europe UE, en presència del vicepresident de la Comissió, Jyrki Katainen.

El 2018, BStartup ha organitzat i ha participat activament en 190 esdeveniments d'emprenedoria a 20 ciutats de tot el territori espanyol.

Gràcies a tot això, el 2018 s'ha consolidat la notorietat de BStartup en els mitjans (1.033 aparicions en premsa escrita i *online*) i l'impacte en xarxes socials (s'han assolit els 9.858 seguidors a Twitter), i ha estat la majoria dels mesos entre els principals temes de discussió de les xarxes socials del banc, sempre amb un sentiment positiu.

Pel que fa a la generació de negoci directe, s'han gestionat 556,8 milions d'euros (132,1 milions d'euros d'actiu i 424,7 milions d'euros de passiu), un 67,4% més que l'any anterior, i s'ha generat un marge de 12,4 milions d'euros (increment del 53,8% respecte a l'any anterior), amb un total de 2.895 clients.

Sabadell Consumer Finance

Millorant posicionament a través d'un creixement sostingut.

Marge brut el 2018

68,6^{M€}

Variació marge brut

+13,6%

Benefici aportat al grup

13,9^{M€}

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

La companyia continua millorant processos i incrementant l'oferta comercial, a fi de garantir una ràpida resposta a les necessitats dels clients.

L'activitat el 2018 ha continuat en ascens i ha propiciat un increment del volum de clients i operacions noves respecte a l'any anterior, una millora de la participació en el mercat. Destaquen els increments en el marge comercial i d'explotació.

Així mateix, el manteniment del rigor en els criteris prudencials en la concessió de riscos, invertint i millorant els models intel·ligents de decisió automatitzada, unit a l'eficàcia en el recobriment, ha permès mantenir els nivells de morositat dins d'uns termes excel·lents. Això ha situat la ràtio de mora en el 4,5%. Així mateix, la ràtio de cobertura ha estat del 100,4%.

Durant l'any s'ha potenciat la comercialització del nou producte de crèdit estoc, s'ha propiciat una vinculació més

important amb els establiments de vendes d'automòbils i s'ha ampliat el nombre de targetes de crèdit mitjançant acords comercials amb marques de relleu. A més, s'han iniciat les bases per a la comercialització a través de comerç electrònic i s'ha incrementat la venda de productes addicionals.

En l'activitat total de la companyia s'han dut a terme 245.390 noves operacions a través dels més de 10.000 punts de venda distribuïts per tot el territori espanyol, que han suposat l'entrada de noves inversions, el 2018, per valor de 831 milions d'euros, fet que ha comportat que el risc viu total de la companyia se situï per sobre dels 1.330 milions d'euros.

Així mateix, per donar suport al creixement del negoci, s'ha continuat fomentant l'ús de les eines tecnològiques implementades. En aquesta línia, s'ha potenciat la firma electrònica dels contractes de préstec, tant en mòbils com en tauletes, que ha arribat fins al 71% del total de les operacions. Tot això ha facilitat el manteniment de la ràtio d'eficiència en percentatges del 31,1%.

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

Aspectes destacats

- Increment destacat del marge d'interessos i comissions.

Benefici abans d'impostos

143,0M€

Descripció del negoci

Banc Sabadell ofereix el disseny i la gestió de productes d'estalvi i solucions d'inversió per als seus clients, i inclou des de l'anàlisi d'alternatives d'inversió fins a la intervenció en els mercats de renda variable, la gestió activa del patrimoni i la seva custòdia. Tot això assegurant la consistència dels processos de negoci amb una anàlisi rigorosa per tal d'assegurar la transformació del negoci al nou entorn.

Mercats i Banca Privada ofereix i dissenya productes i serveis d'alt valor afegit, amb l'objectiu d'aconseguir una bona rendibilitat per al client, incrementar i diversificar la base de clients i assegurar la consistència dels processos d'inversió amb una anàlisi rigorosa i amb una gestió de qualitat reconeguda. Tot això portant el model de relació amb el client cap a la multicanalitat. Integra en una mateixa divisió les activitats següents:

- SabadellUrquijo Banca Privada és la unitat de Banc Sabadell adreçada a oferir solucions integrals a clients que, per les seves necessitats particulars, requereixen un servei i una atenció especialitzats i a mida, compaginant el valor de l'assessorament en banca privada amb la solidesa financera i la capacitat de producte d'un banc universal. L'equip comercial compta amb el suport i la col·laboració d'experts en productes i en assessorament fiscal i patrimonial que aporten solucions personalitzades i eficients als clients.
- Asset Management i Anàlisi constitueix una àrea separada dedicada a la gestió col·lectiva, a la gestió de carteres i solucions d'inversió per a les diferents necessitats de clients particulars, empreses i inversors institucionals. Es configura a través de Sabadell Asset Management,

Mercats i Banca Privada

SabadellUrquijo Banca Privada

Asset Management i Anàlisi

Tresoreria i Mercat de Capitals

Contractació i Custòdia de Valors

Direcció d'Estratègia de Negoci
d'Estalvi i Inversió

societat matriu del grup de societats gestores d'institucions d'inversió col·lectiva. La seva missió és enquadrar el negoci de gestió d'inversions a través de les gestores d'institucions d'inversió col·lectiva i a través d'altres gestores no vinculades.

- Tresoreria i Mercat de Capitals és l'àrea encarregada de proporcionar al client solucions de finançament, productes d'inversió i serveis de mitigació i cobertura de riscos financers. Aquestes solucions s'ofereixen tant a través de la xarxa comercial com de l'equip d'especialistes de la unitat. Així mateix, des de Tresoreria es gestionen en el mercat els riscos generats per les posicions preses pels clients. A més, Tresoreria proporciona suport tàctic a la Direcció Financera, i és la responsable de la liquiditat conjuntural del banc, així com de la gestió i el compliment dels seus coeficients i les ràtios reguladores, gestionant el risc de tipus d'interès i tipus de canvi generats per l'activitat del grup.
- Contractació i Custòdia de Valors porta a terme les funcions d'intermediació de Banc Sabadell en la seva qualitat de membre dels mercats de renda variable, que consisteixen en el fet de tramitar i executar les ordres de compravenda de valors directament a través de la mesa de contractació, i és responsable, com a *product manager*, de la renda variable en el grup. Així mateix, dedica una part de les seves funcions a l'orientació i recomanació d'inversions en mercats de renda variable i de crèdit, i crea i dirigeix l'oferta de producte de custòdia i dipositaria.
- La Direcció d'Estratègia de Negoci d'Estalvi i Inversió té com a objectiu generar l'opinió d'inversió de Banc Sabadell i garantir que l'oferta de productes d'estalvi i inversió estigui alineada amb l'opinió i les necessitats dels clients. Ofereix solucions estratègiques que permeten adaptar l'entitat a l'entorn canviant per, tenint en compte els nous canals i solucions tecnològiques, dissenyar una proposta de valor diferencial en els productes i propiciar els canvis necessaris en l'activitat de comercialització i assessorament de productes d'estalvi i inversió.

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

L'any 2018 ha estat marcat per un increment de la incertesa econòmica i política, fet que, juntament amb unes valoracions ajustades dels actius, s'ha traduït en un augment de la volatilitat en els mercats. En aquest context, s'ha recomanat als clients establir un estricte control del risc com a element prioritari en les seves inversions, ajustant-les al seu perfil de risc i al seu horitzó temporal.

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

En línia amb aquests esforços, el banc potencia la globalització i estableix el focus en la seva internacionalització, adoptant una estratègia comuna de negoci, concretament en les activitats de negocis de banca privada, banca corporativa i gestió de *broker*.

Prioritats de gestió el 2018

El banc disposa d'un procés de generació i aprovació de productes i serveis que garanteix que tota l'oferta dirigida als clients supera els requeriments en termes de qualitat, rendibilitat i adequació a les necessitats del mercat. La revisió permanent dels procediments i les pràctiques d'identificació i coneixement dels clients asseguren que les ofertes realitzades i l'orientació de les inversions s'efectuen tenint en compte aquest coneixement i que es compleixen totes les mesures de protecció derivades de les diferents regulacions que afecten els productes d'estalvi i inversió i, en particular, de la Directiva de Mercats d'Instrumentos Financiers (MiFID II) i la seva transposició en la regulació del nostre país.

El nou i exigent marc regulador està propiciant canvis en l'activitat de comercialització i assessorament

Magnituds principals del negoci

En milions d'euros

T2 Principals magnituds del negoci
Mercats i Banca Privada

	2017	2018	% 18/17
Marge d'interessos	58	74	27,6
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	—	—	—
Comissions netes	188	195	3,7
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	1	4	300,0
Altres productes/càrregues d'explotació	(2)	(16)	700,0
Marge brut	245	257	4,9
Despeses d'administració i amortització	(105)	(113)	7,6
Marge d'explotació	140	144	2,9
Provisions i deterioraments	(3)	(1)	—
Guanys/Pèrdues en baixa d'actius i altres	—	—	—
Resultat abans d'impostos	137	143	4,4
Impost sobre beneficis	(41)	(45)	9,8
Resultat després d'impostos	96	98	2,1
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	96	98	2,1

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	31,6%	55,6%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	42,5%	43,5%	—
Ràtio de morositat (%)	0,5%	0,1%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en l'stage 3 (%)	71,0%	435,8%	—

Actiu	8.858	11.523	30,1
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	2.175	2.859	31,4
Passiu	8.578	11.347	32,3
Recursos de clients en el balanç	6.367	8.293	30,2
Capital assignat	280	176	(37,1)
Recursos de clients fora del balanç	17.213	16.324	(5,2)

Altres indicadors

Empleats	531	504	—
Oficines	10	10	—

Fins al desembre de 2018 s'ha superat la xifra de 1.900 milions d'euros d'import contractat en carteres de gestió discrecional, amb aproximadament 4.500 contractes. La xifra de fons d'inversió ha arribat als 7.196 milions d'euros. El nombre de Sicav al desembre de 2018 puja a 172, amb un volum de negoci de 1.803 milions d'euros i una quota de mercat del 6,4%. La xifra de volum de negoci arriba als 27.300 milions d'euros al desembre de 2018, i el nombre de clients supera els 29.700.

El benefici net al desembre de 2018 puja a 98 milions d'euros, cosa que suposa un increment interanual del 2,1%. El marge brut és de 257 milions d'euros i s'incrementa en un 4,9%, i el marge bàsic és de 269 milions d'euros i

s'incrementa en un 9,3% (T2).

El marge d'interessos és de 74 milions d'euros, fet que suposa un increment interanual del 27,6% pels bons resultats obtinguts. Les comissions netes se situen en 195 milions d'euros, un 3,7% superior a l'any anterior a causa de majors comissions en fons d'inversió i en valors.

Les despeses d'administració i amortització se situen en 113 milions d'euros i s'incrementen en un 7,6%. La inversió creditícia neta creix un 31,4%, concentrat en els clients cotutelats; els recursos de clients en el balanç creixen un 30,2%, i els productes de recursos de fora del balanç disminueixen un 5,2%, principalment pel creixement en fons d'inversió.

La xifra de volum de negoci arriba als 27.300 milions d'euros, i el nombre de clients, als 29.700.

Equip comercial

Banquers

170

Oficines especialitzades

10

Centres d'atenció

21

SabadellUrquijo Banca Privada és la divisió de banca privada de Banc Sabadell que té com a finalitat oferir solucions integrals a clients que, per les seves necessitats particulars, requereixen un servei a mida i atenció especialitzada. En un entorn econòmic i financer complex, ha sabut respondre a les exigències del mercat i al compromís adquirit amb els seus clients, aportant tota la seva experiència per posar a la seva disposició una àmplia gamma de productes i serveis ajustats al seu perfil de risc per tal d'optimitzar la rendibilitat financera i fiscal de les seves inversions.

El servei i l'atenció personalitzada al client, centre de totes les activitats que es desenvolupen en el dia a dia des dels dos models de negoci existents en la divisió, continua sent la premissa clau del negoci. En el model cotutelat amb oficines de banca comercial, es proporciona tot el suport comercial i un assessorament professional especialitzat a la xarxa d'oficines i clients de Banc Sabadell. A les 10 oficines existents es porta a terme una gestió integral del client.

A fi d'estar alineats amb l'estructura territorial del banc, s'ha integrat la Direcció Regional d'Aragó, Navarra i La Rioja amb la Direcció Regional Nord per crear una estructura més enfocada a estratègies de creixement del negoci i treballar de manera més coordinada amb el banc.

El mes de gener va entrar en vigor la directiva MiFID II, cosa que fa del 2018 un exercici en què l'activitat comercial ha anat unida de manera inequívoca a l'adequació als nous requisits reguladors exigits. Això ha suposat fer un pas més en la millora de la qualitat del servei i en la protecció i transparència total d'informació i de preus al client, de manera que s'ha procedit tant a l'adequació i el desenvolupament dels sistemes informàtics com a la definició d'una nova política comercial, que té com a servei principal l'assessorament no independent, que inclou dos models: l'assessorament recurrent i l'assessorament recurrent plus. Aquest últim permet oferir als clients el mateix servei que l'assessorament independent.

Juntament amb la creació i el seguiment de carteres assessorades, s'ha posat el focus en el servei de gestió

discrecional de carteres, de manera que pràcticament la totalitat dels clients tinguin accés a un dels dos.

Durant l'any, s'ha fet un esforç important per posar a disposició de tots els clients un nou *reporting* de carteres d'acord amb les actuals exigències reguladores, i al qual podran tenir accés a través del mòbil i el web del banc. Això ha contribuït molt positivament a millorar l'experiència de client, un altre dels objectius fonamentals d'aquest exercici. Per a la qual cosa, a més, s'ha desenvolupat i posat en pràctica l'opció de facilitar a tots els clients la firma de la documentació a través de mitjans digitals. Dos avenços que han contribuït a aquesta transformació digital que ha suposat una important dotació tecnològica i ha permès impulsar el negoci mitjançant la seva adaptació a un nou entorn del sector més digitalitzat.

Relacionat tant amb les exigències de MiFID II com amb la finalitat de millorar l'assessorament als clients, s'ha dut a terme un pla de formació contínua per a empleats de Banca Privada, que ha culminat en un examen de certificació a través d'EFPA.

Des del punt de vista de l'oferta, s'ha treballat per dissenyar i posar a disposició de la clientela els productes més adequats i rendibles d'acord amb el seu perfil de risc, per la qual cosa les fàbriques de producte Banc Sabadell han posat tots els mitjans disponibles al seu abast. En aquest sentit, els fons d'inversió, les carteres de gestió discrecional i els productes estructurats han seguit ocupant les primeres posicions. Amb l'entrada en vigor de MiFID II s'ha adequat el model *repricing* de les carteres de gestió discrecional, que ha passat a un model de cobrament de comissió explícita.

Com a complement s'han seleccionat alternatives d'inversió enfocades a productes de gestió alternativa i capital de risc, en què els fons d'autor o l'entrada en sectors nínxol, molt específics i amb una liquiditat limitada, han permès augmentar la diversificació i donar resposta a la demanda d'inversors sofisticats.

Cal destacar que durant aquest exercici, amb una situació complexa caracteritzada per la volatilitat dels

mercats financers, SabadellUrquijo Banca Privada ha sabut respondre a les exigències i els compromisos adquirits amb els seus clients d'acompanyar, revisar i explicar en detall l'evolució de les seves carteres.

A principis d'any, s'ha creat la Direcció de Segments i EAFI, sota la qual s'ha unificat la gestió comercial del segment d'EAFI, Institucions Religioses o Sports & Entertainment, amb l'objectiu de fer créixer de manera transversal els diferents segments en coordinació amb l'estratègia del banc per afavorir la consecució de sinergies.

El 2018 també ha continuat la reorientació de la gestió de l'equip comercial iniciada l'any anterior, en què la gestió

per projectes va agafar protagonisme. S'ha avançat en el desenvolupament i la posada en marxa dels projectes iniciats el 2017 i s'ha donat inici a nous projectes a través dels quals s'ha posat a disposició dels nostres clients una oferta de productes i serveis molt focalitzada i nova.

Finalment, en aquest exercici s'ha posat el focus en diverses accions dins l'àmbit comercial mitjançant esdeveniments que han estat molt ben acollits pels clients i a través dels quals s'ha donat un impuls a la potenciació de la marca i a la relació comercial per millorar l'experiència de client de Banca Privada.

Asset Management i Anàlisi

Els fons d'inversió perfilats gestionats per Sabadell Asset Management incrementen el seu patrimoni un 4%.

El model de negoci d'Asset Management i Anàlisi es caracteritza per l'excel·lència en la gestió dels fons d'inversió i dels serveis de gestió col·lectiva, de gestió de carteres i de solucions d'inversió, amb l'aspiració de mantenir la seva alta fiabilitat, sostenibilitat, consistència i excel·lent rendibilitat, sempre en benefici de l'inversor.

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

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

En aquest exercici, el protagonisme en les subscripcions de fons d'inversió de Sabadell Asset Management ha estat per als fons d'inversió perfilats, que han arribat als 5.251,6

milions d'euros en gestió, i han continuat amb l'elevada acceptació d'anys anteriors. Aquesta gamma de fons d'inversió perfilats es gestionen amb l'objectiu de mantenir un nivell de risc constant, fins i tot en diferents moments del mercat. Entre aquests destaca, per la seva centralitat en les preferències de risc dels inversors, Sabadell Prudente, F.I., que disposa de 87.948 partícips i acumula un patrimoni de 4.428,0 milions d'euros al tancament de 2018.

Durant l'any, s'ha impulsat l'oferta de nous fons garantits de rendiment variable i s'han emès noves garanties de revaloració sobre cinc fons garantits per un import de 867,4 milions d'euros el 31 de desembre de 2018. En tancar l'any, el conjunt de fons garantits representen 4.019,0 milions d'euros de patrimoni. El pes dels fons garantits en el conjunt dels fons d'inversió de dret espanyol sota gestió de Sabadell Asset Management ha augmentat fins al 25,2%, des del 23,0% de l'any anterior.

El 2018, Sabadell Asset Management ha realitzat tres processos de fusió de fons d'inversió, amb el resultat de l'absorció de tres fons d'inversió per altres de la mateixa especialitat inversora, en interès dels partícips. En acabar l'exercici, eren 237 les institucions d'inversió col·lectiva de dret espanyol gestionades per Sabadell Asset Management (64 fons d'inversió, una societat d'inversió immobiliària i una societat d'inversió de capital variable) i SabadellUrquijo Gestión (171 societats d'inversió de capital variable), i eren 2 les entitats de capital de risc gestionades per Sabadell Asset Management (2 fons de capital de risc).

Els fons d'inversió de Sabadell Asset Management han rebut destacats reconeixements. L'any 2018, l'agència

independent Fitch Ratings ha certificat l'alta qualitat de la gestió de tres fons de renda fixa, d'un de renda variable i d'un fons perfilat de Sabadell Asset Management. En total disposen de ràting qualitatiu *proficient* dos fons de renda variable i de la qualificació *strong*, cinc fons: tres fons de renda fixa, un de renda variable i un perfilat.

Sabadell Asset Management acumula, en tancar l'exercici, un patrimoni sota gestió en fons d'inversió de dret espanyol de 15.930,5 milions d'euros (T3), un 3,0% inferior al del tancament de l'any anterior. Amb aquest volum de patrimoni gestionat, es manté per sobre del 6% de quota en el patrimoni gestionat pels fons d'inversió espanyols. Sabadell Asset Management és la cinquena gestora amb més patrimoni gestionat en fons d'inversió de dret espanyol el 2018. La variació en el nombre de partícips durant l'any ha estat de -52.818, fet que suposa una disminució del 7,5%

anual. El nombre d'inversors ha disminuït en 1.585, una variació del -0,7% anual.

Posant en valor la seva capacitat i experiència, Sabadell Asset Management condueix la gestió de carteres d'inversió de clients de Banc Sabadell. Aquesta es configura com un repertori de solucions d'inversió, de vegades modelitzada i de vegades personalitzada, és a dir, com una resposta àmplia de serveis ajustada a les necessitats de clients actuals i potencials de Banc Sabadell. En aquest capítol de serveis de gestió de carteres destaca BS Fons Gran Selecció, que suma 17.186 contractes sota gestió, amb un patrimoni total de 1.696,2 milions d'euros el 2018.

Sabadell Asset Management també exerceix activitats de gestió i administració de carteres per compte d'altres inversors institucionals. El patrimoni inclòs en aquests conceptes puja a 4.312,5 milions d'euros a la fi de 2018.

T3 Fons d'inversió de dret espanyol

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimoni gestionat (en milions d'euros)	9.102,4	5.844,5	5.609,6	4.312,4	4.203,3	4.443,2	6.356,7	9.952,6	13.091,3	14.122,1	16.423,0	15.930,5
Quota de mercat (en percentatge)	3,81	3,49	3,44	3,12	3,29	3,63	4,13	5,11	5,95	6,00	6,25	6,19
Nombre de partícips	374.522	217.360	218.761	195.140	192.282	197.954	270.552	438.582	608.858	623.749	705.682	652.864

Tresoreria i Mercat de Capitals

Proporcionant al client solucions de finançament, productes d'inversió, serveis de mitigació i cobertura de riscos financers.

El volum negociat en productes de cobertura del risc de tipus de canvi ha suposat un increment del 15% sobre l'exercici anterior.

L'evolució del negoci gestionat per Tresoreria i Mercat de Capitals està condicionada, el 2018, per un entorn polític global complex i una situació macroeconòmica amb tipus molt baixos a Europa. El BCE ja va anunciar una futura pujada de tipus en certes condicions macroeconòmiques que podria ajudar a incrementar la xifra de negoci derivada dels productes de tipus d'interès. Un altre factor destacable és que el 2018 ha estat el primer any sota el nou marc

regulador de MiFID II, al qual Tresoreria i Mercat de Capitals s'ha adaptat d'una manera ràpida i eficaç gràcies a l'estreta col·laboració amb altres àrees del banc.

Aquest entorn ha impactat en els mercats de divises i ha produït certes volatilitats, que, juntament amb l'increment de la base de clients que operen amb aquest producte i la proactivitat dels operadors per aprofitar les oportunitats del mercat, ha portat a incrementar el volum negociat en

més d'un 15%. Aquest volum es deu especialment a un notable increment de les cobertures en divisa i de les operacions *forward*.

Al llarg de 2018, la inversió referenciada ha tingut una gran acceptació, cosa que ha permès distribuir un 20% més del que s'esperava. En derivats de renda variable també s'han superat les expectatives, i la xifra real s'ha situat prop d'un 30% per sobre de l'esperada. Les diferents campanyes de llançament de producte a la xarxa comercial també han mostrat una gran acollida i han batut totes les expectatives en més d'un 45%.

Tresoreria i Mercats ha millorat durant el 2018 la seva posició en productes de divises gràcies a dues línies d'acció complementàries. En primer lloc, s'ha revisat i completat

l'oferta de productes de divises, i paral·lelament s'ha seguit potenciant la plataforma de contractació *online* Sabadell Forex. A més, s'ha millorat el flux de contractació dels productes i s'han iniciat projectes destinats a seguir incrementant la capacitat d'avançar-nos a les necessitats dels nostres clients globals. Els productes d'estalvi i inversió han ofert una alternativa atractiva als clients en aquest entorn de tipus baixos.

La direcció també s'ha focalitzat a exportar el seu model d'èxit a altres regions aprofitant l'escalabilitat i globalitat del model. Al llarg de l'exercici s'ha fet més estreta la relació amb altres àrees nacionals i internacionals del banc, i s'han aconseguit sinergies i creat noves oportunitats de negoci.

Contractació i Custòdia de Valors

Banc Sabadell ha acabat el 2018 com la segona entitat del mercat de renda variable espanyol per volum de contractació.

Posició en el mercat per volum de contractació el 2018

Quota

13,2%

Rànquing

2n

L'any 2018 ha estat un any caracteritzat per una caiguda en el volum de contractació en el mercat espanyol, coincidint amb l'entrada en vigor dels canvis reguladors obligatoris generats per la regulació MiFID II.

S'han desenvolupat activitats de creació de mercat, autocartera, *road shows* i altres serveis a mida per a entitats cotitzades. D'altra banda, el 2018 ha mantingut la tendència del 2017 i s'ha caracteritzat per un increment de l'activitat amb entitats emissores. En aquest sentit, Banc Sabadell ha participat, amb èxit, en la col·locació de diferents participacions significatives d'entitats cotitzades, així com en operacions de sortida a borsa.

En matèria d'anàlisi financera, s'ha contribuït amb la premsa especialitzada i generalista, actuant com a font d'opinió financera experta i primerenca per aconseguir-ne la divulgació universal. La qualitat del nostre servei d'anàlisi està contrastada, i Banc Sabadell ha rebut per aquesta destacats reconeixements. El 2017 va ser premiada amb el quart lloc com a millor casa d'anàlisi d'Iberia en estimacions i recomanacions i amb el segon millor lloc el 2016, segons Starmine, de Thomson Reuters.

La Direcció de Contractació i Custòdia de Valors ha adequat la seva estructura per assegurar el compliment escrupolós dels requisits establerts per la normativa MiFID II, sobretot en les mesures reguladores relatives a matèria d'incentius. En tots els nivells s'ha garantit la inexistència de conflictes d'interès i s'ha adaptat el model de facturació diferenciant als inversors el cost d'execució i el cost de l'anàlisi financera.

Durant aquest exercici, s'ha continuat intensificant la seva participació com a banc agent de diferents operacions, principalment abonaments de dividends, ampliacions de capital, emissions de bons, programes de pagarés i gestió de llibres registre d'accionistes. Actualment, el nombre d'emissores que utilitzen els serveis de Banc Sabadell superen les 80, xifra que quadruplica la de tancament de 2017 i que es va incrementant any rere any.

Aquests serveis van adquirint cada dia més rellevància i busquen com a objectiu situar Banc Sabadell com una entitat de referència entre les entitats emissores.

Centrant la seva activitat en la implantació de la nova proposta de valor en estalvi i inversió de Banc Sabadell.

Nova proposta del banc
en estalvi i inversió:

- Nova plataforma Sabadell Inversor
- Model d'assessorament universal
- Adaptats a la nova regulació

L'entrada en vigor de MiFID II ha estat un element central per a la definició d'aquesta, però els desenvolupaments s'han dut a terme tenint en compte el canvi de context en l'activitat bancària, en general, i dels productes d'estalvi i inversió, en particular. Factors com uns tipus d'interès estructuralment baixos, el nou context regulador o la digitalització també han estat elements crítics en la definició de l'estratègia.

Aquesta proposta de valor posa al centre de l'activitat el client, al qual, independentment del segment a què pertanyi, se li ofereix el servei d'assessorament, atès que és el que aporta més valor afegit i més protecció. D'aquesta manera, Banc Sabadell ofereix el servei d'assessorament per a tots els clients i per a tots els productes. Per poder prestar aquest servei, el banc s'ha basat en elements ja existents com el procés d'aprovació de productes d'estalvi i inversió, una opinió única d'inversió o el servei d'informació de mercats a clients. Per fer-ho possible eren necessaris dos elements addicionals. En primer lloc, una xarxa comercial formada capaç de prestar el servei d'assessorament, i per fer-ho, s'ha iniciat un ambiciós pla per formar la xarxa comercial amb el nivell II de MiFID II. I, en segon lloc, una eina que ajudi els gestors a prestar aquest servei. Aquesta eina, Sabadell Inversor, és la porta d'entrada a l'estalvi i inversió i permet (i) ordenar, creant una sistemàtica comercial i homogeneïtat en el servei, (ii) simplificar, deixant oculta tota la complexitat per a clients i gestors, i (iii) complir amb la regulació. En definitiva, tot el projecte s'ha orientat a l'excel·lència del servei i a millorar l'experiència de client.

Des de la Direcció d'Estratègia de Negoci d'Estalvi i Inversió s'ha continuat donant suport a l'activitat comercial en la comunicació de l'opinió del mercat. Així doncs, s'han dut a terme més de 175 sessions, entre reunions presencials i *conference calls*, en què han participat prop de 3.600 empleats de totes les direccions territorials. En aquesta línia, s'han reforçat les premisses d'inversió imprescindibles per a un adequat assessorament, així com l'elaboració dels arguments de mercat dels productes comercialitzats.

Finalment, s'ha posat en marxa el Comitè d'Assessorament, encarregat de pilotar la llista de productes d'estalvi i inversió recomanats per a cada segment sobre els quals Banc Sabadell basa el seu assessorament.

Dins de les iniciatives de suport a l'activitat comercial i en aplicació de la regulació que estableix que tots els empleats que informen o assessoren sobre productes MiFID han de tenir els coneixements i l'experiència necessaris per oferir aquests serveis, es va crear un equip de supervisors centralitzat, que ha permès que l'activitat comercial no es veiés afectada en facilitar que els empleats que no disposaven dels coneixements i competències necessaris i que no poguessin ser supervisats directament des de les seves oficines poguessin continuar operant sota la seva supervisió. El 2018 s'han supervisat més de 20.000 operacions.

Respecte de l'activitat de producte, durant el 2018 s'han aprovat, amb la participació de 36 responsables funcionals, més de 484 propostes de nous productes d'inversió en el procés de producte. Destaquen per la seva dimensió les famílies de productes de fons garantits i dipòsits referenciats amb recuperació de capital, que acumulen al voltant del 64% del total del volum previst en la comercialització. Aquest volum d'activitat no ha compromès la velocitat d'aprovació, atès que el 75% dels productes s'ha aprovat en menys de deu dies hàbils.

Banc Sabadell, a través de Sabadell Inversor, manté el compromís de millorar la comunicació de la seva orientació de les inversions: d'una banda, al llarg de 2018, s'ha iniciat el desplegament del nou *reporting*, que permetrà a tots els clients conèixer les seves posicions d'estalvi i inversió en tot moment i des de qualsevol canal; de l'altra, mitjançant l'enviament massiu d'informació personalitzada a través dels nous canals. El 2018, s'han publicat més de 90 continguts, dels quals se n'han enviat més de 60 a clients via correu electrònic, amb un total de més de 3 milions de correus electrònics. En els últims mesos s'han comptabilitzat més de 45.000 visites mensuals a Sabadell Inversor.

També ha estat destacable l'activitat de seguiment i anàlisi sobre les iniciatives reguladores que afecten el desenvolupament del negoci del banc tant en l'àrea de mercats com en l'àrea de protecció a l'inversor. En aquest sentit, s'ha posat en marxa un comitè mensual específic amb la participació de les principals direccions de negoci amb l'objectiu d'adaptar plantejaments vigents a les noves exigències

reguladores, identificar noves oportunitats i fixar opinió de negoci. Durant el 2018, s'ha dut a terme una important tasca de representació del banc en sessions organitzades pel Tresor, la Comissió Nacional del Mercat de Valors o l'Associació Espanyola de Banca en l'àmbit de mercats o en matèria de protecció a l'inversor.

Regne Unit



Regne Unit

La nova plataforma proporcionarà nombrosos avantatges a TSB i als seus clients.

Aspectes destacats

- TSB ha assolit els objectius anunciats al setembre i es disposa a iniciar una nova etapa.
- Millores en els processos d'alta dels clients i un augment del nombre de gestors.

Descripció del negoci

TSB té un model de distribució multicanal a escala nacional, integrat per 550 oficines, present a Anglaterra, Gal·les i Escòcia. En tancar l'exercici, compta amb 5 milions de clients i 8.353 empleats. La franquícia de TSB (TSB Banking Group plc) desenvolupa el negoci detallista que es porta a terme al Regne Unit i que inclou comptes corrents i d'estalvi, crèdits personals, hipoteques i targetes de crèdit/dèbit.

Anteriorment, el seu negoci es dividia en tres segments:

- La franquícia, que constitueix el negoci de banca comercial multicanal.

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

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

TSB, una proposta única i creïble per incrementar la competència ràpidament en el negoci de les pimes.

A l'abril de 2018, TSB va completar la seva migració per fases cap a una nova plataforma informàtica (G2). La nova plataforma cobreix tots els sistemes de clients i canals, igual que tots els sistemes de *back office* i és fonamental perquè TSB pugui oferir els seus serveis als clients a llarg termini.

Quan TSB es va constituir, feia servir la plataforma informàtica de Lloyds Banking Group (LBG), un dels seus competidors, els sistemes del qual eren d'una generació anterior. En conseqüència, es trigava molt a fer els canvis que es volien implantar en els productes i serveis de TSB, i el cost, els terminis, el disseny i el ritme d'execució d'aquests canvis els fixava un competidor. Al juny de 2015, l'adquisició de TSB li va proporcionar l'oportunitat d'aprofitar l'experiència del Sabadell en la migració del banc a un sistema nou que permetria a TSB proporcionar millors productes i serveis, més ajustats a les necessitats dels clients.

Si bé la migració de tots els registres de clients es va fer segons el que s'havia planejat, els clients van tenir problemes per accedir als seus comptes en línia en el període inicial després de la migració, amb llargs temps d'espera al telèfon i alentiment del procés d'operacions a les sucursals.

En el període que va seguir a la migració, es va donar prioritat a la resolució dels problemes del servei que afectaven els clients i a actuar ràpidament per identificar i solucionar el que estava causant aquests problemes. Les anàlisis internes van indicar que el disseny de la plataforma era sòlid i que la major part dels problemes sorgien pel desplegament en la infraestructura tècnica. Els problemes subjacents estaven relacionats principalment amb tres àrees clau: la configuració inicial, la capacitat de la infraestructura i alguns aspectes del codi.

El Consell de TSB també va encarregar una revisió independent a Slaughter and May, un bufet d'advocats britànic, per dilucidar per què es van produir aquests problemes, i les autoritats britàniques PRA i FCA també van dur a terme la seva pròpia investigació conjunta.

A principis de setembre, el Consell de TSB va anunciar que Paul Pester dimetia com a primer executiu i abandonava la companyia. TSB va fixar llavors tres prioritats immediates, per a les quals s'ha aconseguit un progrés important i a bon ritme.

— Procés de resolució d'incidències: el 30 de gener de 2019, s'havien resolt prop de 181.000 queixes rebudes

de clients des de la migració, és a dir, al voltant del 90% de les 204.000 queixes rebudes, amb la garantia que cap client patirà una minva econòmica. Actualment, es rep un nombre de queixes noves significativament inferior, a prop dels nivells previs a la migració, i la majoria ja no té relació amb la migració.

— Funcionalitat plena per als clients: s'han solucionat totes les incidències informàtiques crítiques i urgents i s'han resolt els problemes més importants que afectaven els clients. Tot i que encara es produeixen alguns problemes informàtics o interrupcions en el servei, el nombre d'incidències s'ha reduït de manera significativa des del període immediatament posterior a la migració, i els serveis informàtics ara són estables i estan al nivell del rendiment del sector.

Els clients ja han començat a apreciar els beneficis del nou sistema informàtic, amb una plataforma única i processos més ràpids en alguns dels nostres serveis. Com a resultat, al desembre TSB va marcar un rècord històric en el nombre de sol·licituds d'hipoteques en una setmana.

Cap a finals de 2018, els clients també es van poder beneficiar de més productes disponibles a través dels canals *online* per primera vegada des de la migració. Les contractacions en línia de comptes corrents han tornat a nivells coherents amb el període comparable més recent anterior a la migració, i el nombre de trucades de clients que necessiten ajuda amb els seus processos *online* ha caigut en un 90% gràcies a la millora notable del procés de sol·licitud. Els clients també poden obrir comptes corrents en les sucursals en gairebé la meitat del temps que es trigava abans de la migració.

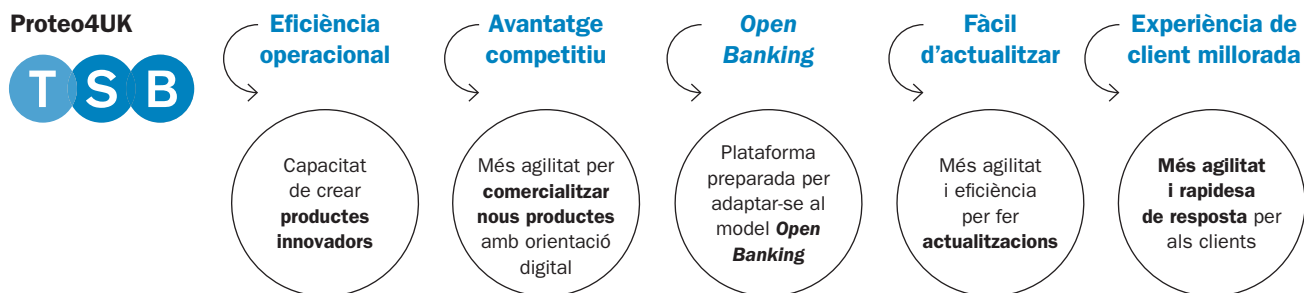
— Nomenament d'una nova consellera delegada per a TSB: al novembre, es va anunciar que Debbie Crosbie s'uniria al Consell de TSB com a consellera delegada, fet que encara està subjecte a aprovació reguladora. Crosbie procedeix de CYBG PLC i compta amb més de dues dècades d'experiència en banca detallista i en pimes, a més de tenir un estil de lideratge obert i participatiu. Crosbie aporta una mentalitat clarament innovadora i comparteix la visió de millorar la banca per a tots els clients al Regne Unit. S'incorporarà a TSB a la primavera.

TSB segueix sent un dels bancs més solvents del Regne Unit i amb una folgada posició de liquiditat; està ben posicionat tant per trampejar la incertesa econòmica com per fer ús de les seves reserves financeres per expandir el creixement. Si bé TSB segueix confiant en la relativa fortalesa de l'economia britànica, és conscient dels reptes que s'acosten, ja que les condicions econòmiques i del mercat continuen sent incertes per diverses raons, incloent-hi la resolució del Brexit.

Tot i que la migració a la nova plataforma va generar frustració i dificultats considerables, de cara al futur, TSB confia que ara la plataforma aporta beneficis reals als clients i, el que és més important, també li permet proporcionar suport a més negocis locals a tot el Regne Unit.

TSB inicia una nova etapa.

G2 Avantatges de la nova plataforma



Magnituds principals del negoci

El benefici net al desembre de 2018 se situa en -240 milions d'euros, principalment a causa de -460 milions d'euros de les despeses addicionals de migració i postmigració (T4).

El marge d'interessos totalitza 1.000 milions d'euros i cau un 3,3% interanual per les accions comercials de TSB després de la migració tecnològica.

Les comissions netes cauen un 10,9% interanual, principalment per les menors comissions en serveis i per les accions comercials de TSB després de la migració tecnològica. Els resultats d'operacions financeres inclouen els resultats de vendes de renda fixa.

Les despeses d'administració i amortització creixen un 14,6% interanual i se situen en -1.148 milions d'euros, incloent-hi -195 milions d'euros de costos no recurrents relacionats amb la migració i postmigració.

Provisions i deterioraments pugen a -231 milions d'euros i inclouen una provisió de -142,1 milions d'euros pel total estimat de compensació als clients, incloent-hi les despeses extraordinàries del procés de gestió de queixes relacionades amb la migració.

Els préstecs i les bestretes nets a la clientela (sense ATA) se situen en 33.929 milions d'euros, amb un descens interanual del 4,4%. A tipus de canvi constant, el descens és del 2,7% respecte a l'exercici anterior.

Els recursos de clients en el balanç pugen a 32.484 milions d'euros i baixen un 5,6% interanual (4,7% a tipus de canvi constant). Durant l'any, disminueixen principalment pel venciment dels dipòsits a termini (FRISA), mentre que els comptes a la vista (PCA) s'incrementen.

L'acompliment financer s'ha vist afectat significativament per la migració informàtica, per la qual cosa s'ha incorregut en costos per la preparació per a la migració i pels pagaments realitzats i ingressos renunciats amb motiu de la interrupció del servei després de la migració, compensats parcialment per una recuperació provisional de pèrdues a Sabis en virtut del contracte marc de serveis (MSA) i del contracte d'operació del servei (OSA).

El marge financer cau, principalment, a causa de l'impacte en interessos de descobert per la interrupció del servei després de la migració i de l'absència, el 2018, de beneficis de la cartera de *mortgage enhancement*. El marge financer s'ha reduït el 2018, i ha reflectit en gran part les pressions competitives i la renúncia al cobrament d'interessos.

El 2018, el cost dels dipòsits dels clients s'ha mantingut estable i ha inclòs costos d'interessos en estalvis que s'han mantingut estables en termes interanuals, juntament amb un augment en els costos d'interessos en comptes bancaris, després de l'augment dels tipus aplicables als saldos en el compte bancari Classic Plus.

La línia d'altres ingressos ha augmentat significativament impulsada pels ingressos cobrats a LBG per la finalització de l'acord de subcontractació del servei d'LBG en migrar a la nova plataforma informàtica.

Els pagaments derivats de la interrupció del servei després de la migració van incloure indemnitzacions per als

clients i costos operatius addicionals: costos per rectificació de clients, reemborsaments i despeses associades, costos de recursos addicionals, costos d'assessorament per donar suport al programa de reparació de TSB i costos antifrau i operatius.

Les dotacions per ajustos de valoració han caigut, cosa que reflecteix la millora en la taxa d'atur al Regne Unit, la revisió de les perspectives del preu de l'habitatge respecte al 2017 i una revisió a la baixa de la valoració de les recuperacions d'inversions sense garantia.

La posició de tresoreria de TSB s'ha mantingut sòlida, amb una ràtio de solvència CET1 del 19,5% i una ràtio de palanquejament del 4,4% en termes *fully-loaded*.

En milions d'euros

T4 Magnituds principals
del negoci Regne Unit

	2017	2018	% 18/17
Marge d'interessos	1.034	1.000	(3,3)
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	—	—	—
Comissions netes	96	85	(10,9)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	110	18	(83,8)
Altres productes/càrregues d'explotació	(16)	(60)	283,2
Marge brut	1.223	1.042	(14,8)
Despeses d'administració i amortització	(1.002)	(1.148)	14,6
Marge d'explotació	221	(106)	(147,8)
Provisions i deterioraments	(89)	(231)	—
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	7	1	—
Resultat abans d'impostos	139	(335)	(341,5)
Impost sobre beneficis	(49)	95	(295,2)
Resultat després d'impostos	90	(240)	(366,5)
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	90	(240)	(366,5)

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	5,8%	—	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	79,5%	101,6%	—
Ràtio de morositat (%)	0,4%	1,3%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en l' <i>stage</i> 3 (%)	55,9%	50,4%	—

Actiu	48.145	46.182	(4,1)
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	35.501	33.929	(4,4)
Passiu	46.597	44.596	(4,3)
Recursos de clients en el balanç	34.410	32.484	(5,6)
Finançament majorista mercat de capitals	1.920	1.688	(12,1)
Capital assignat	1.548	1.586	—
Recursos de clients fora del balanç	—	—	—

Altres indicadors

Empleats	8.287	8.353	0,8
Oficines	551	550	(0,2)

Amb tipus de canvi aplicat per al 2018 en el balanç GBP 0,8873 i en compte de resultats GBP 0,8945 (mitjana de l'any).
Amb tipus de canvi aplicat per al 2017 en el balanç GBP 0,887 i en compte de resultats GBP 0,875 (mitjana de l'any).

Corporate & Investment Banking ofereix un model de solució global i adaptat a les necessitats dels seus clients.

Aspectes destacats

- Presència en territori espanyol i a 17 països més.
- Originació de Mercats és una àrea de creació recent que engloba les activitats de *debt capital market*, *debt asset management* i *equity capital market*.

Benefici abans d'impostos

120,0M€

Magnituds del negoci de Finançament Estructurat

Volum d'inversió creditícia fora d'Espanya

53%

Comissions ingressades en mercats internacionals de la unitat de Finançament Estructurat

47,7%

Nota de satisfacció del client

8,81

Descripció del negoci

Corporate & Investment Banking, a través de la seva presència tant al territori espanyol com en 17 països més, ofereix solucions financeres i d'assessorament a grans corporacions i institucions financeres espanyoles i internacionals. Agrupa les activitats de Banca Corporativa, Finançament Estructurat, Global Financial Institutions i Originació de Mercats.

- Banca Corporativa és la unitat responsable de la gestió del segment de les grans corporacions que, per la seva dimensió, singularitat i complexitat, requereixen un servei a mida, complementant la gamma de productes de banca transaccional amb els serveis de les unitats especialitzades Finançament Estructurat, Corporate Finance i Originació de Mercats, a fi d'oferir un model de solució global a les seves necessitats. El model de negoci es basa en una relació propera i estratègica amb els clients, que

Activitats principals del negoci Corporate & Investment Banking

Banca Corporativa

Finançament Estructurat

Global Financial Institutions

Originació de Mercats

els apporti solucions globals i adaptades a les seves exigències, tenint en compte per fer-ho les particularitats del seu sector d'activitat econòmica, així com els mercats en què opera.

- Finançament Estructurat consisteix en la creació i estructuració d'operacions de finançament, tant en l'àmbit del finançament corporatiu i d'adquisicions com en *project finance*. En finançament estructurat, Banc Sabadell disposa d'un equip amb activitat global i presència física a Madrid, Barcelona, Bilbao, Alacant, Oviedo, París, Londres, Lima, Bogotà, Miami, Nova York, Ciutat de Mèxic, Monterrey, Guadalajara (Mèxic) i Singapur, amb més de vint anys d'experiència.
- A Global Financial Institutions el model de negoci es fonamenta sobre dos eixos vertebrals: la gestió comercial del segment de clients bancs internacionals, amb els quals Banc Sabadell manté acords de col·laboració –uns 3.000 bancs corresponsals a tot el món– que completen la capacitat per garantir la màxima cobertura mundial als clients del grup, i l'acompanyament òptim a clients empresa en el seu procés d'internacionalització, en coordinació amb la xarxa d'oficines, filials i entitats participades del grup a l'estranger.
- Originació de Mercats és una àrea de creació recent que engloba les activitats de *debt capital market* (DCM), *debt asset management* (DAM) i *equity capital market* (ECM). L'objectiu de DCM i DAM és canalitzar la liquiditat dels inversors institucionals als clients del banc a través de l'originació i estructuració d'alternatives de finançament no bancàries a curt i llarg termini, tant en productes en mercats públics com en format privat. Igualment, l'objectiu d'ECM és ajudar en la recerca de finançament en forma de capital a través de la desintermediació amb inversors en mercats de capitals.

Prioritats de gestió el 2018

La col·laboració i coordinació entre els equips de Banca Corporativa de les diferents geografies, així com amb els negocis especialistes, seguirà sent l'element clau per aportar valor i aconseguir l'èxit en la consecució dels nostres objectius i els dels nostres clients.

El 2018 suposa un fort impuls al model de negoci, i en aquest sentit s'ha creat una estructura jeràrquica (Corporate & Investment Banking) que agrupa sota una mateixa divisió el negoci de les grans corporacions, tant a Espanya com a escala internacional (Banca Corporativa), així com els negocis especialistes (Finançament Estructurat i Originació de Mercats). Fruit de les sinergies d'aquestes unitats, s'aporta una àmplia cobertura de mercats, capacitat especialista i de producte als nostres clients.

Més concretament, en el cas de Banca Corporativa, i) els resultats mesurats en termes d'ingressos totals i de rendibilitat sobre el capital continuaran sent un dels principals indicadors financers, juntament amb ii) l'experiència de client, mesurada en termes d'NPS. Si bé el 2017 va ser

l'any del desplegament de la metodologia RaRoC entre els equips, aquest 2018 s'ha consolidat totalment i és l'element de criteri bàsic per al seguiment de la cartera, així com la nova producció.

A EMEA, és destacable l'expansió del nostre model de negoci al mercat portuguès mitjançant l'obertura d'una nova oficina a Lisboa. Així mateix, cal destacar la maduració del model de les oficines de representació que permet enfortir l'oferta de servei a les grans corporacions.

La regió A&A (que dona cobertura als Estats Units, Latam i el mercat asiàtic) ha evolucionat durant el 2018 la seva estructura d'equips en línia amb la resta de geografies, per aconseguir així més especialització tant sectorial com de producte: equips especialitzats que combinen coneixement local amb visió i *expertise* global.

D'altra banda, Mèxic enfoca la seva activitat amb voluntat de lideratge i de participació rellevant en el sector financer. Actualment, ja ofereix un ampli ventall de productes bancaris, mentre que estan en desenvolupament i en procés de llançament productes essencials per consolidar relacions a llarg termini i establir-se com a banc de referència de les corporacions mexicanes.

Durant l'exercici de 2018, Banc Sabadell ha mantingut la seva política d'acompanyament als seus clients, i s'ha adaptat a les seves noves necessitats dins de l'entorn macroeconòmic espanyol i internacional i d'acord amb la situació dels mercats de crèdit. El banc és un referent en el segment *middle market* espanyol i està exportant la seva manera de fer a altres regions. Corporate & Investment Banking ocupa la 4a posició en els rànquings MLA de sindicats i la 2a en *project finance* del mercat espanyol (T5 i T6).

Les comissions ingressades en els mercats internacionals en què opera la unitat han representat el 47,7% dels ingressos del negoci el 2018, i s'han dut a terme diverses operacions fora d'Espanya en què Banc Sabadell és banc agent de l'operació de finançament. Aquest 2018 també s'ha iniciat l'activitat amb un nou equip situat a Singapur, des d'on es dona cobertura a tot el sud-est asiàtic.

A Global Financial Institutions s'han resolt més de 390 negociacions plantejades amb el segment banc de mercats internacionals i relacionades amb els fluxos de negoci bilateral. S'ha potenciat el negoci amb altres entitats financeres i organismes multilaterals en l'àmbit internacional.

Sabadell Corporate Finance, durant el 2018, ha treballat, entre d'altres, en transaccions relacionades amb residències de la tercera edat, equips per a agroindústria, terminals de contenidors, construcció naval, sector sociosanitari, energies renovables, metal·lúrgia, alimentació, autopistes i estacionaments subterranis. Diversos dels projectes impliquen transaccions transnacionals en països com els Estats Units, França, Suïssa i Itàlia, que Sabadell Corporate Finance realitza en col·laboració amb la xarxa internacional Terra Alliance, de la qual és membre fundador.

Quotes de mercat de Global Financial Institutions

LC Share el 2018

30,29

En milions d'euros

Posició	Mandated Lead Arranger	Import	Número
1	Santander	9.228	85
2	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	4.510	41
3	CaixaBank	4.236	29
4	Banc Sabadell	1.623	17
5	Bankia	836	14
6	Crédit Agricole CIB	2.610	13
7	BNP Paribas	1.971	10
8	Société Générale CIB	2.042	9
9	ING	1.015	8
10	Citibank	1.362	6

T5 Préstecs sindicats MLA per activitat en l'exercici 2018 del mercat espanyol

En milions d'euros

Posició	Mandated Lead Arranger	Import	Número
1	Santander	1.774	21
2	Banc Sabadell	588	12
3	CaixaBank	969	10
4	Bankia	752	9
5	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	687	8
6	Crédit Agricole CIB	722	7
7	Société Générale (SocGen)	722	6
8	BNP Paribas	565	6
9	Bankinter	259	6
10	Natixis	1.296	5

T6 Projecte de finançament de préstecs MLA en l'exercici 2018 del mercat espanyol

Magnituds principals del negoci

El benefici net al desembre de 2018 puja a 84 milions d'euros, amb un descens interanual del 32,3%. El marge brut de 240 milions d'euros disminueix un 14%. El marge bàsic de 254 milions d'euros disminueix un 11,2% (T7).

El marge d'interessos és de 145 milions d'euros i disminueix interanualment un 15,7%. Les comissions netes se situen en 109 milions d'euros, 4,4% inferiors a l'any anterior. El resultat d'operacions financeres i diferències de canvi

disminueix pel fet que el 2018 es van registrar resultats extraordinaris de vendes de carteres de préstecs.

Les despeses d'administració i amortització el 2018 se situen en 41 milions d'euros i creixen un 24,2% respecte al mateix període de l'any passat.

Les provisions i els deterioraments arriben a 79 milions d'euros, fet que suposa un increment del 14,5%. La inversió creditícia neta disminueix un 7,5% (T8); els recursos del balanç incrementen un 15,7% gràcies als comptes a la vista i dipòsits fixos, i els recursos fora del balanç disminueixen un 8,7%, principalment pels plans de pensions d'empreses.

En milions d'euros

	2017	2018	% 18/17
Marge d'interessos	172	145	(15,7)
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	—	—	—
Comissions netes	114	109	(4,4)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	3	(8)	(366,7)
Altres productes/càrregues d'explotació	(10)	(6)	(40,0)
Marge brut	279	240	(14,0)
Despeses d'administració i amortització	(33)	(41)	24,2
Marge d'explotació	246	199	(19,1)
Provisions i deterioraments	(69)	(79)	14,5
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	—	—	—
Resultat abans d'impostos	177	120	(32,2)
Impost sobre beneficis	(53)	(36)	(32,1)
Resultat després d'impostos	124	84	(32,3)
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	124	84	(32,3)

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	14,0%	10,9%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	12,0%	17,2%	—
Ràtio de morositat (%)	4,7%	4,1%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en l'stage 3 (%)	94,0%	91,2%	—

Actiu	11.958	11.020	(7,8)
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	7.548	6.981	(7,5)
Passiu	11.239	10.289	(8,5)
Recursos de clients en el balanç	2.857	3.306	15,7
Capital assignat	720	732	1,7
Recursos de clients fora del balanç	517	472	(8,7)

Altres indicadors

Empleats	140	155	—
Oficines	2	2	—

En milions d'euros

Geografia	Volum
UK	1.547
França	1.434
Marroc	59
Portugal	111
Espanya	7.463
Àsia	99
USA Corporate Banking	2.228
México Corporate Banking	2.272
Latam	665

T8 Volum d'inversió creditícia per geografies

Font: Informació de Gestió SCGI, saldo posició al desembre de 2018.

Banca Corporativa

L'any 2018 ha estat un any excel·lent per als equips de Corporate Banking, en un entorn de normalitat de funcionament del mercat i de molta liquiditat, especialment en la zona euro, d'acord amb la política monetària vigent. Aquest entorn d'excés de liquiditat, unit al bon funcionament dels mercats d'emissió, ha comportat una enorme pressió competitiva (preus en descens, sobreassegurament d'operacions, cancel·lació anticipada d'operacions de finançament bancari, etc.), sense que això hagi impedit la consecució dels objectius financers de la unitat.

Durant el 2018, els volums de negoci han evolucionat a molt bon ritme, i la inversió creditícia ha crescut en un 11%. Aquest creixement pren molt més valor perquè està concentrat fora d'Espanya (+22%). Aquest fet respon tant a la voluntat de diversificació en riscos i font d'ingressos de Banc Sabadell com a l'acompanyament dels nostres clients espanyols fora de les nostres fronteres. Així i tot, el volum d'inversió creditícia de Corporate Banking fora d'Espanya ja sobrepassa el 50% (53%). El ritme de creixement dels dipòsits en els territoris en què operem principalment en divisa també és un altre destacable (33%), atès que augmenta la capacitat d'autofinançament en divisa, la qual cosa millora el marge d'interessos.

Pel que fa als resultats, el marge comercial ingressat pel conjunt de la unitat ha crescut un 5%, novament impulsat per les franquícies fora d'Espanya (destaquen especialment França, Mèxic, Àsia, els Estats Units i Latam).

L'homogeneïtat en la metodologia utilitzada per part dels equips de Banca Corporativa en els 17 països a través dels quals opera, una política comercial de col·laboració en favor dels clients i disposar no tan sols d'equips comercials especialistes, sinó també d'un *middle office* exclusiu per als clients del segment de les grans corporacions permeten un any més mantenir uns alts estàndards de qualitat de servei. Aquest nivell de qualitat ha estat contrastat a partir dels diferents indicadors amb què es monitora l'evolució del servei, com ara les enquestes de satisfacció del client dutes a terme per la consultora independent Stiga (nota de 8,81 sobre 10, el 2018).

Activitat	
Finançament especialitzat	Assessorament/Distribució
Corporatius & Adquisició	Sindicació
Project Finance	M&A
Asset Finance	Commercial Real Estate
Trade Finance	GFI

Finançament Estructurat

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

Des d'un punt de vista del finançament, s'ofereix als clients l'estructuració i execució d'operacions tant en l'àmbit del finançament corporatiu i d'adquisicions com de *project* i *asset finance*, *commercial real estate* i *global trade finance*. Es té la capacitat per syndicar, assegurar i efectuar operacions de compra/venda de participacions en préstecs sindicats en el mercat secundari.

Així mateix, a través de Sabadell Corporate Finance es desenvolupa una destacada activitat d'assessorament a empreses i accionistes en operacions de compra, venda i fusions de companyies i incorporació de socis a l'accionariat d'aquestes, i el banc és membre de Terra Alliance (T9).

Originació de Mercats

Al llarg del 2018, s'han formalitzat operacions rellevants tant de finançament del mateix banc (emissions sènior i AT1) com en els mercats de bons corporatius (Faurecia, Inmobiliària Colonial, ACS Servicios, Grupo Antolín, Gestamp, Iberdrola, Grupo Ortiz, Naviera Elcano, Copasa i El Corte Inglés) i en els mercats de renda fixa a curt termini (FCC, Europac, Cobra, Hotusa, Nexus, Grupo Siro, Cie Automotive, Cellnex i Aedas), així com en les emissions efectuades per entitats públiques (Comunitat de Madrid).

A més a més, s'ha reforçat l'equip amb l'objectiu d'originar i estructurar nous productes que permetin canalitzar la liquiditat dels inversors institucionals a les companyies espanyoles i alhora oferir un nou tipus d'actiu d'inversió al mercat institucional. Així, actualment es preveuen iniciatives com les col·locacions privades en format de préstec, titulitzacions, *project bonds*, etc.

T9 Activitat en Finançament Estructurat

Aspectes destacats

- Consolidació del negoci a Miami per aconseguir un increment del volum de negoci de clients en un 10% i del benefici net en un 62%.
- Desenvolupament del finançament a empreses.
- Llançament del finançament a particulars.

Benefici abans d'impostos

107M€

Descripció del negoci

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

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

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

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

- Banca Corporativa, amb focus en corporatius i grans empreses: tres oficines (Ciutat de Mèxic, Monterrey i Guadalajara) i una especialització per sectors.
 - Banca d'Empreses, que reproduïx el model de relació d'empreses original del grup: llançament el 2016 amb tretze oficines, i en plena fase d'expansió durant els pròxims anys.
 - Banca Personal, basada en un model digital disruptiu i amb focus inicial en la captació de recursos de clients.
- D'altra banda, Banc Sabadell opera als Estats Units des de fa 25 anys a través d'una *international full branch* que es

gestiona des de Miami i de Sabadell Securities, corredor de borsa i assessor d'inversions en el mercat de valors que opera des de l'any 2008. Aquestes unitats en el seu conjunt gestionen les activitats del negoci financer de banca corporativa i banca privada internacional als Estats Units i Llatinoamèrica.

Com a forma de complementar la seva estructura a Miami, l'any 2012, el banc va obrir una oficina de representació a Nova York des de la qual es gestiona bona part del negoci de finançament estructurat i préstecs sindicats, i el 2015 es van obrir oficines de representació a Colòmbia i al Perú per potenciar el negoci de banca corporativa i finançament estructurat en aquests dos mercats. Durant el 2018 s'ha dissenyat i posat en marxa un pla de negoci per a l'oficina de representació de la República Dominicana amb la finalitat d'incrementar el volum de negoci gestionat en aquesta geografia. Com a part d'aquest pla de negoci, s'ha canviat de domicili l'oficina i se n'ha incrementat la plantilla per poder potenciar i atendre el creixement projectat.

Així mateix, Sabadell Miami Branch també treballa en coordinació amb les oficines de representació de Colòmbia, el Perú i el Brasil per prestar atenció i servei als seus clients.

Prioritats de gestió el 2018

L'exercici ha estat caracteritzat a Mèxic per una certa incertesa sociopolítica i financera com a conseqüència de i) la renegociació del tractat de lliure comerç amb els Estats Units i el Canadà, i, ii) la celebració d'eleccions presidencials amb l'àmplia victòria del partit polític Morena, encapçalat per Andrés Manuel López Obrador, que li ha atorgat, a més de la presidència, una àmplia majoria a les cambres legislatives. A més a més, s'han produït importants turbulències en els mercats financers mexicans a finals de l'any passat amb una rellevant devaluació del *peso* respecte del dòlar i l'euro.

En aquest entorn, l'acompliment de les filials mexicanes (Banco Sabadell, IBM S.A. i SabCapital Sofom S.A. de C.V.) ha estat excepcional i ha superat amb escreix les expectatives i el pressupost de l'exercici.

L'any 2018 ha estat un exercici en què les nostres filials mexicanes han continuat la seva aposta per l'acceleració de la seva autosuficiència operativa i financera. En aquest sentit, convé destacar les següents iniciatives implementades durant l'any:

- Reorganització societària, mitjançant la qual Banco Sabadell, IBM S.A. ha passat a tenir un 51% del capital de SabCapital Sofom S.A. de C.V. a través de l'adquisició d'un 49,3% de participació d'aquesta societat a Banco de Sabadell, S.A. (Espanya). Com a conseqüència, els negocis de Banc Sabadell a Mèxic es reportaran comptablement de manera consolidada, de manera que es reflectirà una imatge financera més sòlida amb l'objectiu que tinguin un impacte positiu en els seus rànquings i en el cost del seu fondeig amb terceres institucions financeres.
- Projecte Hidalgo, que ha consistit en la migració d'Espanya a Mèxic de la plataforma tecnològica que dona servei informàtic a les filials de Mèxic. S'ha instrumentat mitjançant la compra d'aquesta plataforma per part de Banco Sabadell IBM, S.A., s'ha complementat amb la contractació i capacitació de personal, i ha aconseguit la correcta transició de capacitats.
- Projecte Allende, que ha tingut com a focus el desenvolupament de les capacitats que estan permetent l'autosuficiència financera de les filials mexicanes i les principals palanques del qual han estat i) el llançament i desplegament del negoci de Banca Personal, a través d'una *app*, és a dir, un model de captació sense desplegament de sucursals molt nou a Mèxic. Al llarg de 2019 permetrà un *onboarding* de clients 100% digital, amb entrevista per videotrucada, per aconseguir un model més escalable i eficient, ii) la incorporació d'un equip de captació institucional corporativa en l'àrea de Corporate & Investment Banking (C&IB), que ha permès la captació de recursos de governs locals i estatals i de grans corporacions, i iii) el desenvolupament d'un model de banca relacional que aprofitarà la solidesa aconseguida en les àrees de Banca Empreses i C&IB per impulsar el creixement de la Banca Personal amb els directius i empleats de les empreses clients.

Quant a la seva activitat comercial, Banca d'Empreses ha experimentat un creixement en totes les seves línies de negoci i ha ampliat la seva oferta de productes. La captació de recursos del mercat empresarial ha tingut un increment interanual del 140% pel que fa al nombre de clients. Aquest any l'oferta de productes als clients empresarials s'ha ampliat i s'ha definit un marc d'actuació en el finançament del sector agroalimentari.

També el 2018, com a part del procés d'evolució del model de negoci del grup, Banca d'Empreses s'ha transformat en la unitat de Banca Comercial en fusionar en una sola estructura tota la Banca Personal, incloent-hi tant les empreses com les persones, amb una visió integrada i congruent i amb l'objectiu comú de desenvolupar i desplegar

l'oferta multicanal de productes, sustentat en un equip comercial basat en els nostres valors: compromís, qualitat i proximitat.

El 2018, s'ha dut a terme un exercici de planificació financera alineat amb el del grup Banc Sabadell per determinar les principals línies d'actuació estratègiques de Banc Sabadell a Mèxic que permetran la generació de més valor per a la franquícia mexicana del grup i que, a tall de resum, serien:

- Potenciació del ROE per la via d'augmentar la generació d'ingressos sense consum de capital (mitjançant més generació d'ingressos per comissions i desenvolupament de noves línies de negoci, com *trade finance*, derivats, compravenda de divises, etc.).
- Impuls de les accions d'autosuficiència financera, mitjançant i) la incorporació a la nostra oferta de serveis i productes transaccionals que augmentin la vinculació dels nostres clients, ii) la millora de la nostra plataforma de captació de Banca Personal i iii) l'optimització del fondeig amb banca de desenvolupament i comercial.
- Consolidació i *fine-tuning* del model de banca digital i focus en captació d'estalvi.

Magnituds principals del negoci

El benefici net al desembre de 2018 arriba als 91 milions d'euros, cosa que suposa un increment interanual del 2,3%. Sense tenir en compte la venda de Sabadell United Bank el 2017, el benefici net s'ha incrementat un 47,9%.

El marge d'interessos se situa en 259 milions d'euros i baixa un 11,6% interanual. Sense considerar Sabadell United Bank, el creixement és del 26,1%, principalment pel creixement de Mèxic i de les OFEX d'EMEA (París, Londres i Casablanca).

Les comissions netes durant l'any retrocedeixen un 6,6% interanual, principalment per la no aportació de Sabadell United Bank. Sense considerar SUB, les comissions netes s'incrementen en un 3,3%.

El marge brut puja a 328 milions d'euros i disminueix un 8,4% interanual. Sense considerar Sabadell United Bank, el marge creix un 24,5% pel bon comportament de Mèxic, Miami i OFEX d'EMEA.

Les despeses d'administració i amortització baixen un 4,9% interanual. Sense tenir en compte la venda de Sabadell United Bank, s'incrementen en un 21,4% per les despeses de l'expansió a Mèxic.

Les provisions i els deterioraments s'incrementen respecte a l'exercici anterior per les provisions associades a l'increment de la inversió a Mèxic i Miami, i per més dotacions principalment associades a operacions singulars.

Pel que fa a la seva posició en el mercat, les filials mexicanes van arribar a finals de l'exercici passat a una quota de mercat del 2,78% en finançament al sector empresarial, i es van col·locar en la posició número 10 del rànquing d'entitats financeres mexicanes en aquest àmbit.

En milions d'euros

T10 Magnituds
principals del negoci
Altres geografies

	2017	2018	% 18/17
Marge d'interessos	293	259	(11,6)
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	3	3	(17,6)
Comissions netes	50	47	(6,6)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	9	10	8,7
Altres productes/càrregues d'explotació	3	10	—
Marge brut	358	328	(8,4)
Despeses d'administració i amortització	(205)	(195)	(4,9)
Marge d'explotació	153	133	(13,0)
Provisions i deterioraments	(24)	(27)	9,4
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	1	—	—
Resultat abans d'impostos	130	107	(17,9)
Impost sobre beneficis	(37)	(11)	(70,4)
Resultat després d'impostos	92	96	3,3
Resultat atribuït a la minoria	4	5	—
Resultat atribuït al grup	88	91	2,3

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	8,8%	9,0%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	54,5%	56,0%	—
Ràtio de morositat (%)	0,9%	0,3%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en l'stage 3 (%)	113,0%	292,9%	—

Actiu	15.298	17.822	16,5
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	8.836	10.896	23,3
Exposició immobiliària (net)	23	—	(100,0)
Passiu	14.431	16.789	16,3
Recursos de clients en el balanç	5.024	6.328	26,0
Capital assignat	866	1.033	19,2
Recursos de clients fora del balanç	1.033	1.023	(1,0)

Altres indicadors

Empleats	765	908	18,7
Oficines	42	42	—

Amb tipus de canvi mitjà aplicat el 2018 per a compte de resultats USD 1,1450, MXN 22,4921 i MAD 10,953 i per al balanç tipus de canvi USD 1,1851, MXN 22,6901 i MAD 10,8752.

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

Sabadell Miami Branch és la sucursal més gran d'un banc estranger a Florida, amb gairebé 12.000 milions de dòlars en volum de negoci.

Amb la seva estructura actual, Sabadell Miami Branch és la sucursal a l'estranger més gran de Florida. Constitueix una de les poques entitats financeres de la zona amb capacitat i experiència per prestar tot tipus de serveis bancaris i financers, des dels més complexos i especialitzats per a grans corporacions, com operacions de *project finance*, fins a productes de banca privada (internacional en gran part), passant per tots els productes i serveis que puguin necessitar professionals i empreses de qualsevol mida.

Banca Privada Miami és una línia de negoci que ofereix productes i serveis de banca privada als clients de Banc Sabadell ubicats a Llatinoamèrica, el Carib i els Estats Units. Aquesta línia opera des de Miami, on Banc Sabadell disposa d'una *international full branch* des de l'any 1993 i de Sabadell Securities, corredor de borsa d'inversions i assessor d'inversions en el mercat de valors.

L'equip de gestors de Sabadell Miami Branch ofereix un servei personalitzat als clients i els ofereix un catàleg de productes que inclou custòdia de títols valors, assessorament actiu d'inversions, gestió discrecional i serveis de tresoreria, així com productes tradicionals de banca comercial com comptes, dipòsits multimoneda i crèdits. A més a més, els gestors tenen el suport de professionals que s'especialitzen a desenvolupar productes que atenguin les necessitats de conservació i augment del patrimoni dels clients a les diferents regions d'Amèrica i d'acord amb el perfil del client i l'estratègia d'inversió escollida.

Durant el 2018, s'ha reforçat l'enfocament del negoci basat en el fet de centrar la relació dels clients amb gestors de confiança. Aquests gestors sumen experiència –i porten el millor del banc per dissenyar i implementar solucions que satisfacin les necessitats dels clients–, constància – compleixen en tot moment amb els compromisos del banc– i empatia –i estableixen relacions de confiança amb els clients basades en una forta afinitat cultural–, i confidencialitat. Aquests tres pilars es recolzen en la base d'actuar en tot moment tenint com a guia fonamental els interessos dels clients.

Banca Privada Miami ofereix un ventall de productes i serveis que van des de productes tradicionals de banca comercial disponibles en multimonedes a una sofisticada plataforma d'inversió amb diferents opcions que s'adaptin a les necessitats i perfils de risc del client. La plataforma d'inversió varia principalment en funció del nivell d'implicació del banc i es constitueix principalment en tres grups: – Custòdia: el banc custodia els títols valors i ofereix informació al client. El client decideix a la seva discreció les inversions i el banc executa d'acord amb aquestes ordres.

- Assessoria activa: un equip d'especialistes de banca inversió prepara i ofereix llistes d'oportunitats, propostes d'inversió i canvis en la composició de la seva cartera, per tal de maximitzar retorns d'acord amb els paràmetres acordats. El client pren la decisió final de gestió del seu patrimoni, i el banc executa les ordres.
- Gestió discrecional: el client confia la gestió del seu patrimoni a professionals especialitzats. El banc defineix, implementa i controla l'estratègia d'inversió en funció del perfil i l'objectiu del client.

A més de la plataforma d'inversió, Banca Privada Miami ofereix serveis de tresoreria que inclouen canvi de divises, mesa d'execució de títols valors, derivats (*swaps*) i opcions, a part de productes estructurats.

Banca Corporativa Miami, juntament amb les oficines de Nova York, el Perú i Colòmbia, gestiona productes de finançament estructurat, préstecs sindicats i *project finance* per a grans corporacions, amb bona penetració en el sector de l'energia i el turisme, principalment als Estats Units, Llatinoamèrica (excepte Mèxic) i el Carib.

L'any 2018 ha servit com un any de transició amb un canvi de l'estructura. La nova estructura busca l'augment de l'especialització, tant a escala sectorial com de producte. Es busca acostar-se al client més efectivament enfocant-se en els sectors en què el banc és més competitiu, hi ha potencial de creixement orgànic i hi ha un millor potencial de rendibilitat.

Les operacions de *project finance* segueixen guanyant pes en la cartera i està planejat seguir utilitzant el potencial per ser un dels bancs principals als Estats Units. Al país hi ha projectes de tot tipus, especialment en sectors en què ja es té una gran experiència, com ara el de les energies renovables.

A més, s'estan explotant les capacitats en l'àrea de sindicats, que permeten al Sabadell entrar en operacions de grans dimensions i incrementar així la rendibilitat a través de la maximització de comissions.

Sabadell Securities

Sabadell Securities USA, Inc. és un corredor de borsa i assessor d'inversions en el mercat de valors. Sabadell Securities complementa i enforteix l'estratègia de consolidació del negoci Sabadell amb un enfocament en clients amb residència als Estats Units. Presta serveis d'inversió i gestió de patrimonis principalment a clients de banca personal i

banca privada. La seva estratègia de negoci s'orienta a satisfer les necessitats financeres dels seus clients mitjançant l'assessorament d'inversions en el mercat de capitals.

Sabadell Securities és membre de la Finra (Financial Industry Regulatory Authority) i la SIPC (Securities Investor Protection Corporation), i utilitza els serveis de Pershing LLC, filial de The Bank of New York Mellon, per a la compensació, la custòdia i els serveis administratius.

Transformació d'Actius



Transformació
d'Actius

Banc Sabadell ha aconseguit el 2018 una normalització del balanç després de l'anunci d'importants vendes de carteres institucionals.

Aspectes destacats

- Després del fort progrés de reducció observat en els darrers exercicis, el grup ha culminat el 2018 el seu objectiu central de normalització de la seva exposició d'actius problemàtics, i ha superat el període de concentració de saldos en actius no productius a conseqüència de la passada crisi econòmica.
- Aquesta normalització de l'exposició irregular es concreta especialment pel que fa als seus actius immobiliaris. El focus prioritari de l'exercici ha residit en el decidit impuls a les vendes d'actius problemàtics dirigides a inversors especialitzats, plasmat en diverses operacions de volum significatiu que han permès materialitzar l'ambiciosa reducció de l'exposició. Així, en l'exercici 2018 s'han reduït els actius problemàtics en més de 13.200 milions d'euros (proforma), que és la reducció més significativa dels exercicis posteriors a la crisi.
- La forta reducció d'actius problemàtics el 2018 propicia un significatiu estalvi de costos per als exercicis futurs, que s'avalua en més de 150 milions d'euros anuals.
- El mes de desembre, s'ha acordat la venda del 80% de la filial de serveis immobiliaris Solvia, amb una valoració de 300 milions d'euros, fet que generarà una plusvàlua estimada de 138 milions d'euros. El tancament d'aquesta transacció, que previsiblement es produirà en la primera meitat de l'exercici 2019, constata el valor creat pel grup amb aquesta societat, una de les principals plataformes de solucions immobiliàries d'Espanya.

Descripció del negoci

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

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

Prioritats de gestió el 2018

Durant el 2018, Banc Sabadell ha impulsat decididament la reducció de la seva exposició immobiliària problemàtica, de manera que aquest impuls ha constituït la fita fonamental de l'exercici que ha propiciat la normalització de l'exposició problemàtica del grup, després d'un període d'alt nivell de saldos improductius conseqüència de la passada crisi econòmica. Així, durant aquest exercici s'han firmat una sèrie d'operacions significatives de venda d'actius problemàtics a inversors especialitzats, la perfecció o el tancament definitiu de les quals està subjecte a determinades condicions suspensives, que s'estima que es compliran al llarg de l'exercici 2019, que han permès materialitzar l'ambiciosa reducció de l'exposició irregular establerta com a objectiu prioritari per al 2018.

En relació amb l'evolució dels saldos crediticis irregulars i amb la gestió dels riscos immobiliaris romanents, el grup continua aprofundint i optimitzant la seva estratègia de transformació i gestió d'actius problemàtics, inspiradora de l'actuació de la Unitat de Negoci de Transformació d'Actius, que té com a objectiu principal la millora dels processos de recuperació i transformació d'actius problemàtics a fi de maximitzar el possible recorregut de valor i buscar la millor alternativa de gestió i/o desinversió.

Així, i fins i tot en la situació de normalització indicada, el banc manté uns continus i exigents objectius de reducció d'actius problemàtics per als pròxims anys. L'estratègia de gestió i reducció d'actius problemàtics o NPA s'articula, en el grup Banc Sabadell, al voltant de tres prioritats estratègiques:

1 Reducció contínua dels NPA fins a la normalització dels saldos, prioritat que ha rebut l'impuls definitiu durant aquest exercici. Aquest objectiu ha estat, i seguirà sent, el principal *driver* d'actuació de l'equip de la Direcció de Transformació d'Actius i Participades Industrials i Immobiliàries (DTAP), i inclou: (i) la contenció i normalització de les entrades de saldos dubtosos, palanca fonamental per assegurar l'evolució futura del negoci *core*, amb nivells de cost de risc alineats amb el perfil de risc i els objectius financers del grup; (ii) l'acceleració de la reducció del volum d'aquests, mitjançant la recerca

de solucions al deute morós adaptades a les circumstàncies i les característiques de cada client, i (iii) la reducció de l'exposició en actius adjudicats i l'eliminació de les pèrdues associades a aquests.

Aquesta prioritat estratègica comprèn, al seu torn, dues vessants: una eminentment orgànica, que es materialitza en la gestió continuada dels saldos existents, amb un focus especial en els saldos més antics, promovent la reducció dels actius amb més problemàtica i dificultat per a la seva evacuació, així com la venda d'actius immobiliaris pels canals ordinaris habituals, i una altra de caràcter inorgànic, instrumentada a través de la venda de carteres, que ha permès aprofitar la liquiditat del mercat d'inversors institucionals interessats a invertir en NPA per les perspectives favorables de l'economia espanyola, per aconseguir accelerar el ritme de reducció de l'exposició de saldos *non core* de manera decidida i ambiciosa, per assolir la normalització dels volums i poder considerar superada l'herència de la recent crisi econòmica.

- 2** Focus en la gestió de les exposicions problemàtiques. Banc Sabadell va ser una de les primeres entitats espanyoles a crear, el 2012, una direcció específica i especialitzada per gestionar els NPA: la DTAP. La seva creació respon a cinc necessitats.
- Globalitat, entesa com a gestió de totes les exposicions problemàtiques i potencialment problemàtiques, amb una visió *end-to-end* del procés de transformació dels actius problemàtics.
 - Especialització i segmentació de responsabilitats per processos i carteres per assegurar el focus en la gestió, de manera que cada tipologia d'actiu problemàtic tingui un tractament idoni i així s'optimitzin els resultats.
 - Maximització de la recuperació i monetització dels NPA, per millorar l'eficiència dels processos de gestió dels actius problemàtics en terminis i despeses.
 - Multicanalitat i capacitat transaccional. El grup ha desenvolupat canals específics que el doten d'una alta capacitat transaccional per recuperar la seva exposició problemàtica.
 - Alineació de tota l'organització en la gestió i el control dels NPA sota el principi de tres línies de defensa, fet que assegura la independència de la DTAP de la resta d'àrees que participen en la concessió dels riscos problemàtics.
- 3** Manteniment d'uns nivells sòlids i suficients de cobertura dels seus actius problemàtics, emparats per la capacitat de generació d'ingressos futurs amb els quals atendre potencials pèrdues o deterioraments en la gestió d'aquesta tipologia d'actius i nivells de capitalització robustos que permeten absorbir les seves potencials pèrdues inesperades, que conjuntament demostren la capacitat i solvència financera del balanç del grup.

Aquestes tres prioritats estratègiques es tradueixen en sis principis de gestió dels NPA, que són (i) anticipació

en la gestió de la mora i gestió preventiva de les entrades: disminuir les entrades a la situació de morositat i fins i tot les entrades en impagament és imprescindible per normalitzar els saldos dubtosos. La gestió anticipada de la mora maximitza la recuperació i la monetització dels NPA, perquè permet minimitzar el risc de degradació de la qualitat creditícia i preservar la qualitat dels actius en garantia; (ii) gestió segmentada de totes les exposicions problemàtiques i potencialment problemàtiques (mora potencial); (iii) reducció massiva dels saldos morosos i actius adjudicats més antics, fet que és particularment important des de la perspectiva de la gestió, ja que les diferents capacitats, solucions i eines demanen una gestió especialitzada dels saldos més antics respecte dels nous impagaments o entrades en morositat i adjudicats; (iv) intel·ligència de negoci i millora contínua dels processos. El banc ha desenvolupat en els últims anys capacitats de segmentació i de predicció de l'acció de recuperació. La intel·ligència de negoci s'aplica, a més, per sistematitzar, millorar de manera contínua i corporativitzar els processos al llarg de tot el cicle de recuperació, tant per als processos amistosos com per als judicials i concursals, i millora l'eficiència de la recuperació; (v) capacitat financera entesa no tan sols com una suficient cobertura comptable de la pèrdua esperada, sinó també com a capacitat de generació d'ingressos futurs amb què poder atendre possibles deterioraments i robustos nivells de capitalització que permeten donar cobertura a potencials pèrdues inesperades provinents dels NPA, i (vi) sòlid sistema de *governance* basat en tres línies de defensa, en què, després de la primera línia de defensa, en la qual destaca la *workout unit* especialitzada i independent (DTAP), així com les unitats de negoci que concedeixen els riscos, se situa una segona línia de control independent d'aquella, formada per les direccions de Control de Riscos i de Compliment Normatiu i, en tercera línia de defensa, la Direcció d'Auditoria Interna, que revisa l'adequació i bondat de tot el procés.

Amb la vocació de desenvolupar l'estratègia exposada, la DTAP s'estructura en diferents direccions, fent èmfasi en cadascun dels estadis del procés de recuperació i de l'administració, gestió i transformació dels actius problemàtics, comptant amb un alt grau d'experiència i especialització en els diferents àmbits del procés. Aquesta estructura organitzativa, que ha anat canviant al llarg dels anys per adaptar-se i donar una millor resposta a les necessitats i prioritats requerides pels objectius perseguits, i que ha demostrat la seva idoneïtat, plasmada en la millora contínua i progressiva de la reducció dels saldos dubtosos i problemàtics del grup durant els últims exercicis, està configurada, al tancament de l'exercici de 2018, per les direccions que es presenten a continuació i que s'enfoquen als diferents àmbits del procés.

Pel que fa al procés de recuperació i de gestió de la mora, es disposa de les direccions següents:

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

implicada en algunes d'aquestes situacions.

- Direcció Tècnica de Recuperacions: engloba la gestió externa de cobrament, la gestió concursal i la gestió judicial, i té com a objectiu optimitzar la gestió de recuperació del risc creditici per vies externes i/o contencioses, quan la via amistosa no és suficient o no es considera idònia.
- Direcció de Reestructuració de Crèdit Corporatiu: s'especialitza en la problemàtica de recuperació del risc corporatiu i immobiliari/promotor, amb focus especial en la reestructuració, recuperació i minimització de les pèrdues en el seu àmbit.
- Direcció de Sabadell Real Estate i Mercats Institucionals: pel que fa a la gestió de l'exposició immobiliària i dels actius immobiliaris rebuts en pagament de deutes, s'encarrega de gestionar transversalment l'exposició immobiliària del grup i la seva transformació, amb els objectius clarament definits de reducció de l'exposició immobiliària problemàtica mitjançant l'optimització del seu valor i millora de la rendibilitat de l'exposició immobiliària no problemàtica i creixement ordenat de la nova inversió; tot això, combinant l'enfocament de risc i rendibilitat de la cartera. Aquesta direcció també gestiona la desinversió de carteres d'NPA per mitjà de processos dirigits a inversors institucionals i majoristes de perímetres seleccionats en funció de les necessitats i les polítiques del grup Sabadell, i ha estat l'artífex, per tant, de les operacions de venda de carteres d'actius problemàtics que han constituït la fita fonamental de l'exercici, per assolir l'objectiu de normalització dels saldos. Entre les seves comeses també es troba l'anàlisi, el calibratge i la revisió de les estratègies i models de gestió d'NPA per maximitzar i incrementar l'eficiència dels processos de recuperació.
- Direcció d'Intel·ligència de Negoci, Control de Gestió i EPA: és una direcció transversal, l'objectiu de la qual és l'optimització i millora contínua dels processos de recuperació del grup, així com el seguiment de la gestió d'aquests processos. Entre les seves responsabilitats hi ha el desenvolupament i l'explotació de la informació existent sobre els diferents actius problemàtics del grup per tal de facilitar la presa de decisions financeres òptimes respecte a les diferents alternatives de transformació del balanç.

En relació amb les accions de recuperació de deute en situació de mora efectuades en l'exercici 2018, és especialment destacable la gestió proactiva i responsable de les situacions d'impagament de deutes hipotecaris d'habitatge habitual de clients, en què es busquen solucions que evitin processos judicials i minimitzin els llançaments forçosos. Així, s'han formalitzat 2.279 operacions de dació en pagament per un import de 357 milions d'euros. Com a conseqüència d'oferir solucions habitacionals als clients en risc d'exclusió social afectats per processos judicials hipotecaris o dacions en pagament, el banc té un parc de gairebé 7.300 habitatges en règim de lloguer social, incloent en aquesta xifra els aportats al Fons Social d'Habitatges, i més de 2.900 habitatges en règim de lloguer assequible.

Durant el 2018, s'ha transaccionat orgànicament un volum d'actius de 2.740 milions d'euros, amb una aportació positiva al compte de resultats. Tanmateix, les operacions que realment han significat la fita diferencial de normalització dels saldos problemàtics del balanç corresponen a la venda de quatre carteres formades per actius *non core*, majoritàriament actius immobiliaris procedents de deutes irregulars, que han suposat la reducció inorgànica d'un volum d'exposició a NPA superior a 10.000 milions d'euros, amb un impacte marginal en el compte de resultats que ja ha estat registrat íntegrament en l'exercici 2018.

Aquestes operacions, si bé han estat firmades en l'exercici, estan subjectes a determinades condicions suspensives, principalment a l'obtenció de determinats permisos administratius per formalitzar-les, que s'espera que s'obtinguin durant el pròxim exercici 2019, i es consolidi la reducció de l'exposició irregular als nivells que es presenten en base proforma en el gràfic següent (G3). El tancament d'aquestes operacions no tan sols culmina la reducció i normalització de l'exposició del grup a NPA, sinó que també permet la reducció de costos associats a aquests actius, amb un estalvi avaluat en més de 150 milions d'euros anuals. Cal destacar que durant el mes de desembre es va tancar contractualment la primera de les quatre operacions.

En el gràfic següent (G3) es presenta l'evolució de l'exposició problemàtica del grup en els últims exercicis, amb el detall de l'exposició que compta amb cobertura EPA, que fins a l'exercici 2017 es recollia únicament pel 20% de l'exposició, en ser el 80% la part garantida per l'esquema. Igualment, es presenta la situació al tancament del 2018 proforma, és a dir, l'exposició romanent si la formalització final i la perfecció de la totalitat de les vendes de les carteres significatives firmades durant l'exercici, i que s'espera tancar durant el 2019, s'hagués dut a terme abans del tancament d'aquest exercici. Com s'observa en el gràfic, la reducció d'actius problemàtics en l'exercici ha superat els 13.200 milions d'euros, dels quals més de 10.000 corresponen a les operacions inorgàniques que han permès la normalització dels saldos. L'exposició romanent proforma coberta per l'EPA al tancament del 2018 és residual.

Magnituds principals del negoci

El resultat net al desembre de 2018 ha millorat substancialment respecte a l'exercici anterior, amb un resultat negatiu atribuït al grup de -477,7 milions d'euros, fet que suposa una aportació de pèrdues que ha disminuït a la meitat de les que es van registrar en l'exercici anterior (T11), de manera que és molt significativa la millora observada en l'exercici en els imports de provisions i deterioraments.

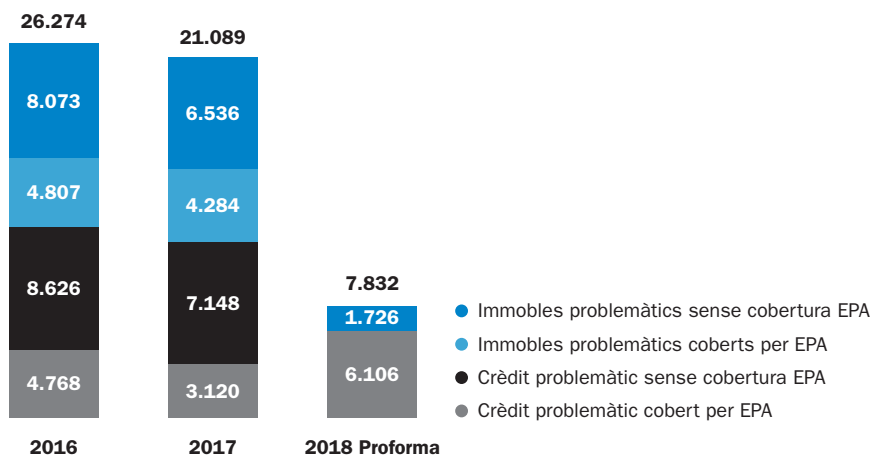
El marge d'interessos de la Unitat de Negoci de Transformació d'Actius registra un resultat negatiu de 28,5 milions d'euros, que millora sensiblement la dada de l'exercici anterior, impulsat pels majors interessos recuperats de morosos, el major marge de la inversió al corrent dels seus pagaments i els menors costos financers.

El marge brut experimenta un fort avenç positiu, i arriba als 96,6 milions d'euros, com a resultat de la ja exposada millora del marge d'interessos, la positiva aportació dels resultats d'operacions financeres (que el 2017 recollien els impactes negatius de determinades vendes de carteres de deute irregular) i l'avenç dels altres productes i càrregues d'explotació.

Les despeses d'administració i amortització es redueixen un 14% interanual i se situen en -139,8 milions d'euros, de manera que recullen així els fruits de la contenció de despeses i registren els primers estalvis per la venda de les carteres d'actius immobiliaris, que, tot i que es formalitzarà i perfarà el 2019, empara acords perquè el comprador assumi part de les seves despeses associades des de la data de la firma, en el tercer trimestre de 2018.

Tot això permet reduir la pèrdua en el marge d'explotació, abans de provisions i deterioraments, fins a 43,2 milions d'euros. Les provisions i deterioraments es redueixen significativament de forma interanual, fins als 520 milions d'euros. Aquesta millora substancial s'explica tant pels deterioraments extraordinaris realitzats en l'exercici 2017, que no es repeteixen el 2018, com, i sobretot, per la millora de la qualitat creditícia, que requereix uns nivells inferiors de deterioraments, ja que cal assenyalar que la xifra d'aquest exercici 2018 també inclou -178 milions d'euros de deterioraments marginals per ajustar el valor net de les carteres venudes en les operacions extraordinàries ja comentades al preu de venda acordat amb els compradors, impacte que no tindrà recurrència en exercicis futurs.

A més del bon comportament del compte de resultats de la Unitat de Negoci de Transformació d'Actius, cal assenyalar l'èxit dels resultats de la gestió duta a terme en l'evolució de les magnituds del balanç, que anoten una significativa reducció en dades proforma (considerant l'efecte de la venda de les grans carteres). La inversió creditícia neta assignada a la unitat disminueix un 65,5% interanual, i l'exposició immobiliària neta es redueix un 71,6%.



G3 Evolució de l'exposició problemàtica
Dades 100% EPA ex-TSB
(en milions d'euros)

En milions d'euros

	2017	2018	% 18/17
Marge d'interessos	(52)	(28)	(45,4)
Resultats pel mètode de la participació i dividendes	(1)	—	(100,0)
Comissions netes	2	1	(30,4)
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	(37)	5	—
Altres productes/càrregues d'explotació	118	119	0,7
Marge brut	30	97	220,9
Despeses d'administració i amortització	(163)	(140)	(14,1)
Marge d'explotació	(133)	(43)	(67,5)
Provisions i deterioraments	(1.216)	(520)	(57,2)
<i>Resultats per vendes</i>	(14)	96	—
Guany/Pèrdues en baixa d'actius i altres	41	—	(100,0)
Resultat abans d'impostos	(1.307)	(563)	(56,9)
Impost sobre beneficis	364	85	(76,5)
Resultat després d'impostos	(943)	(478)	(49,4)
Resultat atribuït a la minoria	—	—	—
Resultat atribuït al grup	(943)	(478)	(49,4)

T11 Magnituds principals del negoci Transformació d'Actius

Ràtios (%)

ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	—	—	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	—	—	—
Ràtio de morositat (%)	32,2%	33,5%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en l'stage 3 (%)	49,9%	83,4%	—

Actiu	15.384	11.907	(22,6)
Crèdit a la clientela (net) sense adquisició temporal d'actius	3.865	1.332	(65,5)
Exposició immobiliària (net)	3.372	959	(71,6)
Passiu	13.728	10.791	(21,4)
Recursos de clients en el balanç	104	235	126,8
Finançament intragrup	12.627	10.315	(18,3)
Capital assignat	1.656	1.116	(32,6)
Recursos de clients fora del balanç	27	35	32,0

Altres indicadors

Empleats	1.018	1.073	5,4
Oficines	—	—	—

Solvía manté el dinamisme de la seva activitat, i SDIN tanca el seu primer exercici d'activitat batent els objectius assignats.

Solvía

Pel que fa a serveis immobiliaris, cal destacar que l'activitat de Solvia, filial prestadora de serveis immobiliaris de Banc Sabadell, ha continuat amb un alt dinamisme el 2018. Solvia constitueix una de les principals plataformes de solucions immobiliàries, i cobreix una oferta completa de serveis, des de l'adjudicació, adequació i administració d'actius immobiliaris fins a la seva comercialització. A més, també porta a terme l'activitat de gestió i liquidació de crèdits dubtosos per a alguns dels seus clients.

El mes de desembre de 2018, s'ha acordat la venda del 80% de Solvia a Lindorff Holding Spain, S.A.U., societat que pertany al grup Intrum AB, amb una valoració superior als 300 milions d'euros. El tancament d'aquesta transacció, que previsiblement es produirà en la primera meitat de l'exercici 2019, generarà una plusvàlua per al grup Banc Sabadell estimada en 138 milions d'euros, fet que constata el valor creat pel grup amb aquesta societat.

En termes de desenvolupament de negoci, la companyia ha continuat diversificant la seva cartera de clients. Cal destacar en aquest exercici la incorporació de carteres de nous fons d'inversió provinents de l'activitat d'assessorament en la valoració d'aquestes carteres en el moment de l'adjudicació en processos competitiu, així com la captació de promocions noves per implementar-ne i desenvolupar-ne la comercialització.

Durant el 2018 s'ha continuat treballant en el desenvolupament de l'oferta de serveis d'intermediació (venda i lloguer) per a particulars i empreses. En aquest sentit, Solvia ha seguit reforçant les capacitats dels seus equips, i, en particular, està estenent la seva pròpia xarxa de comercials i consultors d'empreses, així com incrementant la seva presència a través de la xarxa de franquiciats. En tancar l'exercici 2018, ja compta amb 19 oficines pròpies i ha formalitzat contractes per disposar de franquícies en 42 zones dels principals municipis d'Espanya.

La companyia ha seguit apostant pel desenvolupament dels seus canals de màrqueting, cosa que li ha permès mantenir el seu lideratge en reconeixement de marca durant el 2018.

Durant l'exercici 2018, les vendes d'immobles dutes a terme per Solvia han pujat a 1.439 milions d'euros, i l'activitat de recuperació de crèdits que Solvia executa per a la Sareb continua presentant un alt dinamisme, fet que ha generat una liquiditat de 175 milions d'euros. En aquest exercici, Solvia ha comercialitzat 78 promocions immobiliàries per als seus diferents clients, i les vendes de promocions han superat els 130 milions d'euros.

SDIN

L'any 2018 s'ha constituït el primer any d'activitat per a SDIN, la nova filial del grup dedicada al desenvolupament immobiliari i a la prestació de serveis relacionats amb el negoci promotor per al grup Banc Sabadell, la Sareb i altres clients, a la qual, després d'identificar els sòls i solars amb potencial específic i recorregut de valor, s'ha traspassat la gestió de desenvolupament de sòl i l'activitat de promoció pròpia.

En aquest primer exercici d'activitat, SDIN està present en les regions més dinàmiques en transaccions residencials com Barcelona, Madrid, Sevilla, Màlaga, València i Alacant, entre d'altres. Actualment, compta amb 134 promocions en gestió, que comprenen 6.364 habitatges, de les quals 47 estan en construcció (2.229 habitatges) i 50 en fase de llicència d'obres (2.369 habitatges). La resta es troben en fase de projecte. A més, té una reserva de sòls finalistes i en desenvolupament urbanístic per a 173 futures promocions. En l'exercici 2018 ha lliurat 680 habitatges.

La nova filial també es va erigir com a element clau per impulsar el negoci de *servicing* promotor i multiplica les possibilitats de guanyar volum en aquesta activitat a partir d'acords amb clients diferents dels actuals. Així, és d'especial importància l'impuls a la creació del projecte ReDeS o la creació d'una *joint venture* per adquirir, gestionar i promocionar habitatges, ja que actualment compta amb una cartera de 15 promocions amb 873 habitatges.

BS Capital

BS Capital és la direcció que gestiona les participades industrials del grup Banc Sabadell. Centra la seva activitat en la presa de participacions temporals en empreses, i té com a objectiu principal maximitzar el retorn de les inversions dutes a terme en les diferents empreses en què es participa.

El 2018, ha impulsat el cicle inversor en els marcs d'actuació definits per a cadascuna de les àrees de negoci, i destaquen el tancament de tres operacions d'Aurica III FCR (Agrosol Export, Winche Redes Comerciales i Grupo Larrumba), la formalització d'una nova inversió de capital en un projecte d'energia eòlica a Mèxic, així com la inversió en més de 12 *startups* digitals o tecnològiques (*venture capital* i *venture debt*).

Sabadell Venture Capital és el braç inversor en *venture capital* de Banc Sabadell, que té com a objectiu principal donar suport a les *startups* espanyoles de base tecnològica i digital, amb un alt potencial de creixement i models de negoci innovadors en les primeres fases de vida (capital llavor, sèries A).

Les activitats de Sabadell Venture Capital es divideixen en:

- Inversions en capital: es prenen participacions minoritàries en l'accionariat de les companyies, i s'inverteixen des de 200.000 euros fins a 2 milions d'euros per companyia, amb l'objectiu de ser el *partner* financer de la *startup* i ajudar-les en el creixement accelerat en àrees com estratègia, internalització o equip.
- Inversió en *venture debt*: Banc Sabadell ha estat el primer banc a Espanya de llançar el producte de *venture debt*. Aquesta eina de finançament va dirigida a *startups* com a complement per ampliar el capital obtingut en rondes d'inversió de sèrie A en endavant, per minimitzar la dilució dels socis. Es presten quantitats entre 200.000 i 2 milions d'euros per companyia, amb una durada mitjana de 3 anys. La remuneració del deute s'efectua mitjançant:
 - Pagament d'interessos.
 - Participació en la companyia.

Durant l'any 2018, s'ha incrementat la cartera de participades i s'ha tancat l'any amb 21 participades en capital i 8 companyies en *venture debt*.

En el seu tercer any d'activitat, la Direcció de Venture Capital ha aconseguit posicionar-se com un dels inversors de referència a Espanya, i va ser reconegut com un dels *top 10* dels inversors corporatius més actius a Europa el 2018 segons l'estudi anual "*The state of European Tech 2018*", que publica Atomico, un dels fons de *venture capital* més rellevants a escala mundial.

A més, pel que fa a l'estratègia integral de Banc Sabadell dirigida al sector de les ciències de la salut, destaca la subscripció d'un acord d'inversió en la societat Sabadell Asabys Health Innovation Investments, especialitzada en descobriments de fàrmacs, dispositius mèdics i tecnologia digital. Centrarà la seva activitat d'inversió en primeres etapes en els sectors Biotech, Medtech, Digital Health i Serveis Innovadors en l'àmbit de la salut, i té com a *target* arribar als 60 milions d'euros.

Durant l'exercici, s'ha continuat amb la gestió activa de la cartera de participades, de manera que s'ha formalitzat la venda de la participació en PE Ausines, Saria Bioindustries International i Captio Tech, aquesta última dedicada a la gestió de les despeses d'empleats mitjançant una aplicació mòbil, adquirida pel seu competidor americà Certify per 25 milions d'euros, cosa que ha suposat un alt retorn per a Sabadell Venture Capital, i s'ha avançat en el procés de desinversió de diversos fons de capital de risc. Així mateix, s'ha continuat treballant en la formalització, gestió i venda de participacions procedents de processos de reestructuració i capitalització de deute. Cal destacar l'adquisició de Termosolar Borges.