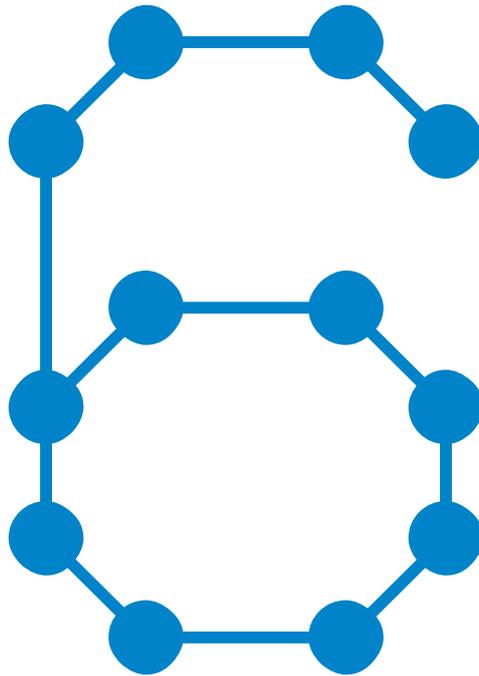


Negocios

93	Banca Comercial
108	Mercados y Banca Privada
116	Reino Unido
121	Corporate & Investment Banking
126	Otras geografías
130	Transformación de Activos



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

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



Anticiparnos y ocuparnos.

Aspectos destacados

- Mejora de los ingresos por comisiones.
- Incremento de la base de clientes preferentes.
- Incremento sustancial de la actividad en seguros, especialmente en seguros combinados.
- Mayor producción de préstamos vivienda y de consumo y un fuerte crecimiento en inversión de empresas.

Descripción del negocio

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

B° antes de impuestos

1.192,0 M€

Comisiones netas

+11,3%

Banca Comercial

Red Empresas

- Segmento Turístico
- Segmento Agrario
- Previsión Empresarial

Red Comercial

- Segmento Empresas
 - Pymes
 - Negocios
 - Franquicias
- Segmento Particulares
 - Banca Retail
 - Banca Personal
 - Extranjeros
- Sabadell Colaboradores

Negocios Institucionales

- Instituciones Públicas
 - Administraciones Públicas
 - Sector Público
 - Convenios Empresas
 - Colectivos y Banca Asociada
- Instituciones Religiosas
- Instituciones Financieras y Aseguradoras

Productos Comerciales

- Financiación medio/largo plazo
- Negocio Internacional
- Ahorro e Inversión
- Servicios Financieros

Marcas comerciales

- SabadellHerrero
- SabadellGallego
- SabadellGuipuzcoano
- Activobank

Bancaseguros

BStartup

Sabadell Consumer Finance

Prioridades de gestión en 2018

El ejercicio 2018 es el primer año del Plan Director 2020, con especial foco en el incremento en la vinculación de clientes, la digitalización y la producción de inversión de nuevos seguros, siendo la transformación comercial, la potenciación de marca y el liderazgo en experiencia cliente las palancas fundamentales en las que se sustentan los objetivos de gestión del negocio.

De los resultados conseguidos, destaca la mejora en las comisiones netas (11,3%), fruto de un ambicioso plan de margen. También destacan el incremento sustancial en la actividad de seguros, especialmente en seguros combinados, y el crecimiento en la formalización de productos de inversión como los préstamos al consumo (12,8%), los préstamos vivienda (11,8%) y la inversión en el segmento de empresas (7,1%).

En el año 2018 se ha creado la dirección de Negocios Institucionales, que agrupa el negocio de todas las instituciones públicas y privadas.

Principales magnitudes del negocio

El beneficio neto a diciembre 2018 alcanza los 866 millones de euros, un descenso interanual del 4,0%. Sin considerar las ventas de Mediterráneo Vida y Exel Broker ni la comisión neta cobrada por BS Vida por el contrato de reaseguro con Swiss Re Europe en el ejercicio 2017 el incremento sería del 34,7% (T1).

El margen bruto de 3.054 millones de euros desciende un 5,3%, y aislando los efectos anteriormente comentados, el margen se incrementa un 3,1%.

El margen básico de 3.166 millones de euros incrementa 0,7% y a perímetro constante (sin considerar Mediterráneo Vida y Exel Broker) se incrementa un 1,8%.

El margen de intereses es de 2.227 millones de euros y desciende un 3,1% respecto al mismo período de 2017. A perímetro constante desciende un 1,7%.

Las comisiones netas se sitúan en 939 millones de euros, un 11,3% superior al año anterior debido al buen comportamiento de comisiones de servicios y de gestión de activos.

El resultado de operaciones financieras y de diferencias de cambio en 2017 recoge los impactos de ventas de carteras de morosos.

Los gastos de administración y amortización se sitúan en 1.473 millones de euros y se quedan en línea con los del mismo período del año anterior.

Las provisiones y deterioros alcanzan -389 millones de euros y son inferiores al año anterior por las dotaciones extraordinarias realizadas en ese ejercicio.

La partida de ganancias y pérdidas en baja de activos y otros en 2017 incorpora las plusvalías de Mediterráneo Vida y Exel Broker.

En millones de euros

T1 Principales
magnitudes del negocio
Banca Comercial

	2017	2018	% 18/17
Margen de intereses	2.299	2.227	(3,1)
Resultados por el método de la participación y dividendos	304	44	(85,5)
Comisiones netas	844	939	11,3
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	(37)	6	(116,2)
Otros productos/cargas de explotación	(185)	(162)	(12,4)
Margen bruto	3.225	3.054	(5,3)
Gastos de administración y amortización	(1.468)	(1.473)	0,3
Margen de explotación	1.757	1.581	(10,0)
Provisiones y deterioros	(632)	(389)	(38,4)
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	22	—	—
Resultado antes de impuestos	1.147	1.192	3,9
Impuesto sobre beneficios	(245)	(326)	33,1
Resultado después de impuestos	902	866	(4,0)
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
Resultado atribuido al Grupo	902	866	(4,0)

Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	19,2%	17,1%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	45,0%	47,4%	—
Ratio de morosidad (%)	6,4%	5,5%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3 (%)	40,5%	48,4%	—

Activo	162.618	170.249	4,7
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	76.346	81.319	6,5
Pasivo	157.994	165.355	4,7
Recursos de clientes en balance	82.172	86.822	5,7
Capital asignado	4.624	4.894	5,8
Recursos de clientes fuera de balance	23.797	24.223	1,8

Otros indicadores

Empleados	11.427	11.336	—
Oficinas	1.868	1.852	—

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

Banco Sabadell ofrece al segmento de grandes empresas una gestión especializada a través de su red de 40 oficinas repartidas en el territorio nacional, ejerciendo el liderazgo en este segmento mediante el crecimiento del crédito vivo y acompañando el incremento de la actividad económica de las empresas.

Este nivel de especialización ha permitido mantener el liderazgo un año más en la gestión del negocio de grandes empresas, liderazgo que las empresas reconocen a través de la encuesta de *net promoter score* y que Banco Sabadell materializa en su modelo de relación basado en el compromiso empresas. Modelo de relación que este año ha evolucionado hacia un modelo de asesoramiento, como elemento diferencial respecto a la competencia, donde el conocimiento 360 grados de las empresas y el *expertise* en el segmento de grandes empresas son los pilares clave para poder ofrecer soluciones a medida a los clientes de forma proactiva y propositiva.

Un año más, Banco Sabadell ha estado acompañando a las grandes empresas en sus procesos de crecimiento y consolidación, aportando líneas de financiación globales que permiten a las empresas planificar sus inversiones anuales con la certeza que dispondrán en cada momento temporal de la facilidad crediticia necesaria. La concesión de nueva financiación ha crecido un 8,8% respecto al año anterior.

A través de la visita de planificación se ha consensuado un recorrido inicial de 6.703 millones de euros, de los cuales se han aprobado un 67% y formalizado más de 4.382 millones de euros, permitiendo incrementar la cuota de crédito en un 1,6% y la cuota CIRBE en +23 p.b.

El posicionamiento de Banco Sabadell como facilitador de crédito para empresas se basa en el conocimiento del cliente y la rigurosidad en la aplicación de la política de precios de la entidad. Esto último ha permitido reducir las tasas de morosidad.

En relación a la captación de depósitos, y pese al entorno de tipos negativos, el Banco ha incrementado su posición en un 16,4%.

Segmento Turístico

Durante 2018, la dirección de Negocio Turístico de Banco Sabadell ha incrementado su presencia a nivel nacional pasando de 4 a 11 directores de Negocio Territoriales y ha sido la primera dirección de Negocio de una entidad financiera en ser certificada con el sello "Q" de Calidad Turística, aspecto que la consolida como referente del

sector, ofreciendo así un asesoramiento más experto, más próximo y más completo.

La actividad está centrada, principalmente, en ofrecer las soluciones financieras especializadas a un colectivo poco homogéneo y fragmentado, articulado sobre tres pilares fundamentales: asesoramiento experto, catálogo de productos especializados (servicios y productos de medios de pago, tarjetas especializadas y productos de banca seguros) y respuesta ágil. La oferta está orientada a la compra de establecimientos hoteleros, expansión internacional de cadenas, proyectos de reforma, renovación de imagen corporativa y eficiencia energética.

Por otro lado, la dirección de Negocio Turístico ha participado a lo largo del año en distintos eventos como las Jornadas ITH (rehabilitación y eficiencia energética), el Congreso de Turismo de la OMT, el ITH Innovation Summit y FITUR, la Feria Internacional de referencia del sector a nivel mundial donde Banco Sabadell ha estado presente por tercer año consecutivo. A su vez, la Dirección forma parte de las dos comisiones de la Cámara de Comercio más importantes, la de España y la de la CEOE. Por último, tiene acuerdos con las principales entidades del sector (ITH, CEAV, FEEC, ANBAL, etc.)

La dirección cuenta con un volumen de negocio de más de 3.639 millones de euros, un 14,5% más que en 2017, y gestiona operaciones por importe de 1.347 millones de euros, un 26,5% más que el año anterior.

Segmento Agrario

En el segmento Agrario, que incluye los subsectores agrícola, ganadero, pesquero y silvicultor, Banco Sabadell, que cuenta con más de 500 oficinas y más de 700 gestores especializados, ha completado la gama de productos con características ajustadas a las exigencias de los clientes y ha incrementado la base de clientes. La fuerte apuesta por el sector y gracias al acompañamiento que se ha realizado, se ha convertido en un volumen de negocio superior a los 4.380 millones de euros, un 4,2% más que en 2017, contando con la confianza de más de 45.000 clientes, que representan un incremento del 6% respecto al ejercicio anterior. En 2018, el segmento Agrario de Banco Sabadell ha estado presente en 13 ferias del sector agroalimentario y ha patrocinado 33 Jornadas por todo el territorio nacional.

Previsión Empresarial

El año 2018 ha sido un año de inflexión para Previsión Empresarial, estableciendo planes de actuación y captación con las diferentes unidades del Banco, con productos y servicios a medida para grandes empresas y desarrollando soluciones para las pequeñas y medianas empresas. La dirección, con un volumen de recursos gestionados de 850 millones de euros y 600 clientes, se centra, a través de su equipo, en dar soluciones y administrar los sistemas de previsión en el ámbito empresarial en toda España a través de planes de pensiones, seguros colectivos, y EPSV. Destacar el premio recibido por tercer año consecutivo por el plan de pensiones de Nestlé como mejor plan de

empleo de España –premio otorgado por el *Economista.es*–, y la elección de Banco Sabadell por parte de Unilever para gestionar y administrar su nuevo sistema de previsión con la implantación de un modelo de ciclo de vida. Esta captación y el desarrollo e implantación de estos modelos de ciclo de vida en la cartera de clientes, refuerza a Banco Sabadell aún más como entidad de referencia en la gestión de estos sistemas que van a tener un fuerte crecimiento en los próximos años. Así mismo, se han firmado acuerdos con agentes sociales y clientes para la implementación de criterios ISR/ASG en las estrategias de inversión, y se ha continuado colaborando en el primer programa universitario de España de formación multidisciplinar para miembros de comisiones de control.

Un año más Banco Sabadell es líder en experiencia cliente en el segmento de pymes, aumentando la distancia con el siguiente competidor.

Red Comercial

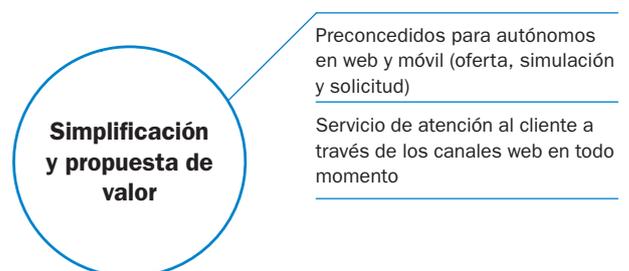
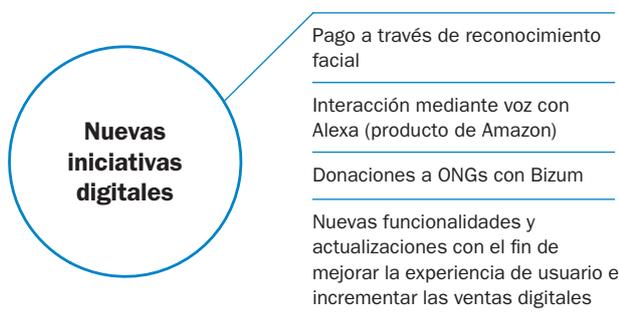
Banco Sabadell ha mantenido un año más el liderazgo en la gestión del negocio de empresas, liderazgo que las empresas reconocen a través de las encuestas de *net promoter score* y que Banco Sabadell materializa en su modelo de relación basado en el compromiso empresas (G1).

El eje de la relación con el cliente es el gestor, y para dar respuesta a las necesidades que en cada momento pueda tener el cliente, Banco Sabadell pone a su disposición un amplio abanico de especialistas –internacional,

financiación estructurada, gestión de tesorería, seguros, etc. – que permiten aproximar el Banco a la excelencia en el *servicing* al cliente.

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

G1 Nuevas iniciativas digitales



Segmento Empresas

Pymes

Un año más, Banco Sabadell ha estado acompañando a las empresas en sus procesos de crecimiento y consolidación. Sin duda, la obtención de crédito es para las pymes una de sus principales preocupaciones. La ambición del Banco en este segmento de negocio se materializa en la concesión de líneas de financiación global, que permiten a estas planificar sus inversiones anuales con la certeza de que dispondrán en cada momento temporal de la facilidad crediticia necesaria. La concesión de nueva financiación por parte de Banco Sabadell a las pymes ha crecido en un 7,0% respecto al año anterior.

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

Negocios

Con el objetivo de seguir creciendo en captación y vinculación y focalizar la actividad comercial, en 2018, Banco Sabadell ha continuado con el Plan Negocios. La entidad ha desplegado la nueva figura del director de Negocios, un profesional orientado a gestionar de forma personalizada los clientes autónomos, comercios y microempresas. Se ha desarrollado una potente oferta comercial de productos a través de la Cuenta Expansión Negocios Plus y los gestores cuentan con la herramienta de Proteo Mobile, que permite realizar en una *tablet* todo el proceso comercial en las instalaciones del cliente. Adicionalmente, la oferta específica de comercios incluye el servicio de alto valor añadido TPV Kelvin Retail.

Segmento Particulares

La gama Expansión crece y evoluciona para seguir siendo el banco principal de los clientes.

En el año 2018, se sigue apostando por establecer relaciones a largo plazo para ser líder en experiencia cliente; por ello, se ha evolucionado en las propuestas de valor para cada segmento.

En 2018, se ha fijado como objetivo dar solución a todo tipo de familias y, para ello, se ha lanzado la campaña “Soluciones Cuenta Expansión”, que se consolida como la mejor oferta integral del mercado para todo tipo de familias, siendo la Gama Expansión la principal palanca de captación y vinculación, y todo ello acompañado por un modelo de relación específico para cada segmento.

En relación con la captación de comercios, en el año 2018, el Banco ha continuado la campaña de comercios “Creemos” en 29 localidades de toda España. El objetivo de estas acciones es impulsar el tráfico de clientes a los puntos de venta de cada municipio, fomentar el consumo, dinamizar la actividad del tejido comercial en estas ciudades e incentivar las visitas externas de los gestores. En cada localidad, la campaña ha tenido refuerzo de publicidad en medios masivos, como publicidad exterior, prensa y radio, con lo que ha conseguido una gran notoriedad y repercusión mediática.

Franquicias

En lo que se refiere a franquicias, la entidad tiene una amplia experiencia en facilitar el desarrollo de cualquier tipo de iniciativa empresarial, y aporta soluciones adaptadas a las características de cada modelo de negocio. Para ello, establece acuerdos de colaboración con franquiciadores, proporcionándoles un trato diferenciado y especializado, así como productos y servicios financieros que va a precisar el futuro franquiciado para la apertura y el desarrollo de su negocio. El Banco facilita un interlocutor único para la tramitación de las operaciones de financiación de los nuevos franquiciados y el seguimiento de las operaciones de un modo centralizado, con respuestas rápidas y con un conocimiento de la marca que permite homogeneizar criterios a la hora de evaluarlas.

Todo ello ha permitido incrementar los volúmenes y el margen del negocio en un sector que sigue teniendo un potencial elevado. En 2018 se ha alcanzado la cifra de 1.500 empresas franquiciadoras que suponen un 8% más respecto el ejercicio anterior. Los volúmenes de activo y pasivo han crecido a un ritmo de un 4% y un 7%, respectivamente. El incremento de margen ha sido del 8,5% y destaca el excelente comportamiento en morosidad con ratios inferiores al 1%.

La fuerte regulación en materia de ahorro e inversión se ha convertido en un reto que se ha superado con un nuevo modelo de asesoramiento a través de gestores acreditados que permite ofrecer una propuesta adaptada al perfil del cliente.

En este ejercicio 2018, el segmento Particulares, un año más, ha conseguido incrementar su base de clientes en un 2% y se ha mejorado el margen por cliente siendo Banca Personal en un 3,8% y en Retail en un 6,2% respecto el año anterior.

Banca Retail

Con el objetivo de captar y vincular familias, Banco Sabadell ha lanzado “Soluciones Cuenta Expansión” consolidándose como la mejor opción para que las familias trabajen en su día a día con el Banco a la vez que se les ofrecen soluciones integrales de ahorro, financiación y protección adaptadas a su momento vital.

Gracias a todo ello se ha crecido en más de 140.000 clientes vinculados con Cuentas Expansión, superando así ya los 2 millones de clientes vinculados, y un crecimiento de la base de cliente del 2,4%, superando los 3,5 millones de clientes acompañado de un crecimiento del margen interanual del 6,2%.

Banca Personal

Banco Sabadell se distingue por su especialización en la gestión financiera de este segmento formado por 317.500 clientes y con volúmenes de pasivo y activo de 25.324 y 3.669 millones de euros, respectivamente.

Para alcanzar el reto de convertirse en la entidad de referencia y en líder en experiencia cliente, se mantiene y se evoluciona en el Compromiso Integral de Banca Personal, que pivota en la figura del gestor acreditado y especializado y la entrevista integral, que permite obtener una visión 360 grados de las necesidades del cliente. Todo ello a través de canales adaptados a su estilo de vida como el que ofrece Gestión Activa Afluent a los clientes más digitales.

La consolidación del Compromiso Integral de Banca Personal y el cambio de modelo de gestión de ahorro e inversión, con el que se ha pasado de comercializar a asesorar mediante Sabadell Inversor, permiten ofrecer una propuesta de inversión completa y conveniente para el cliente, adaptada a su perfil y acompañada de una mejora de la calidad de la información a través de los nuevos informes de posiciones que le permiten al cliente una visión mucho más completa y transparente del estado de sus inversiones.

Extranjeros

Los clientes extranjeros representan en Banco Sabadell un 18,6% del total de sus clientes, aportan un 24,9% del total de la firma de hipotecas, siendo el capital medio del importe financiado un 24% más que el de un cliente nacional.

Una red de 210 oficinas especializadas (un 13% sobre el total), la mitad de las cuales proceden de la marca Solbank, ofrece una atención al cliente de alta calidad que se traduce en la mejor nota de satisfacción para oficina de particulares, un 8,89. El cliente, principalmente británico, alemán y francés, valora que hablen en su idioma, que el trato sea personalizado y que la oferta de productos se adapte a sus necesidades.

Banco Sabadell cubre estas necesidades del cliente extranjero con una propuesta de valor desde la realidad de sus dos *targets* principales: turistas residenciales y

expatriados. Ambos *targets* son clientes muy digitalizados y con un uso elevado de transacciones *online*.

Atendiendo a estas necesidades y al perfil del cliente, el Banco desarrolló el servicio de Card Transfer, premiado este año por Actualidad Económica como una de las “Mejores Ideas del Año”. Card Transfer es una alternativa a la transferencia nacional e internacional totalmente *online* que permite a los clientes nacionales y extranjeros enviar dinero de su Banco en origen a su cuenta en euros de Banco Sabadell de forma inmediata.

Es prioridad para la entidad seguir destacando en el ámbito del cliente internacional y para ello se está llevando a cabo un proyecto de especialización del segmento de Banca Extranjero, tanto a nivel interno como externo, para ser un referente entre esta comunidad que de alguna forma está vinculada a nuestro país.

Sabadell Colaboradores

Sabadell Colaboradores es una palanca de captación de clientes y de negocio para la Red Comercial y de Banca Privada a través de acuerdos de colaboración con prescriptores. Los prescriptores aportan negocio a cambio de comisiones y de satisfacer las necesidades financieras y de servicio de sus clientes, ayudando al cumplimiento del plan comercial sin incrementar costes fijos.

El año 2018 se cerró con más de 49.255 nuevos clientes captados a través de este canal, y los volúmenes gestionados superaron los 10.814 millones de euros, siendo el foco principal el negocio hipotecario. Durante el 2018 se incorporaron 6.145 operaciones hipotecarias por el canal de Sabadell Colaboradores, un 22,9% de las operaciones de la red comercial.

Negocios Institucionales

En 2018 se ha creado la dirección de Negocios Institucionales, con el objetivo de potenciar el negocio con las instituciones públicas y las instituciones privadas, y posicionar a Banco de Sabadell como entidad referente en el negocio institucional.

La sofisticación y especialización de la oferta de productos y servicios es indispensable para ser proveedor principal de las instituciones públicas, instituciones financieras, aseguradoras e instituciones religiosas.

La relación con los colegios profesionales, asociaciones empresariales y organismos oficiales y no oficiales permiten acceder a profesionales, autónomos, negocios y pymes para ofrecer la mejor oferta de productos y servicios adaptada a las necesidades de cada colectivo.

Esta dirección juega un papel fundamental como creador de sinergias y de coordinación con numerosas áreas del Banco para ofrecer la mejor propuesta de valor para cada segmento y facilitar la gestión de las oficinas con sus clientes.

Instituciones Públicas

Administraciones Públicas

La evolución económica de las administraciones públicas en 2018 mantiene las constantes de años anteriores, destacando la dependencia de algunas comunidades autónomas del Fondo de Liquidez Autonómico (FLA) o del Fondo de Facilidad Financiera Estatal que les facilita financiación a largo plazo para las coberturas del déficit. Por el contrario, otras comunidades autónomas con acceso al mercado y no adheridas al FLA, han mantenido sus políticas de contención del gasto y, en consecuencia, su demanda de financiación a largo plazo se ha mantenido por debajo que años anteriores.

Las cuotas de mercado, de inversión y de recursos, se han situado en el 10,3% y el 8,1% respectivamente (datos a cierre de diciembre de 2018). Respecto a la inversión, el 80% de esta se encuentra en clientes con una calificación crediticia alta, de máxima solvencia, y el 20 % entre clientes con calificación satisfactoria.

Sector Público

Esta dirección gestiona los entes y empresas públicas del Reino de España, la comunidad autónoma de Madrid, la Generalitat de Cataluña y empresas dependientes, los ayuntamientos de Madrid y Barcelona así como grandes compañías de seguros y otras instituciones de carácter social.

El año 2018 se ha caracterizado por una elevada liquidez en el sistema que ha generado una presión a la baja en los precios de activo, y una alta competencia entre las entidades financieras.

El disponer de una oferta completa y competitiva que ofrece soluciones globales a los clientes, y que incorpora productos de Mercado de Capitales, Tesorería, Financiación Estructurada, Negocio Internacional, requiriendo en muchos casos de una compleja adaptación a sus necesidades, ha permitido un crecimiento importante en volúmenes de activo y pasivo.

Convenios Empresas

La dirección de Convenios tiene el objetivo de gestionar acuerdos con organismos que permitan al Banco ofrecer soluciones de financiación a los clientes, fundamentalmente empresas.

Esta dirección mantiene la relación con los organismos, la gestión de las líneas formalizadas y desarrollo de nuevas oportunidades que permitan mejorar la oferta de financiación a los clientes del Banco.

Se han suscrito convenios oficiales con organismos supranacionales, nacionales y autonómicos, así como con las Sociedades de Garantía Recíproca que aportan al Banco garantías a las operaciones de financiación a empresas y autónomos con mayores dificultades de acceso al crédito.

Destacan en este ámbito los convenios suscritos con el Instituto de Crédito Oficial (ICO), el Banco Europeo de Inversiones (BEI) y el Fondo Europeo de Inversiones (FEI).

Mediante los convenios no oficiales, se gestionan acuerdos con entidades que velan por los intereses de las empresas, como las cámaras de comercio, patronales empresariales, etc. Banco Sabadell aporta sus conocimientos financieros, productos y servicios acompañando a dichas entidades en esta misión.

Colectivos y Banca Asociada

Banco Sabadell es un referente a nivel nacional en la gestión de colectivos profesionales, colegios profesionales y asociaciones profesionales. Basa su diferenciación en la estrecha relación que mantiene con los colectivos y atendiendo las necesidades de sus profesionales a través de una oferta de productos y servicios financieros específicos.

Esta unidad tiene como objetivo prioritario la captación de nuevos clientes particulares, comercios, pymes, autónomos y despachos profesionales, así como incrementar la vinculación de los que ya mantienen cuenta en el Banco, ofreciendo siempre una oferta atractiva y adaptada a cada colectivo.

El año 2018, se cerró con 3.308 convenios de colaboración con colegios y asociaciones profesionales, con más de 3.400.000 colegiados y asociados profesionales de los que más de 767.400 ya son clientes del Banco. Los volúmenes de negocio gestionados son superiores a los 24.500 millones de euros.

Instituciones Religiosas

El año 2018 ha sido el año de la consolidación de esta dirección. Se ha completado la oferta de valor para este segmento de clientes que incluye el asesoramiento patrimonial, la financiación de inversiones y la prestación de servicios financieros adaptándose a sus necesidades específicas.

El Banco, adaptándose al nuevo entorno de innovación y digitalización, ha sido pionero en el lanzamiento del Proyecto Done, un atril con un TPV *contactless* para el pago de donativos, adecuado para iglesias, fundaciones y grandes empresas, que permite realizar donativos de una forma ágil y sencilla reduciendo el uso de efectivo. Ha tenido una excelente acogida por los usuarios y una elevada repercusión mediática.

Se ha continuado la relación con congregaciones, diócesis y obispos mediante la firma de convenios de colaboración con diferentes entidades vinculadas a la institución religiosa, que ha permitido la captación de numerosos nuevos clientes.

Instituciones Financieras y Aseguradoras

Se ha reforzado el equipo de esta dirección para completar la propuesta de valor a estas instituciones con productos de tesorería, mercado de capitales, custodia y depositaría, servicio de análisis y vehículos capital riesgo, consolidando la relación comercial con productos y servicios necesarios para los clientes en el corto y largo plazo.

En una coyuntura de tipos negativos a corto plazo en los mercados financieros, los saldos a la vista y los depósitos han crecido ostensiblemente durante el ejercicio 2018.

Productos Comerciales

Financiación medio/largo plazo

Respecto a los productos de financiación a medio y largo plazo, y debido a que el mercado inmobiliario e hipotecario se mantiene en una tendencia positiva, se ha registrado un crecimiento del importe de la nueva producción de préstamos vivienda del 11,8%. Los clientes han seguido demandando principalmente hipotecas a tipo fijo, que representan un 60% sobre el total. Además, se ha seguido innovando con la transformación del proceso de contratación, ahora los clientes son acompañados durante todo el proceso de tramitación de su hipoteca por un especialista hipotecario que le resuelve todas las dudas y le facilita los trámites que se deben realizar hasta el momento de firmar la hipoteca.

En préstamos al consumo, ha continuado una tendencia al alza muy favorable durante 2018 y destaca un aumento significativo de contratación de préstamos a distancia (las operaciones contratadas por canales *online* han ascendido al 32% mientras que en 2017 eran el 20%) y se espera que se sigan incrementando. Se mantiene el foco en la transformación digital para satisfacer la inmediatez en tiempo de respuesta así como el análisis y la experiencia de cliente.

El porcentaje de contratación de préstamos preconcedidos sigue incrementando desde un 47% en 2017 a un 52% en 2018, y se sigue potenciando la Línea Expansión (un crédito preconcedido 100% *online* sin comisiones).

Se han potenciado asimismo los préstamos preconcedidos para autónomos y microempresas, facilitando y agilizando de este modo la aceptación del riesgo para estos clientes. En línea con la transformación digital, los clientes ahora ya obtienen información por los canales *online* sobre el límite preconcedido.

Negocio Internacional

A nivel de Negocio Internacional, el Banco ha enfocado el año en mejorar el servicio ofrecido a los clientes incluyendo mejoras de producto/servicio como la incorporación de la transferencia internacional inmediata, que ha tenido una aceptación muy alta entre los clientes interesados en poder

tramitar sus operaciones internacionales de forma urgente e inmediata por Internet.

Paralelamente, se ha realizado durante todo el año una formación explícita de créditos documentarios a las empresas en todos los territorios para dar a conocer las novedades en operativa documentaria y se han resuelto dudas mediante presencia física en las empresas.

Con el objetivo de poder acompañar a las empresas en su expansión internacional, se han organizado en todos los territorios entrevistas personales con los directores de las oficinas de representación y operativas al exterior con clientes con un gran éxito en la iniciativa, siendo un complemento al servicio Sabadell Link, donde las empresas pueden conectarse por videoconferencia con los representantes en el exterior.

En la misma línea, se ha iniciado el segundo ciclo de formación para empresas del Sabadell International Business Program, focalizado en ayudar a las empresas a realizar un plan de promoción del negocio internacional, con todas las plazas cubiertas por segundo año consecutivo. Este año la iniciativa ha supuesto la novedad de poder seguir el curso digitalmente como complemento del presencial.

En referencia al programa liderado por Banco Sabadell, Exportar para Crecer, se han realizado múltiples actos en España destinados a explicar el mercado de Medio Oriente y norte de África, exponiendo el modo de enfocar estos mercados.

A nivel de productos, se sigue con cuotas superiores al 30,3% en emisión de cartas de crédito documentario *export* y del 14,7% en cartas de crédito documentario *import*.

Ha sido un año con un crecimiento importante en la financiación del circulante, tanto en la financiación *import/export*, como en el *confirming* internacional y *factoring* internacional de las empresas clientes, acorde con el desarrollo del comercio exterior por parte de las empresas.

Ahorro e Inversión

En el año 2018, el entorno regulatorio ha tenido una importante afectación sobre la actividad y el negocio en productos de ahorro e inversión. La directiva MiFID II (*Markets in Financial Instruments Directive*), que persigue asegurar unos elevados niveles de protección de los inversores, especialmente los minoristas, o la normativa sobre la distribución de seguros IDD (*Insurance Distribution Directive*), que afecta a productos de seguro de ahorro y protección, han cambiado el paradigma de comercialización, y es necesario un mayor conocimiento del cliente y transparencia en la información de los productos.

En Banco Sabadell se ha implementado un nuevo modelo de servicio en los productos de ahorro e inversión que ofrece asesoramiento para todos los productos y para todos los clientes, con el objetivo de aportar más valor y ofrecer un mayor nivel de protección al cliente. En este nuevo modelo se pone al cliente en el centro, por lo que la conversación con él comienza desde sus necesidades y objetivos. Para ello, se ha desarrollado Sabadell Inversor, una nueva solución tecnológica que permite prestar el servicio de asesoramiento y

que propone qué productos son los óptimos de acuerdo a la opinión de mercado y de acuerdo a las expectativas indicadas por cada cliente.

Esta nueva regulación, junto con otros factores determinantes del entorno actual como son los tipos de interés extraordinariamente bajos, exige a las entidades financieras una oferta completa y diversificada de productos que permita a los clientes cubrir sus expectativas y que se adapte en términos de mercado y de ciclo de vida del cliente.

En este sentido, se ha mantenido una oferta continuada de productos, como depósitos referenciados, seguros de ahorro y rentas, planes de pensiones y fondos de inversión, que aseguren disponer de una adecuada oferta para adaptarse a las necesidades del cliente para cada inversión.

El catálogo de fondos de inversión se ha focalizado hacia los fondos de inversión perfilados. La focalización se ha ampliado durante el año, con fondos de renta variable, fondos con fines sociales y, por último, la gama de fondos InverSabadell, con el objetivo de disponer de una oferta focalizada amplia y con buenas expectativas de rentabilidad. Además, se ha mantenido una oferta de fondos de inversión garantizados en función de las oportunidades de mercado.

Por otro lado, para cubrir las expectativas de todos los segmentos de clientes se ha disminuido la aportación mínima inicial en Fondos de Inversión Perfilados y de la gama Inversabadell y se ha acompañado a los clientes a generar un ahorro continuado a través de las aportaciones periódicas.

Respecto a los seguros de rentas, se ha iniciado la comercialización de un seguro de rentas con capital decreciente, que permite garantizar al cliente el cobro de unos ingresos de manera vitalicia, recuperando sus beneficiarios la inversión no consumida en caso de fallecimiento.

Para los planes de pensiones se han revisado los porcentajes de inversión en renta variable de la gama de planes de pensiones ciclo de vida Sabadell Planes Futuro para un mayor ajuste al perfil del cliente. Estos planes permiten aprovechar la mayor rentabilidad esperada de la renta variable en el largo plazo, y se adaptan al cliente en función de dos variables: la fecha prevista de jubilación y el perfil de riesgo.

Servicios Financieros

Medios de Pago

Los indicadores del negocio de TPV han crecido considerablemente respecto al mismo período del año anterior. Se ha incrementado un 17,3% la facturación procesada. La entidad continúa posicionada como referente en pagos y especialmente en ventas por Internet, con un aumento en cobros *eCommerce* del 39,4%. Parte de este crecimiento se soporta en acuerdos de colaboración con *FinTechs* procesadoras de pagos; la mitad de ellas, enfocadas para dar servicios a comercios y gran *retail* ubicados en el extranjero (negocio *cross-border*).

El negocio de tarjetas ha seguido manteniendo el excelente ritmo de crecimiento observado en los últimos años.

El parque de tarjetas ha alcanzado los 5,3 millones y ha aumentado la facturación en compras en tarjetas un 13,8%. Destacar la incorporación de las tarjetas de Banco Sabadell en la solución de pago Apple pay que junto con Samsung Pay y SabadellWallet forman la oferta de pago móvil. La incorporación de nuevos servicios como los pagos inmediatos a través de transferencias *online*, la tarjeta ingresadora o la evolución de los pagos con Bizum, son ejemplos de la apuesta de ampliación y mejora de la oferta comercial.

Circulante y Cash Management

En 2018, Banco Sabadell se mantiene como la entidad de referencia en la gestión de los cobros y pagos del circulante de las empresas. Con el objetivo de simplificar el día a día de los clientes, se ha mejorado en las herramientas de gestión de cobros y pagos en banca electrónica en aras de conseguir una mayor usabilidad y experiencia cliente. Asimismo, Banco Sabadell ha sido de las primeras entidades en adherirse al nuevo sistema de pagos inmediatos, una nueva modalidad de transferencia posibilitando a los clientes realizar pagos en cuestión de segundos.

En cuanto a la financiación, durante este año se ha intensificado la actividad en productos especializados de financiación del circulante como *factoring* y *confirming*. Estos productos utilizados para la gestión y financiación de los cobros y pagos de las empresas han tenido crecimientos significativos en todos los segmentos, tanto pymes como grandes empresas.

El *factoring* se ha consolidado como producto de referencia en la financiación de los cobros y la cobertura del riesgo de impago, tanto en operaciones nacionales como internacionales. El crecimiento de las cesiones se ha situado en el 7,9% interanual. Destaca también la especialización de la oferta de producto enfocada a sectores específicos como el sector turístico.

En *confirming*, el ritmo de crecimiento del producto se ha situado en tasas del 12%, tanto en importes gestionados como anticipados. Se ha mejorado la calidad del producto centrada en la experiencia cliente, como es el hecho de realizarse un acompañamiento digital en todas las nuevas operaciones.

Servicio de Gestión del Efectivo

Banco Sabadell ofrece un servicio de gestión de efectivo con soluciones específicas que se adaptan a las necesidades de los diferentes clientes según la operativa y el tamaño del comercio. Se pueden integrar con la mayor parte de los sistemas de gestión de los establecimientos y los sistemas de pago del Banco. Además, se ofrece el servicio de recogida de efectivo, de forma que la cantidad almacenada en la máquina se ingresa automáticamente en la cuenta del comercio y se recoge cuando sea necesario por parte de una empresa de seguridad.

Servicios Digitales

El proceso de transformación de empresas está evolucionando el modelo relacional con los clientes con un foco digital muy relevante, por lo que incorporar figuras especialistas que impulsen la adopción digital entre gestores y clientes es crítico. Por esta razón, durante el segundo semestre de 2018, se ha desplegado la nueva figura del director de digitalización de empresas. Esta figura se define como un referente para toda la Red Comercial y de Empresas en el impulso y conocimiento de la oferta digital del Banco para gestores y clientes.

Su rol a corto plazo es incrementar la transaccionalidad digital de los clientes a través de formación en la red y de visitas de asesoramiento a los clientes. A medio plazo, su objetivo es consolidarse como un asesor transversal en la prescripción del servicio digital para que las empresas que no hayan dado el salto digital o que encuentren dificultades para hacerlo cuenten con Banco Sabadell como su mejor aliado.

Marcas comerciales

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

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

Todas las marcas han realizado una destacable función social y cultural en sus territorios de influencia gracias a acciones de patrocinio y mecenazgo. Los hitos logrados por el resto de marcas del Grupo durante 2018 se presentan a continuación.

SabadellHerrero

SabadellHerrero ha completado un nuevo ejercicio de crecimiento en sus 140 oficinas de Asturias y León. La progresión de negocio ha caminado en paralelo con la transformación del servicio que, aprovechando las nuevas capacidades digitales, da respuesta eficaz a las nuevas demandas del cliente. De esta forma, crecimiento y transformación dialogan entre sí y se refuerzan en un proceso que escala y renueva el Banco sobre la base de una adaptación a las nuevas tecnologías digitales y a la demanda de los clientes.

Durante el ejercicio 2018, SabadellHerrero ha expandido un 1,6% su balance de negocio, que ha finalizado con un saldo de 11.214 millones de euros. Ha crecido también el número de nuevos clientes que se han incorporado al Banco y, así, más de 15.000 clientes fueron captados durante el año, de los que cerca de 12.000 son particulares y más de 3.000, empresas.

Especialmente importante para comprender la profundidad del proceso de transformación en el que se halla inmerso el Banco es el dato del número de clientes digitales, denominación que engloba a aquellos que se relacionan con el Banco y contratan sus servicios a través de canales digitales, que utilizan sobre la base de agilidad, adaptación a sus necesidades y conveniencia. El 40% de los clientes de SabadellHerrero eran digitales a final del año 2018, proporción que se elevaba por encima del 60% entre el colectivo de los nuevos clientes captados durante el año.

A esta demanda de los clientes, la oficina responde tanto mediante la digitalización de procesos internos –que posibilita una mejor eficiencia en la prestación de servicios– como en su capacitación interna para comercializar la nueva oferta digital del Banco.

El avance en crecimiento de negocio y transformación digital encuentra explicación en dos factores básicos: una experiencia cliente líder y la gestión de personas.

El Banco destaca en Asturias y León entre su competencia próxima por proporcionar una experiencia cliente de carácter claramente diferencial. El análisis de calidad objetiva realizado por la consultora STIGA, principal referencia para el mercado español en este tipo de estudio, puntúa a SabadellHerrero con una nota global de 8,08 sobre 10, con la que lidera el estudio frente a su competencia.

Por último, cabe señalar como patrocinio relevante las distintas colaboraciones con las efemérides de “Covadonga Centenarios 2018”, cuyos actos organizó el Gobierno del Principado de Asturias. El Banco dedicó su exposición anual en la Feria Internacional de Muestras de Asturias al Parque nacional de Picos de Europa, que celebró en 2018 su I Centenario, y que junto al I Centenario de la coronación canónica de la Virgen de Covadonga y el XIII Centenario de los orígenes del Reino de Asturias, cerró un año de conmemoraciones muy especiales.

SabadellGallego

En 2018, se ha cumplido el quinto aniversario de la marca SabadellGallego, que nació tras la fusión de la red de Banco Sabadell en Galicia con la red en la comunidad autónoma del antiguo Banco Gallego. En 2013, Banco Sabadell dio un importante salto cuantitativo y cualitativo en Galicia cuando integró Banco Gallego, ya que le permitió crear una nueva marca, SabadellGallego, posicionarse como una entidad muy próxima al territorio e incrementar su actividad financiera al conjunto de la comunidad.

En estos cinco años, SabadellGallego ha duplicado la financiación a familias y empresas de Galicia, así como el volumen de negocio. Hoy cuenta con una competitiva red

comercial que ha logrado aumentar su penetración en el mercado gallego.

A final del año 2018, el 25% de las empresas gallegas eran clientes de SabadellGallego. Entre la gran empresa el porcentaje asciende al 74%, y en particulares, el 7% de los gallegos son clientes de SabadellGallego, lo que deja patente el amplio grado de aceptación de la propuesta comercial del Banco.

El año 2018 ha sido otro año de robusto crecimiento para SabadellGallego. Este crecimiento ha sido además equilibrado, pues ambos lados del balance, inversión, con aumento del 12,6%, y recursos, con una mejora del 10%, han tenido variaciones similares.

La oferta comercial del Banco atrajo a más de 15.000 nuevos clientes, que se repartieron entre los más de 11.000 particulares captados y cerca de 4.000 empresas.

Este crecimiento de negocio se ha compatibilizado con un gran impulso de transformación que, sobre la base de las nuevas tecnologías digitales, sirve a objetivos de eficiencia y da respuesta a las nuevas necesidades de relación con el Banco y conveniencia de los clientes. Los clientes que utilizan canales digitales para relacionarse con el Banco en Galicia ya suponen un 46% del total, y la proporción se eleva a más de un 60% entre los nuevos clientes captados durante el año. Esta rápida progresión se debe tanto a la demanda de los clientes como a la preparación de las oficinas del Banco para darle respuesta. Las oficinas transformadas con capacitación digital contrastada suponen más del 85% de la red de SabadellGallego y explican con claridad la solidez del proceso de transformación emprendido.

Las bases de estos robustos resultados, tanto en crecimiento como en transformación, están en una experiencia cliente diferencial de SabadellGallego, que destaca entre los bancos que forman su grupo de referencia, y está proporcionada por unas personas satisfechas y motivadas con su trabajo. Ambos aspectos, experiencia cliente y gestión de personas y talento, son pilares clave y focos preferentes de atención en SabadellGallego.

SabadellGuipuzcoano

Durante un año más, la intensa actividad comercial desplegada por las oficinas de la red comercial minorista y de la red especializada en empresas del perímetro geográfico de implantación de la marca ha sido la base sobre la que se han obtenido unos resultados de negocio satisfactorios. La valoración de estos resultados es muy favorable, siendo oportuno señalar que se han producido a través de la aplicación estricta de la sistemática comercial y superando los objetivos de transformación comercial que se recogen en el llamado reto ONficina, en el que se logra una evolución superior a la media del Banco, que cuenta ya con un 80% de la red con la calificación de "oficina transformada".

En este reto se miden diferentes aspectos cuya implantación resulta clave para competir con éxito dados los avances tecnológicos y metodológicos que caracterizan la evolución reciente en el sector y que seguirán aún con más intensidad en el futuro. Dichos aspectos van desde la activación digital

hasta sus índices de satisfacción, pasando por la reducción de funciones operativas en oficinas, formando un conjunto de indicadores que en SabadellGuipuzcoano se cumplen en un 118% respecto del reto fijado a principios del ejercicio.

Asimismo, las oficinas de la marca han obtenido un año más una calificación notable en el sistema de control de calidad conocido como Mystery Shopper, que se situó en 8,31, superando así los objetivos generales de calidad establecidos por la entidad.

Desde hace varios ejercicios, SabadellGuipuzcoano cuenta con un plan territorial específico, concebido al amparo de la previsión estratégica del Banco de complementar las líneas generales de negocio con el diseño y aplicación de planes territoriales. La versión actual de dicho programa se denomina Plan Norte 2.0, su vigencia temporal es hasta el año 2020, y cuenta con iniciativas en diferentes líneas de acción.

Un año más, es necesario referirse a la colaboración con todo tipo de entidades públicas y privadas que se materializa con la suscripción de convenios con asociaciones y colegios profesionales, habiendo llegado a firmar 20 acuerdos. Son destacables los acuerdos destinados a mejorar la financiación de los clientes empresa, como la participación como entidad financiera colaboradora en el novedoso fondo de innovación INNOVA, liderado por la Diputación de Bizkaia, cuya finalidad es canalizar ahorro de particulares a proyectos de innovación empresarial.

Especialmente reseñable es la presencia y dinamismo de la marca en el impulso del ecosistema *startup* y emprendedor, ya que ha participado en multitud de encuentros y congresos, algunos de ellos referentes a nivel nacional, como el B-Venture de Bilbao.

Como viene siendo tradicional, la gestión específica de la presencia y relevancia de la marca en el territorio se materializa con una incesante actividad de comunicación, patrocinios y relaciones institucionales, áreas en las que se sigue manteniendo unos estándares de frecuencia y notoriedad muy elevados.

El evento de mayor notoriedad ha sido una vez más el patrocinio de la Vuelta Ciclista al País Vasco, que durante 2018 ha discurrido por territorio del País Vasco y de Navarra, ampliando su apoyo a la marca también en dicha comunidad foral. La entidad ha patrocinado y ha colaborado también en diferentes eventos deportivos, como la Gala Anual de la Asociación de Prensa Deportiva de Guipuzkoa en la que se elige al mejor deportista guipuzcoano del año, que en la edición pasada recayó en el balonmanista internacional Kauldi Odriozola.

Además, se ha continuado apoyando e impulsando la concesión de distintos premios y distinciones, como el Premio a la Empresa Guipuzcoana de la mano de la Cámara de Comercio, el Premio Aragonés del Año, en colaboración con el *Periódico de Aragón*, o los premios Euskadi Avanza, que reconocen a los empresarios noveles, trayectorias empresariales destacadas y a la empresa destacada del año.

Finalmente, destaca la creciente línea de actuación de fomento y apoyo de actividades culturales que suponen las iniciativas que se desarrollan a través de la Fundación Sabadell.

Activobank

ActivoBank, con 49.000 clientes al cerrar el año 2018, ha focalizado su actividad comercial en la gestión patrimonial y ha conseguido unos volúmenes de 505 millones de euros. Destacan el incremento de saldos en cuentas de un 18%, hasta alcanzar 200 millones de euros, y el saldo en recursos fuera de balance, de 192 millones de euros. Los fondos de inversión alcanzan un volumen de 107 millones de euros y las pensiones totalizan 33 millones de euros.

Bancaseguros

Un negocio en transformación y crecimiento basado en la orientación al cliente.

BanSabadell Vida

Primas y aportaciones en 2018

2.419,6M€

Primas seguros de Vida Riesgo en 2018 (variación interanual)

324,4M€ (+15%)

Saldo de ahorro gestionado en 2018

8.407,2M€

Beneficio aportado al Grupo en 2018

34,3M€

BanSabadell Previsión, E.P.S.V.

Ahorro gestionado en 2018

283,4M€

BanSabadell Pensiones

Fondos gestionados en 2018

3.176,4M€

De los que corresponden a planes de pensiones individuales y asociativos en 2018 (variación interanual)

1.770,9M€

Planes de pensiones de empleo en 2018 (variación interanual)

1.405,5M€

Beneficio aportado al Grupo en 2018

0,6M€

BanSabadell Mediación

Ingresos por comisiones en 2018

148,9M€

Primas intermediadas en 2018

2.859,0M€

Beneficio aportado al Grupo en 2018

4,3M€

BanSabadell Seguros Generales

Primas en 2018 (variación interanual)

264,0M€ (+11%)

Beneficio aportado al Grupo de 2018

5,8M€

- A 31 de diciembre de 2018, el negocio de seguros y pensiones de Banco Sabadell se estructura de la siguiente forma:
- BanSabadell Vida, BanSabadell Pensiones y BanSabadell Seguros Generales, en *joint venture* desde 2008 con el grupo asegurador Zurich.
 - BanSabadell Mediación es la sociedad de mediación de seguros del Banco. Tiene carácter de operador de bancaseguros vinculado, a través del cual se realiza el proceso de distribución de seguros en la red de oficinas del Banco.
 - BanSabadell Previsión E.P.S.V., entidad que comercializa planes de previsión social para los clientes del País Vasco.

En 2018, Banco Sabadell ha continuado transformando el negocio de seguros y pensiones adaptándolo a los nuevos retos del mercado. Estos retos se basan en la mayor orientación al cliente, ofreciéndole una cobertura global a través de Sabadell Protección, el programa de fidelización

personalizado, además de la digitalización de los procesos de negocio.

En el ejercicio 2018, BanSabadell Vida alcanza unos volúmenes de negocio que le sitúan en la segunda posición del *ranking* español del sector por volumen total de primas de vida y en quinta posición del *ranking* español del sector por volumen de primas de seguros y ahorro gestionado, según los últimos datos publicados al cierre del ejercicio. El beneficio neto ha ascendido a 68,6 millones de euros.

Por otro lado, los volúmenes gestionados por BanSabadell Pensiones sitúan a la entidad en el décimo puesto del *ranking* total del sistema, según los últimos datos publicados al cierre del ejercicio. El resultado del ejercicio de BanSabadell Pensiones ha sido de 1,2 millones de euros.

En relación a BanSabadell Seguros Generales, cabe destacar el incremento en volumen de primas del 11% respecto al año anterior, correspondiente principalmente a seguros de hogar, así como la comercialización de un nuevo producto de comercios.

BStartup

BStartup se consolida como apuesta de posicionamiento y negocio para Banco Sabadell.

En su quinto año de vida, el programa BStartup, destinado a apoyar a las jóvenes empresas innovadoras y tecnológicas, ha consolidado su doble objetivo: por un lado, el posicionamiento del Banco como el que más apoya a las jóvenes empresas innovadoras y tecnológicas que contribuyen a la transformación digital, y, por otro, impulsar el negocio bancario desde el convencimiento de que de entre estas jóvenes empresas surgirán grandes compañías de futuro.

La aproximación al cliente se genera a través de una propuesta que integra:

- Producto y servicio bancario especializado en *startups*. Las *startups* tienen modelos y ritmos de desarrollo y financiación diferentes a las empresas tradicionales. Por ello, además de las 50 oficinas BStartup de toda España y un circuito de riesgos específico, para seguir avanzando en la especialización, durante el año 2018, se ha trabajado en un nuevo modelo de distribución que se pondrá en marcha el 1 de enero de 2019 y que permitirá en las ciudades con gran concentración de este tipo de clientes (por ahora Barcelona, Madrid y Valencia) disponer de siete DPymes BStartup que solo gestionarán *startups* en su cartera. Además durante 2018, se han lanzado varios productos: el seguro RC BStartup, en colaboración con AXA, el Rent-Tech BStartup, la tarjeta Marketing BStartup y el préstamo IVA Media4Equity.
- Inversión en *equity*. BStartup invierte en *startups* con una filosofía centrada en el apoyo a los emprendedores, sin olvidar la notoriedad y la rentabilidad. El vehículo de inversión BStartupIO tiene su foco en empresas españolas de base tecnológica y digital, con alto potencial de

crecimiento y modelos de negocio escalables e innovadores. Se seleccionan diez proyectos al año para invertir 100.000 euros en cada uno de ellos y se les provee además de un acompañamiento personalizado para favorecer su establecimiento en el mercado y el acceso a siguientes rondas de inversión. En este sentido, sirve también como vivero de futuras inversiones de Sabadell Venture Capital, que ya ha acompañado a siete empresas BStartupIO en sus siguientes rondas.

Adicionalmente, este año BStartup ha iniciado una estrategia de inversión en verticales, lanzando BStartup Health, convocatoria de inversión y apoyo a proyectos de salud que ha tenido una excelente acogida en el sector; se han seleccionado 3 empresas de entre las 144 presentadas, *spin-off* de importantes hospitales y universidades. Se ha formalizado la inversión en Admit Therapeutic, una *spin off* del Hospital de Bellvitge que tiene la misión de establecer un diagnóstico precoz del Alzheimer, una necesidad aún no cubierta de la práctica clínica. Las otras dos empresas seleccionadas están aún ultimando los detalles para poder firmar el pacto de socios. Una es un *medical device* de detección y seguimiento de enfermedades renales y la otra es una solución que restaura la capacidad de caminar para personas con lesión medular (exoesqueleto).

En estos momentos, BStartup cuenta con 40 compañías participadas. Las inversiones propuestas son aprobadas por un comité de inversiones.

- Innovación colaborativa (*open innovation*). BStartup es un radar de innovación por su posición privilegiada en

todos los foros de empresas innovadoras en España, por tener convenios con numerosas entidades que apoyan la creación de nuevas iniciativas, así como por estar fuertemente integrado en el ecosistema emprendedor español. Con los 14 nuevos convenios de este año, ya son 93 los que se mantienen con entidades relevantes. Por ello, se identifican propuestas que desde una óptica de *open innovation* pueden ayudar a acelerar el ritmo de innovación del Banco. BStartup filtra y deriva las posibles oportunidades a otras direcciones. En este sentido, este año el Banco ha recibido uno de los reconocimientos de Europe's Corporate Startup Stars otorgado por Startup Europe UE, en presencia del vicepresidente de la Comisión Jyrki Katainen.

En 2018, BStartup ha organizado y ha participado activamente en 190 eventos de emprendimiento en 20 ciudades de todo el territorio español.

Gracias a todo lo anterior, en 2018, se ha afianzado la notoriedad de BStartup en los medios (1.033 apariciones en prensa escrita y *online*) y el impacto en redes sociales (se han alcanzado los 9.858 seguidores en Twitter), y ha estado la mayoría de los meses entre los principales temas de discusión de redes sociales del Banco, siempre con un sentimiento positivo.

En lo que respecta a la generación de negocio directo, se han gestionado 556,8 millones de euros (132,1 millones de euros de activo y 424,7 millones de euros de pasivo), un 67,4% más que el año anterior, y se ha generado un margen de 12,4 millones de euros (incremento del 53,8% respecto al año anterior), con un total de 2.895 clientes.

Sabadell Consumer Finance

Mejorando posicionamiento a través de un crecimiento sostenido.

Margen bruto en 2018

68,6 M€

Variación margen bruto

+13,6%

Beneficio aportado al Grupo

13,9 M€

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

La compañía continúa mejorando procesos e incrementando la oferta comercial, garantizando una rápida respuesta a las necesidades de los clientes.

La actividad en 2018 ha continuado en ascenso y ha propiciado un incremento del volumen de clientes y operaciones nuevas respecto al año anterior, una mejora de la participación en el mercado. Destacan los incrementos en el margen comercial y de explotación.

Del mismo modo, el mantenimiento del rigor en los criterios prudenciales en la concesión de riesgos, invirtiendo y mejorando los modelos inteligentes de decisión automatizada, unido a la eficacia en el recobro, ha permitido mantener los niveles de morosidad dentro de unos términos excelentes. Ello ha situado la ratio de mora en el 4,5%. Asimismo, la ratio de cobertura ha sido del 100,4%.

Durante el año se ha potenciado la comercialización del nuevo producto de crédito *stock*, se ha propiciado una mayor vinculación con los establecimientos de ventas de automóviles, se ha ampliado el número de tarjetas de crédito mediante acuerdos comerciales con marcas de relieve. Además, se han iniciado las bases para la

comercialización a través de comercio electrónico e incrementado la venta de productos adicionales.

En la actividad total de la compañía se han realizado 245.390 nuevas operaciones a través de los más de 10.000 puntos de venta distribuidos por todo el territorio español, que han supuesto la entrada de nuevas inversiones, en 2018, por valor de 831 millones de euros, lo que ha supuesto que el riesgo vivo total de la compañía se sitúe por encima de los 1.330 millones de euros.

Asimismo, para dar soporte al crecimiento del negocio, se ha continuado fomentando el uso de las herramientas tecnológicas implementadas. En esta línea, se ha potenciado la firma electrónica de los contratos de préstamo, tanto en móviles como en *tablets*, que ha llegado hasta el 71% del total de las operaciones. Todo lo anterior ha facilitado el mantenimiento de la ratio de eficiencia en porcentajes del 31,1%.

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

Aspectos destacados

- Incremento destacado del margen de intereses y comisiones.

B° antes de impuestos

143,0M€

Descripción del negocio

Banco Sabadell ofrece el diseño y la gestión de productos de ahorro y soluciones de inversión para sus clientes, e incluye desde el análisis de alternativas de inversión hasta la intervención en los mercados de renta variable, la gestión activa del patrimonio y su custodia. Todo ello asegurando la consistencia de los procesos de negocio con un análisis riguroso con el fin de asegurar la transformación del negocio al nuevo entorno.

Mercados y Banca Privada ofrece y diseña productos y servicios de alto valor añadido, con el objetivo de alcanzar una buena rentabilidad para el cliente, incrementar y diversificar la base de clientes y asegurar la consistencia de los procesos de inversión con un análisis riguroso y con una gestión de calidad reconocida. Todo ello llevando el modelo de relación con el cliente hacia la multicanalidad. Integra en una misma división las actividades siguientes:

- SabadellUrquijo Banca Privada es la unidad de Banco Sabadell dirigida a ofrecer soluciones integrales a clientes que por sus necesidades particulares requieren un servicio y atención especializados y a medida, compaginando el valor de asesoramiento en Banca Privada con la solidez financiera y capacidad de producto de un banco universal. El equipo comercial cuenta con el apoyo y colaboración de expertos en productos y en asesoramiento fiscal y patrimonial que aportan soluciones personalizadas y eficientes a los clientes.
- Asset Management y Análisis constituye un área separada dedicada a la gestión colectiva, a la gestión de carteras y soluciones de inversión para las distintas necesidades de clientes particulares, empresas e inversores

Mercados y Banca Privada

SabadellUrquijo Banca Privada

Asset Management y Análisis

Tesorería y Mercado de Capitales

Contratación y Custodia de Valores

Dirección de Estrategia de Negocio de Ahorro e Inversión

institucionales. Se configura a través de Sabadell Asset Management, sociedad matriz del grupo de sociedades gestoras de instituciones de inversión colectiva. Su misión es la de encuadrar el negocio de gestión de inversiones a través de las gestoras de instituciones de inversión colectiva y a través de otras gestoras no vinculadas.

- Tesorería y Mercado de Capitales es el área encargada de proporcionar al cliente soluciones de financiación, productos de inversión y servicios de mitigación y cobertura de riesgos financieros. Estas soluciones se ofrecen tanto a través de la red comercial como por el equipo de especialistas de la unidad. Asimismo, desde Tesorería se gestionan en mercado los riesgos generados por las posiciones tomadas por los clientes. Adicionalmente, la Tesorería proporciona apoyo táctico a la Dirección Financiera, siendo la responsable de la liquidez coyuntural del Banco, así como de la gestión y cumplimiento de sus coeficientes y ratios regulatorios, gestionando el riesgo de tipo de interés y tipo de cambio generados por la actividad del Grupo.
- Contratación y Custodia de Valores lleva a cabo las funciones de intermediación de Banco Sabadell en su calidad de miembro de los mercados de renta variable, consistentes en tramitar y ejecutar las órdenes de compra-venta de valores directamente a través de la mesa de contratación, y es responsable, como *product manager*, de la renta variable en el Grupo. Asimismo, dedica una parte de sus funciones a la orientación y recomendación de inversiones en mercados de renta variable y de crédito, y crea y dirige la oferta de producto de custodia y depositaria.
- La Dirección de Estrategia de Negocio de Ahorro e Inversión tiene como objetivo generar la opinión de inversión de Banco Sabadell y garantizar que la oferta de productos de ahorro e inversión esté alineada con la opinión y las necesidades de los clientes. Ofrece soluciones estratégicas que permiten adaptar la entidad al entorno cambiante para, teniendo en cuenta los nuevos canales y soluciones tecnológicas, diseñar una propuesta de valor diferencial en los productos y propiciar los cambios necesarios en la actividad de comercialización y asesoramiento de productos de ahorro e inversión.

Prioridades de gestión en 2018

El Banco dispone de un proceso de generación y aprobación de productos y servicios que garantiza que toda la oferta dirigida a los clientes supera los requerimientos en términos de calidad, rentabilidad y adecuación a las necesidades del mercado. La permanente revisión de los procedimientos y las prácticas de identificación y conocimiento de los clientes aseguran que las ofertas realizadas y la orientación de las inversiones se efectúan teniendo en cuenta dicho conocimiento y que se cumplen todas las medidas de protección derivadas de las distintas regulaciones que afectan a los productos de ahorro e inversión

y, en particular, de la Directiva Europea de Mercados Financieros (MiFID II) y su transposición en la regulación de nuestro país.

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

El año 2018 ha estado marcado por un incremento de la incertidumbre económica y política, hecho que, junto a unas valoraciones ajustadas de los activos, se ha traducido en un aumento de la volatilidad en los mercados. En este contexto, se ha recomendado a los clientes establecer un estricto control del riesgo como elemento prioritario en sus inversiones, ajustándolas a su perfil de riesgo y a su horizonte temporal.

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

En línea con estos esfuerzos, el Banco potencia la globalización estableciendo el foco en su internacionalización, adoptando una estrategia común de negocio, concretamente en las actividades de negocios de banca privada, banca corporativa y gestión de bróker.

Principales magnitudes del negocio

En millones de euros

T2 Principales magnitudes del negocio
Mercados y Banca Privada

	2017	2018	% 18/17
Margen de intereses	58	74	27,6
Resultados por el método de la participación y dividendos	—	—	—
Comisiones netas	188	195	3,7
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	1	4	300,0
Otros productos/cargas de explotación	(2)	(16)	700,0
Margen bruto	245	257	4,9
Gastos de administración y amortización	(105)	(113)	7,6
Margen de explotación	140	144	2,9
Provisiones y deterioros	(3)	(1)	—
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	—	—	—
Resultado antes de impuestos	137	143	4,4
Impuesto sobre beneficios	(41)	(45)	9,8
Resultado después de impuestos	96	98	2,1
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
Resultado atribuido al Grupo	96	98	2,1

Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	31,6%	55,6%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	42,5%	43,5%	—
Ratio de morosidad (%)	0,5%	0,1%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3 (%)	71,0%	435,8%	—

Activo	8.858	11.523	30,1
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	2.175	2.859	31,4
Pasivo	8.578	11.347	32,3
Recursos de clientes en balance	6.367	8.293	30,2
Capital asignado	280	176	(37,1)
Recursos de clientes fuera de balance	17.213	16.324	(5,2)

Otros indicadores

Empleados	531	504	—
Oficinas	10	10	—

Hasta diciembre de 2018 se ha superado la cifra de 1.900 millones de euros de importe contratado en carteras de gestión discrecional, con aproximadamente 4.500 contratos. La cifra de fondos de inversión ha alcanzado los 7.196 millones de euros. El número de sicavs a diciembre 2018 asciende a 172, con un volumen de negocio de 1.803 millones de euros y una cuota de mercado del 6,4%. La cifra de volumen de negocio alcanza los 27.300 millones de euros a diciembre de 2018 y el número de clientes supera los 29.700.

El beneficio neto a diciembre 2018 asciende a 98 millones de euros, lo que supone un incremento interanual

del 2,1%. El margen bruto es de 257 millones de euros e incrementa un 4,9% y el margen básico, de 269 millones de euros e incrementa un 9,3% (T2).

El margen de intereses es de 74 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del 27,6% por los buenos resultados obtenidos. Las comisiones netas se sitúan en 195 millones de euros, un 3,7% superior al año anterior debido a mayores comisiones en fondos de inversión y en valores.

Los gastos de administración y amortización se sitúan en 113 millones de euros y se incrementan en un 7,6%. La inversión crediticia neta crece un 31,4%, concentrado en

los clientes cotutelados: los recursos de clientes en balance crecen un 30,2%, y los productos de recursos de fuera de balance descienden un 5,2%, principalmente por el crecimiento en fondos de inversión.

SabadellUrquijo Banca Privada

La cifra de volumen de negocio alcanza los 27.300 millones de euros y el número de clientes los 29.700.

Equipo Comercial

Banqueros

170

Oficinas especializadas

10

Centros de atención

21

SabadellUrquijo Banca Privada es la división de banca privada de Banco Sabadell cuya finalidad es ofrecer soluciones integrales a clientes que, por sus necesidades particulares, requieran un servicio a medida y atención especializada. En un entorno económico y financiero complejo, ha sabido responder a las exigencias del mercado y al compromiso adquirido con sus clientes, aportando toda su experiencia para poner a su disposición una amplia gama de productos y servicios ajustados a su perfil de riesgo con el fin de optimizar la rentabilidad financierofiscal de sus inversiones.

El servicio y atención personalizada al cliente, centro de cuantas actividades se desarrollan en el día a día desde los dos modelos de negocio existentes en la división, sigue siendo la premisa clave del negocio. En el modelo cotutelado con oficinas de banca comercial, se proporciona todo el apoyo comercial y un asesoramiento profesional especializado a la red de oficinas y clientes de Banco Sabadell. En las 10 oficinas existentes se lleva a cabo una gestión integral del cliente.

Con el fin de estar alineados con la estructura territorial del Banco, se ha integrado la Dirección Regional de Aragón, Navarra y La Rioja con la Dirección Regional Norte para crear una estructura más enfocada a estrategias de crecimiento del negocio y trabajar de forma más coordinada con el Banco.

En el mes de enero entró en vigor la Directiva MiFID II, lo que hace del 2018 un ejercicio en el que la actividad comercial ha ido unida de manera inequívoca a la adecuación de los nuevos requisitos regulatorios exigidos. Ello ha supuesto dar un paso más en la mejora de la calidad de servicio y en la protección y transparencia total de información y de precios al cliente, para lo cual, se ha procedido

tanto a la adecuación y desarrollo de los sistemas informáticos como a la definición de una nueva política comercial cuyo servicio principal es el asesoramiento no independiente, que incluye dos modelos: el asesoramiento recurrente y el asesoramiento recurrente plus. Este último permite ofrecer a los clientes el mismo servicio que el asesoramiento independiente.

Junto a la creación y seguimiento de carteras asesoradas, se ha puesto el foco en el servicio de gestión discrecional de carteras, de tal forma que prácticamente la totalidad de los clientes tengan acceso a uno de los dos.

Durante el año, se ha hecho un esfuerzo importante para poner a disposición de todos los clientes un nuevo *reporting* de carteras de acuerdo con las actuales exigencias regulatorias, y al que podrán tener acceso a través del móvil y la web del Banco. Esto ha contribuido muy positivamente a mejorar la experiencia cliente, otro de los objetivos fundamentales de este ejercicio. Para lo cual, además, se ha desarrollado y puesto en práctica la opción de facilitar a todos los clientes la firma de la documentación a través de medios digitales. Dos avances que han contribuido en esta transformación digital que ha supuesto una importante dotación tecnológica y ha permitido impulsar el negocio mediante su adaptación a un nuevo entorno del sector más digitalizado.

Relacionado tanto con las exigencias de MiFID II como con la finalidad de mejorar el asesoramiento a los clientes, se ha llevado a cabo un plan de formación continua para empleados de Banca Privada que ha culminado en un examen de certificación a través de EFPA.

Desde el punto de vista de la oferta, se ha trabajado en diseñar y poner a disposición de la clientela aquellos

productos más adecuados y rentables de acuerdo a su perfil de riesgo, para lo que las fábricas de producto Banco Sabadell han puesto todos los medios disponibles a su alcance. En este sentido, los fondos de inversión, las carteras de gestión discrecional y los productos estructurados han seguido ocupando las primeras posiciones. Con la entrada en vigor de MiFID II se ha procedido a adecuar el modelo *repricing* de las carteras de gestión discrecional, que ha pasado a un modelo de cobro de comisión explícita.

Como complemento se han seleccionado alternativas de inversión enfocadas en productos de gestión alternativa y capital riesgo, donde los fondos de autor o la entrada en sectores nicho, muy específicos y con una liquidez limitada, han permitido aumentar la diversificación y dar respuesta a la demanda de inversores sofisticados.

Hay que destacar que durante este ejercicio, con una situación compleja caracterizada por la volatilidad de los mercados financieros, SabadellUrquijo Banca Privada ha sabido responder a las exigencias y compromisos adquiridos con sus clientes de acompañar, revisar y explicar en detalle la evolución de sus carteras.

A principios de año, se ha creado la Dirección de Segmentos y EAFI bajo la que se ha unificado la gestión comercial del segmento de EAFI, Instituciones Religiosas o Sports & Entertainment, con el objetivo de hacer crecer de forma transversal los diferentes segmentos en coordinación con la estrategia del Banco para favorecer la consecución de sinergias.

En 2018 también ha continuado la reorientación de la gestión del equipo comercial iniciada el año anterior, donde la gestión por proyectos tomó protagonismo. Se ha avanzado en el desarrollo y puesta en marcha de los proyectos iniciados en 2017 y se ha dado inicio a nuevos proyectos a través de los que se ha puesto a disposición de nuestros clientes una oferta de productos y servicios muy focalizada y novedosa.

Por último, en este ejercicio se ha puesto el foco en varias acciones dentro del ámbito comercial mediante la realización de eventos que han sido muy bien acogidos por los clientes y a través de los cuales se ha dado un impulso a la potenciación de la marca y a la relación comercial para mejorar la experiencia cliente de Banca Privada.

Asset Management y Análisis

Los fondos de inversión perfilados gestionados por Sabadell Asset Management incrementan su patrimonio un 4%.

El modelo de negocio de Asset Management y Análisis se caracteriza por la excelencia en la gestión de los fondos de inversión y de los servicios de gestión colectiva, de gestión de carteras y de soluciones de inversión, con la aspiración de mantener su alta fiabilidad, sostenibilidad, consistencia y excelente rentabilidad, siempre en beneficio del inversor.

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

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

necesidades de preservación del capital o de desacumulación para financiar objetivos vitales.

En este ejercicio, el protagonismo en las suscripciones de fondos de inversión de Sabadell Asset Management ha sido para los fondos de inversión perfilados, que han alcanzado los 5.251,6 millones de euros bajo gestión, continuando con la elevada aceptación de años anteriores. Esta gama de fondos de inversión son gestionados con el objetivo de mantener un nivel de riesgo constante, incluso en distintos momentos de mercado. Entre ellos destaca, por su centralidad en las preferencias de riesgo de los inversores, Sabadell Prudente, F.I., que reúne a 87.948 partícipes y acumula un patrimonio de 4.428,0 millones de euros a cierre de 2018.

Durante el año, se ha impulsado la oferta de nuevos fondos garantizados de rendimiento variable y se han emitido nuevas garantías de revalorización sobre cinco fondos garantizados por importe de 867,4 millones de euros a 31 de diciembre de 2018. A cierre de año, el conjunto de fondos garantizados representan 4.019,0 millones de euros de patrimonio. El peso de los fondos garantizados en el conjunto de los fondos de inversión de derecho español bajo gestión de Sabadell Asset Management ha aumentado hasta el 25,2%, desde el 23,0% del año anterior.

En 2018, Sabadell Asset Management ha realizado tres procesos de fusión de fondos de inversión, con el resultado de la absorción de tres fondos de inversión por otros de la

misma especialidad inversora, en interés de los partícipes. Al finalizar el ejercicio, eran 237 las instituciones de inversión colectiva de derecho español gestionadas por Sabadell Asset Management (64 fondos de inversión, una sociedad de inversión inmobiliaria y una sociedad de inversión de capital variable) y SabadellUrquijo Gestión (171 sociedades de inversión de capital variable), y eran 2 las entidades de capital riesgo gestionadas por Sabadell Asset Management (2 fondos de capital riesgo).

Los fondos de inversión de Sabadell Asset Management han recibido destacados reconocimientos. En el año 2018, la agencia independiente Fitch Ratings ha certificado la alta calidad de la gestión de tres fondos de renta fija, de uno de renta variable y de un fondo perfilado de Sabadell Asset Management. En total disponen de *rating* cualitativo *Proficient* dos fondos de renta variable y de la calificación *Strong*, cinco fondos: tres fondos de renta fija, uno de renta variable y uno perfilado.

Sabadell Asset Management acumula al cierre del ejercicio un patrimonio bajo gestión en fondos de inversión de derecho español de 15.930,5 millones de euros (T3), un 3,0% inferior al del cierre del año anterior. Con este volumen de patrimonio gestionado, se mantiene por encima del 6% de

cuota en el patrimonio gestionado por los fondos de inversión españoles. Sabadell Asset Management es la quinta gestora con más patrimonio gestionado en fondos de inversión de derecho español en 2018. La variación en el número de partícipes en el año ha sido de -52.818, lo que supone una disminución del 7,5% anual. El número de inversores ha disminuido en 1.585, una variación del -0,7% anual.

Poniendo en valor la capacidad y experiencia, Sabadell Asset Management conduce la gestión de carteras de inversión de clientes de Banco Sabadell. Esta se configura como un repertorio de soluciones de inversión, a veces modelizada y a veces personalizada, es decir, como una respuesta amplia de servicios ajustada a las necesidades de clientes actuales y potenciales de Banco Sabadell. En este capítulo de servicios de gestión de carteras destaca BS Fondos Gran Selección, que suma 17.186 contratos bajo gestión, con un patrimonio total de 1.696,2 millones de euros en 2018.

Sabadell Asset Management también desempeña actividades de gestión y administración de carteras por cuenta de otros inversores institucionales. El patrimonio incluido en estos conceptos asciende a 4.312,5 millones de euros a fin de 2018.

T3 Fondos de inversión de derecho español

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Patrimonio gestionado (en millones de euros)	9.102,4	5.844,5	5.609,6	4.312,4	4.203,3	4.443,2	6.356,7	9.952,6	13.091,3	14.122,1	16.423,0	15.930,5
Cuota de mercado (en porcentaje)	3,81	3,49	3,44	3,12	3,29	3,63	4,13	5,11	5,95	6,00	6,25	6,19
Número de partícipes	374.522	217.360	218.761	195.140	192.282	197.954	270.552	438.582	608.858	623.749	705.682	652.864

Tesorería y Mercado de Capitales

Proporcionando al cliente soluciones de financiación, productos de inversión, servicios de mitigación y cobertura de riesgos financieros.

El volumen negociado en productos de cobertura del riesgo de tipo de cambio ha supuesto un incremento del 15% sobre el ejercicio anterior.

La evolución del negocio gestionado por Tesorería y Mercado de Capitales viene condicionada, en 2018, por un entorno político global complejo y una situación macroeconómica con tipos muy bajos en Europa. El BCE ya anunció una futura subida de tipos bajo ciertas condiciones

macroeconómicas que podría ayudar a incrementar la cifra de negocio derivada de los productos de tipo de interés. Otro factor destacable es que el 2018 ha sido el primer año bajo el nuevo marco regulatorio de MiFID II, al cual Tesorería y Mercado de Capitales se ha adaptado de una forma

rápida y eficaz gracias a la estrecha colaboración con otras áreas del Banco.

Este entorno ha impactado en los mercados de divisas produciendo ciertas volatilidades, que, junto al incremento de la base de clientes que operan con este producto y la proactividad de los operadores para aprovechar las oportunidades del mercado, ha llevado a incrementar el volumen negociado en más de un 15%. Este volumen se debe especialmente a un notable incremento de las coberturas en divisa y de las operaciones *forward*.

A lo largo de 2018, la inversión referenciada ha tenido una gran aceptación, lo que ha permitido distribuir un 20% más de lo esperado. En derivados de renta variable también se han superado las expectativas, y la cifra real se ha situado cerca de un 30% por encima de la esperada. Las diferentes campañas de lanzamiento de producto a la red comercial también han mostrado una gran acogida y han batido todas las expectativas en más de un 45%.

Tesorería y Mercados ha mejorado durante 2018 su posición en productos de divisas gracias a dos líneas de acción complementarias. En primer lugar, se ha revisado y completado la oferta de productos de divisa y paralelamente se ha seguido potenciando la plataforma de contratación *online* Sabadell Forex. Además, se ha mejorado el flujo de contratación de los productos y se han iniciado proyectos destinados a seguir incrementando la capacidad de adelantarnos a las necesidades de nuestros clientes globales. Los productos de ahorro e inversión han ofrecido una alternativa atractiva a los clientes en este entorno de tipos bajos.

La dirección también se ha focalizado en exportar su modelo de éxito a otras regiones aprovechando la escalabilidad y globalidad del modelo. A lo largo del ejercicio se ha estrechado la relación con otras áreas, nacionales e internacionales del Banco, y se han logrado sinergias y creado nuevas oportunidades de negocio.

Contratación y Custodia de Valores

Banco Sabadell ha finalizado 2018 como la segunda entidad del mercado de renta variable español por volumen de contratación.

Posición en el mercado por volumen de contratación en 2018

Cuota

13,2%

Ranking

2º

El año 2018 ha sido un año caracterizado por una caída en el volumen de contratación en el mercado español, coincidente con la entrada en vigor de los cambios regulatorios obligatorios generados por la regulación MiFID II.

Se han desarrollado actividades de creación de mercado, autocartera, *road shows* y otros servicios a medida para entidades cotizadas. Por otro lado, el 2018 ha mantenido la tendencia del 2017 y se ha caracterizado por un incremento de la actividad con entidades emisoras. En este sentido, Banco Sabadell ha participado, de forma exitosa, en la colocación de diferentes participaciones significativas de entidades cotizadas, así como en operaciones de salida a bolsa.

En materia de análisis financiero, se ha contribuido con la prensa especializada y generalista, actuando como fuente de opinión financiera experta y temprana para conseguir su divulgación universal. La calidad de nuestro servicio de

análisis está contrastada, por la que Banco Sabadell ha recibido destacados reconocimientos. En 2017 fue premiada con el cuarto puesto como mejor casa de análisis de Iberia en estimaciones y recomendaciones y con el segundo mejor puesto en 2016, según Starmine, de Thomson Reuters.

La Dirección de Contratación y Custodia de Valores ha adecuado su estructura para asegurar el cumplimiento escrupuloso de los requisitos establecidos por la normativa MiFID II, sobre todo en las medidas regulatorias relativas a materia de incentivos. En todos los niveles se ha garantizado la inexistencia de conflictos de interés y se ha adaptado el modelo de facturación diferenciando a los inversores el coste de ejecución y el coste del análisis financiero.

Durante este ejercicio, se ha continuado intensificando la participación como banco agente de diferentes operaciones, principalmente abonos de dividendos, ampliaciones de capital, emisiones de bonos, programas de pagarés y

llevar a cabo libros de registro de accionistas. Actualmente, el número de emisoras que utilizan los servicios de Banco Sabadell superan las 80, cifra que cuadruplica la de cierre de 2017 y que se va incrementando año tras año.

Estos servicios van adquiriendo cada día más relevancia y buscan como objetivo situar a Banco Sabadell como una entidad de referencia entre las entidades emisoras.

Dirección de Estrategia de Negocio de Ahorro e Inversión

Centrando su actividad en la implantación de la nueva propuesta de valor en ahorro inversión de Banco Sabadell.

Nueva propuesta del Banco en ahorro e inversión:

- Nueva plataforma Sabadell Inversor
- Modelo de asesoramiento universal
- Adaptados a la nueva regulación

La entrada en vigor de MiFID II ha sido un elemento central para la definición de la misma, pero los desarrollos se han realizado teniendo en cuenta el cambio de contexto en la actividad bancaria, en general, y de los productos de ahorro e inversión, en particular. Factores como unos tipos de interés estructuralmente bajos, el nuevo contexto regulatorio o la digitalización también han sido elementos críticos en la definición de la estrategia.

Esta propuesta de valor pone en el centro de la actividad al cliente, al que, independientemente del segmento al que pertenezca, se le ofrece el servicio de asesoramiento, dado que es el que aporta un mayor valor añadido y una mayor protección. De este modo, Banco Sabadell ofrece el servicio de asesoramiento para todos los clientes y para todos los productos. Para poder prestar este servicio, el Banco se ha apoyado en elementos ya existentes como el proceso de aprobación de productos de ahorro e inversión, una opinión única de inversión o el servicio de información de mercados a clientes. Para hacerlo posible eran necesarios dos elementos adicionales. En primer lugar, una red comercial formada capaz de prestar el servicio de asesoramiento, y para ello, se ha iniciado un ambicioso plan para formar a la red comercial con el nivel II de MiFID II. Y, en segundo lugar, una herramienta que ayudara a los gestores a prestar dicho servicio. Esta herramienta, Sabadell Inversor, es la puerta de entrada al ahorro e inversión y permite (i) ordenar, creando una sistemática comercial y homogeneidad en el servicio, (ii) simplificar, dejando oculta toda la

complejidad para clientes y gestores, y (iii) cumplir con la regulación. En definitiva, todo el proyecto se ha orientado a la excelencia del servicio y a mejorar la experiencia del cliente.

Desde la Dirección de Estrategia de Negocio de Ahorro e Inversión se ha continuado dando soporte a la actividad comercial en la comunicación de la opinión de mercado. Para ello, se han llevado a cabo más de 175 sesiones, entre reuniones presenciales y *conference calls*, donde han participado cerca de 3.600 empleados de todas las direcciones territoriales. En esta línea, se han reforzado las premisas de inversión imprescindibles para un adecuado asesoramiento, así como la elaboración de los argumentos de mercado de los productos comercializados. Por último, se ha puesto en marcha el Comité de Asesoramiento, encargado de pilotar la lista de productos de ahorro e inversión recomendados para cada segmento sobre los que Banco Sabadell basa su asesoramiento.

Dentro de las iniciativas de soporte a la actividad comercial y en aplicación de la regulación que establece que todos los empleados que informan o asesoran sobre productos MiFID deben tener los conocimientos y la experiencia necesarios para ofrecer estos servicios, se creó un equipo de supervisores centralizado, que ha permitido que la actividad comercial no se viera afectada al facilitar que los empleados que no disponían de los conocimientos y competencias necesarias y no pudieran ser supervisados directamente desde sus oficinas pudiesen continuar

operando bajo su supervisión. En 2018 se han supervisado más de 20.000 operaciones.

Respecto de la actividad de producto, durante 2018 se han aprobado, con la participación de 36 responsables funcionales, más de 484 propuestas de nuevos productos de inversión en el proceso de producto. Destacan por su tamaño las familias de productos de fondos garantizados y depósitos referenciados con recuperación de capital, que acumulan en torno al 64% del total del volumen previsto en la comercialización. Este volumen de actividad no ha comprometido la velocidad de aprobación, dado que el 75% de los productos se ha aprobado en menos de diez días hábiles.

Banco Sabadell, a través de Sabadell Inversor, mantiene el compromiso de mejorar la comunicación de su orientación de las inversiones: por un lado, a lo largo de 2018, se ha iniciado el despliegue del nuevo *reporting* que permitirá a todos los clientes conocer sus posiciones de ahorro e inversión en todo momento y desde cualquier canal; por otro, mediante el envío masivo de información personalizada

a través de los nuevos canales. En 2018, se han publicado más de 90 contenidos, de los que se han enviado más de 60 a clientes vía *email*, con un total de más de 3 millones de *emails*. En los últimos meses se han contabilizado más de 45.000 visitas mensuales a Sabadell Inversor.

También ha sido destacable la actividad de seguimiento y análisis sobre aquellas iniciativas regulatorias que afectan el desarrollo del negocio del Banco tanto en el área de mercados como en el área de protección al inversor. En este sentido, se ha puesto en marcha un comité mensual específico con la participación de las principales direcciones de negocio con el objetivo de adaptar planteamientos vigentes a las nuevas exigencias regulatorias, identificar nuevas oportunidades y fijar opinión de negocio. Durante 2018, se ha llevado a cabo una importante labor de representación del Banco en sesiones organizadas por el Tesoro, la Comisión Nacional del Mercado de Valores o la Asociación Española de Banca en el ámbito de mercados o en materia de protección al inversor.

Reino Unido



La nueva plataforma proporcionará numerosas ventajas a TSB y a sus clientes.

Aspectos destacados

- TSB ha alcanzado los objetivos anunciados en septiembre y se dispone a iniciar una nueva etapa.
- Mejoras en los procesos de alta de clientes y un aumento del número de gestores.

Descripción del negocio

TSB tiene un modelo de distribución multicanal a escala nacional, integrado por 550 oficinas, presente en Inglaterra, Gales y Escocia. A cierre de ejercicio cuenta con 5 millones de clientes y 8.353 empleados. La franquicia de TSB (TSB Banking Group PLC), desarrolla el negocio minorista que se lleva a cabo en el Reino Unido y que incluye cuentas corrientes y de ahorro, créditos personales, hipotecas y tarjetas de crédito/débito.

Anteriormente, su negocio se dividía en 3 segmentos:

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

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

Prioridades de gestión en 2018

TSB, una propuesta única y creíble para incrementar la competencia rápidamente en el negocio de pymes.

En abril de 2018, TSB completó su migración por fases hacia una nueva plataforma informática (G2). La nueva plataforma cubre todos los sistemas de clientes y canales, al igual que todos los sistemas de *back office* y es fundamental para que TSB pueda ofrecer sus servicios a los clientes a largo plazo.

Cuando TSB se constituyó, utilizaba la plataforma informática de Lloyds Banking Group (LBG), uno de sus competidores, cuyos sistemas eran de una generación anterior. En consecuencia, se tardaba mucho en realizar los cambios que se querían implantar en los productos y servicios de TSB, y el coste, los plazos, el diseño y el ritmo de ejecución de dichos cambios los fijaba un competidor. En junio de 2015, la adquisición de TSB le proporcionó la oportunidad de aprovechar la experiencia de Sabadell en la migración del Banco a un sistema nuevo que permitiría a TSB proporcionar mejores productos y servicios más ajustados a las necesidades de los clientes.

Si bien la migración de todos los registros de clientes se realizó según lo planeado, los clientes tuvieron problemas al acceder a sus cuentas en línea en el periodo inicial tras la migración, con largos tiempos de espera al teléfono y ralentización del proceso de operaciones en las sucursales.

En el período que siguió a la migración, se dio prioridad a la resolución de los problemas del servicio que afectaban a los clientes y actuar rápidamente para identificar y solucionar lo que estaba causando esos problemas. Los análisis internos indicaron que el diseño de la plataforma era sólido y que la mayor parte de los problemas surgían por el despliegue en la infraestructura técnica. Los problemas subyacentes estaban relacionados principalmente con tres áreas clave: la configuración inicial, la capacidad de la infraestructura y algunos aspectos del código.

El Consejo de TSB también encargó una revisión independiente a Slaughter and May, un bufete de abogados británico, para dilucidar por qué ocurrieron esos problemas, y las autoridades británicas PRA y FCA también iniciaron su propia investigación conjunta.

A principios de septiembre, el Consejo de TSB anunció que Paul Pester dimitía como primer ejecutivo y

abandonaba la compañía. TSB fijó entonces tres prioridades inmediatas, para las que se ha logrado un progreso importante y a buen ritmo.

- Proceso de resolución de incidencias: a 30 de enero de 2019, se habían resuelto en torno a 181.000 quejas recibidas de clientes desde la migración, es decir, cerca del 90% de las 204.000 quejas recibidas, con la garantía de que ningún cliente va a sufrir una merma económica. Actualmente se recibe un número de quejas nuevas significativamente menor, cerca de los niveles previos a la migración, y la mayoría ya no tiene relación con la migración.
- Funcionalidad plena para los clientes: se han solucionado todas las incidencias informáticas críticas y urgentes y se han resuelto los problemas más importantes que afectaban a los clientes. Aunque aún se producen algunos problemas informáticos o interrupciones en el servicio, el número de incidentes se ha reducido de forma significativa desde el período inmediatamente posterior a la migración, y los servicios informáticos ahora son estables y están al nivel del rendimiento del sector.

Los clientes ya han comenzado a apreciar los beneficios del nuevo sistema informático, con una plataforma única y procesos más rápidos en algunos de nuestros servicios. Como resultado, en diciembre TSB marcó un récord histórico en el número de solicitudes de hipotecas en una semana.

Hacia finales de 2018, los clientes también pudieron beneficiarse de más productos disponibles a través de los canales *online* por primera vez desde la migración. Las contrataciones en línea de cuentas corrientes han vuelto a niveles coherentes con el período comparable más reciente anterior a la migración y el número de llamadas de clientes que necesitan ayuda con sus procesos *online* ha caído en un 90% gracias a la mejora notable del proceso de solicitud. Los clientes también pueden abrir cuentas corrientes en las sucursales en casi la mitad del tiempo que se tardaba antes de la migración.

- Nombramiento de una nueva consejera delegada para TSB: en noviembre, se anunció que Debbie Crosbie

se uniría al consejo de TSB como consejera delegada, sujeto todavía a aprobación regulatoria. Debbie procede de CYBG PLC y cuenta con más de dos décadas de experiencia en banca minorista y en pymes, además de aportar un estilo de liderazgo abierto y participativo. Debbie trae consigo una mentalidad claramente innovadora y comparte la visión de mejorar la banca para todos los clientes en Reino Unido. Se incorporará a TSB en primavera.

TSB sigue siendo uno de los bancos más solventes del Reino Unido y con una holgada posición de liquidez, está bien posicionado tanto para capear la incertidumbre económica como para hacer uso de sus reservas financieras para expandir el crecimiento. Si bien TSB sigue confiando en la relativa fortaleza de la economía británica, es consciente de los retos que se avecinan, ya que las condiciones económicas y de mercado siguen siendo inciertas por diversas razones, incluida la resolución del *brexit*.

Si bien la migración a la nueva plataforma generó frustración y dificultades considerables, de cara al futuro, TSB confía en que ahora la plataforma aporta beneficios reales a los clientes y, lo que es más importante, también permite a TSB proporcionar soporte a más negocios locales en todo el Reino Unido.

TSB inicia una nueva etapa.

G2 Ventajas de la nueva plataforma



Principales magnitudes del negocio

El beneficio neto en diciembre 2018 se sitúa en -240 millones de euros, debido principalmente a -460 millones de euros de los gastos adicionales de migración y posmigración (T4).

El margen de intereses totaliza 1.000 millones de euros y cae un 3,3% interanual por las acciones comerciales de TSB después de la migración tecnológica.

Las comisiones netas caen un 10,9% interanual principalmente por las menores comisiones en servicios y por las acciones comerciales de TSB después de la migración tecnológica. Los resultados de operaciones financieras incluyen los resultados de ventas de renta fija.

Los gastos de administración y amortización crecen un 14,6% interanual y se sitúan en -1.148 millones de euros, incluyendo -195 millones de euros de costes no recurrentes relacionados con la migración y posmigración.

Provisiones y deterioros ascienden a -231 millones de euros e incluyen una provisión de -142,1 millones de euros por el total estimado de compensación a clientes, incluyendo los gastos extraordinarios del proceso de gestión de quejas relacionadas con la migración.

Los préstamos y anticipos netos a la clientela (sin ATAs) se sitúan en 33.929 millones de euros, con un descenso interanual del 4,4%. A tipo de cambio constante, el descenso es del 2,7% respecto al ejercicio anterior.

Los recursos de clientes en balance ascienden a 32.484 millones de euros y descienden un 5,6% interanual (4,7% a tipo de cambio constante). En el año, disminuyen principalmente por el vencimiento de los depósitos a plazo (FRISA), mientras que las cuentas a la vista (PCA) incrementan.

El desempeño financiero se ha visto afectado significativamente por la migración informática, incurriendo en costes por la preparación para la migración y por los pagos realizados e ingresos renunciados con motivo de la interrupción del servicio tras la migración, compensados parcialmente por una recuperación provisional de pérdidas a Sabis en virtud del contrato marco de servicios (MSA) y del contrato de operación del servicio (OSA).

El margen financiero cae debido principalmente al impacto en intereses de descubierto por la interrupción del servicio tras la migración y a la ausencia, en 2018, de beneficios de la cartera de *Mortgage Enhancement*. El margen financiero se ha reducido en 2018, reflejando en gran medida las presiones competitivas y la renuncia al cobro de intereses.

En 2018, el coste de los depósitos de los clientes se ha mantenido estable y ha incluido costes de intereses en ahorros que se han mantenido estables en términos interanuales, junto con un aumento en los costes de intereses en cuentas bancarias, tras el aumento de los tipos aplicables a los saldos en la cuenta bancaria Classic Plus.

La línea de otros ingresos ha aumentado significativamente impulsada por los ingresos cobrados a LBG por la finalización del acuerdo de subcontratación del servicio de

LBG al migrar a la nueva plataforma informática.

Los pagos derivados de la interrupción del servicio tras la migración incluyeron indemnizaciones para los clientes y costes operativos adicionales: costes por rectificación de clientes, reembolsos y gastos asociados, costes de recursos adicionales, costes de asesoramiento para apoyar el programa de reparación de TSB y costes antifraude y operativos.

Las dotaciones por ajustes de valoración han caído, lo que refleja la mejora en la tasa de desempleo en Reino Unido, la revisión de las perspectivas del precio de la vivienda respecto a 2017 y una revisión a la baja de la valoración de las recuperaciones de inversiones sin garantía.

La posición de tesorería de TSB se ha mantenido sólida con una ratio de solvencia CET1 del 19,5% y una ratio de apalancamiento del 4,4% en términos *fully-loaded*.

En millones de euros

T4 Principales magnitudes del negocio Reino Unido

	2017	2018	% 18/17
Margen de intereses	1.034	1.000	(3,3)
Resultados por el método de la participación y dividendos	—	—	—
Comisiones netas	96	85	(10,9)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	110	18	(83,8)
Otros productos/cargas de explotación	(16)	(60)	283,2
Margen bruto	1.223	1.042	(14,8)
Gastos de administración y amortización	(1.002)	(1.148)	14,6
Margen de explotación	221	(106)	(147,8)
Provisiones y deterioros	(89)	(231)	—
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	7	1	—
Resultado antes de impuestos	139	(335)	(341,5)
Impuesto sobre beneficios	(49)	95	(295,2)
Resultado después de impuestos	90	(240)	(366,5)
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
Resultado atribuido al Grupo	90	(240)	(366,5)

Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	5,8%	—	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	79,5%	101,6%	—
Ratio de morosidad (%)	0,4%	1,3%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3 (%)	55,9%	50,4%	—

Activo	48.145	46.182	(4,1)
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	35.501	33.929	(4,4)
Pasivo	46.597	44.596	(4,3)
Recursos de clientes en balance	34.410	32.484	(5,6)
Financiación mayorista mercado capitales	1.920	1.688	(12,1)
Capital asignado	1.548	1.586	—
Recursos de clientes fuera de balance	—	—	—

Otros indicadores

Empleados	8.287	8.353	0,8
Oficinas	551	550	(0,2)

Con tipo de cambio aplicado para 2018 en balance GBP 0,8873 y en cuenta de resultados GBP 0,8945 (promedio del año).
Con tipo de cambio aplicado para 2017 en balance GBP 0,887 y en cuenta de resultados GBP 0,875 (promedio del año).

Corporate & Investment Banking ofrece un modelo de solución global y adaptado a las necesidades de sus clientes.

Aspectos destacados

- Presencia en territorio español y en 17 países más.
- Originación de Mercados es un área de reciente creación que engloba las actividades de *debt capital market*, *debt asset management* y *equity capital market*.

B° antes de impuestos

120,0 M€

Magnitudes del negocio de Financiación Estructurada

Volumen de inversión crediticia fuera de España

53%

Comisiones ingresadas en mercados internacionales de la unidad de Financiación Estructurada

47,7%

Nota de satisfacción del cliente

8,81

Descripción del negocio

Corporate & Investment Banking, a través de su presencia tanto en territorio español como en otros 17 países más, ofrece soluciones financieras y de asesoramiento a grandes corporaciones e instituciones financieras españolas e internacionales. Agrupa las actividades de Banca Corporativa, Financiación Estructurada, Global Financial Institutions y Originación de Mercados.

- Banca Corporativa es la unidad responsable de la gestión del segmento de las grandes corporaciones que, por su dimensión, singularidad y complejidad, requieren un servicio a medida, complementando la gama de productos de banca transaccional con los servicios de las unidades especializadas Financiación Estructurada, Corporate Finance y Originación de Mercados, ofreciendo así un modelo de solución global a sus necesidades. El modelo de negocio se basa en una

Principales actividades del negocio Corporate & Investment Banking

Banca Corporativa

Financiación estructurada

Global Financial Institutions

Originación de Mercados

relación cercana y estratégica con los clientes, que les aporte soluciones globales y adaptadas a sus exigencias, teniendo en cuenta para ello las particularidades de su sector de actividad económica, así como los mercados en los que opera.

- Financiación Estructurada consiste en la creación y estructuración de operaciones de financiación, tanto en el ámbito de la financiación corporativa y de adquisiciones como en *project finance*. En financiación estructurada, Banco Sabadell dispone de un equipo con actividad global y presencia física en Madrid, Barcelona, Bilbao, Alicante, Oviedo, París, Londres, Lima, Bogotá, Miami, Nueva York, Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara (México) y Singapur, con más de veinte años de experiencia.
- En Global Financial Institutions el modelo de negocio se apoya sobre dos ejes vertebrales: la gestión comercial del segmento de clientes bancos internacionales, con los que Banco Sabadell mantiene acuerdos de colaboración –unos 3.000 bancos corresponsales en todo el mundo– que complementan la capacidad para garantizar la máxima cobertura mundial a los clientes del Grupo, y el acompañamiento óptimo a clientes empresa en su proceso de internacionalización, en coordinación con la red de oficinas, filiales y entidades participadas del Grupo en el extranjero.
- Originación de Mercados es un área de reciente creación que engloba las actividades de *debt capital market* (DCM), *debt asset management* (DAM) y *equity capital market* (ECM). El objetivo de DCM y DAM es canalizar la liquidez de los inversores institucionales a los clientes del Banco a través de la originación y estructuración de alternativas de financiación no bancarias a corto y largo plazo, tanto en productos en mercados públicos como en formato privado. Igualmente, el objetivo de ECM es ayudar en la búsqueda de financiación en forma de capital a través de la desintermediación con inversores en mercados de capitales.

Prioridades de gestión en 2018

La colaboración y coordinación entre los equipos de Banca Corporativa de las distintas geografías así como con los negocios especialistas seguirá siendo el elemento clave para la aportación de valor y lograr el éxito en la consecución de nuestros objetivos y los de nuestros clientes.

El 2018 supone un fuerte impulso al modelo de negocio, y para ello se ha creado una estructura jerárquica (Corporate & Investment Banking) que agrupa bajo una misma división el negocio de las grandes corporaciones, tanto en España como a nivel internacional (Banca Corporativa), así como los negocios especialistas (Financiación Estructurada y Originación de Mercados). Fruto de las sinergias de estas unidades, se aporta una amplia cobertura de mercados, capacidad especialista y de producto a nuestros clientes.

Más concretamente, en el caso de Banca Corporativa, i) los resultados medidos en términos de ingresos totales y de rentabilidad sobre el capital seguirán siendo uno de los principales indicadores financieros, junto con ii) la experiencia de cliente, medida en términos de NPS. Si bien el 2017 fue el año del despliegue de la metodología RaRoC entre los equipos, en este 2018 se ha consolidado totalmente, y es el elemento de criterio básico para el seguimiento de la cartera, así como la nueva producción.

En EMEA, es destacable la expansión de nuestro modelo de negocio al mercado portugués mediante la apertura de una nueva oficina en Lisboa. Asimismo, cabe destacar la maduración del modelo de las oficinas de representación que permite fortalecer la oferta de servicio a las grandes corporaciones.

La región A&A (que da cobertura a Estados Unidos, Latam y el mercado asiático) ha evolucionado durante el 2018 su estructura de equipos en línea al resto de geografías, para conseguir así una mayor especialización tanto sectorial como de producto: equipos especializados que combinan conocimiento local con visión y *expertise* global.

Por otro lado, México enfoca su actividad con voluntad de liderazgo y de participación relevante en el sector financiero. Actualmente ya ofrece un amplio abanico de productos bancarios, mientras que están en desarrollo y en proceso de lanzamiento productos esenciales para así consolidar relaciones a largo plazo y establecerse como banco de referencia de las corporaciones mexicanas.

Durante el ejercicio 2018, Banco Sabadell ha mantenido su política de acompañamiento a sus clientes, adaptándose a sus nuevas necesidades dentro del entorno macroeconómico español e internacional y en consonancia con la situación de los mercados de crédito. El Banco es un referente en el segmento *middle market* español y está exportando su forma de hacer a otras regiones. Corporate & Investment Banking ocupa la 4ª posición en los *rankings* MLA de sindicados y la 2ª en *project finance* del mercado español (T5 y T6).

Las comisiones ingresadas en los mercados internacionales en los que opera la unidad han representado el 47,7% de los ingresos del negocio en 2018 y se han realizado varias operaciones fuera de España en las que Banco Sabadell es banco agente de la operación de financiación. En este 2018 se ha iniciado también la actividad con un nuevo equipo ubicado en Singapur, desde donde se da cobertura a todo el sudeste asiático.

En Global Financial Institutions se han resuelto más de 390 negociaciones planteadas con el segmento banco de mercados internacionales y relacionadas con los flujos de negocio bilateral. Se ha potenciado el negocio con otras entidades financieras y organismos multilaterales en el ámbito internacional.

Sabadell Corporate Finance, durante 2018, ha trabajado, entre otras, en transacciones relacionadas con residencias de tercera edad, equipos para agroindustria, terminales de contenedores, construcción naval, sector sociosanitario, energías renovables, metalurgia, alimentación, autopistas y estacionamientos subterráneos. Varios de los proyectos implican transacciones transnacionales en

países como Estados Unidos, Francia, Suiza e Italia, que Sabadell Corporate Finance realiza en colaboración con la red internacional Terra Alliance, de la que es miembro fundador.

Cuotas de mercado de Global Financial Institutions

LC Share en 2018

30,29

En millones de euros

Posición	Mandated Lead Arranger	Importe	Número
1	Santander	9.228	85
2	Banco Bilbao Vizcaya Argentaria	4.510	41
3	CaixaBank	4.236	29
4	Banco 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 Préstamos sindicados MLA por actividad en el ejercicio 2018 del mercado español

En millones de euros

Posición	Mandated Lead Arranger	Importe	Número
1	Santander	1.774	21
2	Banco 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 Proyecto de financiación de préstamos MLA en el ejercicio 2018 del mercado español

Principales magnitudes del negocio

El beneficio neto a diciembre de 2018 asciende a 84 millones de euros, con un descenso interanual del 32,3%. El margen bruto de 240 millones de euros desciende un 14%. El margen básico de 254 millones de euros desciende un 11,2% (T7).

El margen de intereses es de 145 millones de euros y desciende interanualmente un 15,7%. Las comisiones netas se sitúan en 109 millones de euros, 4,4% inferiores al año anterior.

El resultado de operaciones financieras y diferencias de cambio desciende debido a que en 2018 se registraron resultados extraordinarios de ventas de carteras de préstamos.

Los gastos de administración y amortización en 2018 se sitúan en 41 millones de euros y crecen un 24,2% respecto al mismo período del año pasado.

Las provisiones y deterioros alcanzan 79 millones de euros, lo que supone una incremento de 14,5%. La inversión crediticia neta desciende un 7,5% (T8), y los recursos de balance incrementan un 15,7% gracias a cuentas a la vista y depósitos fijos, y los recursos fuera de balance descienden un 8,7%, principalmente por planes de pensiones de empresas.

En millones de euros

	2017	2018	% 18/17
Margen de intereses	172	145	(15,7)
Resultados por el método de la participación y dividendos	—	—	—
Comisiones netas	114	109	(4,4)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	3	(8)	(366,7)
Otros productos/cargas de explotación	(10)	(6)	(40,0)
Margen bruto	279	240	(14,0)
Gastos de administración y amortización	(33)	(41)	24,2
Margen de explotación	246	199	(19,1)
Provisiones y deterioros	(69)	(79)	14,5
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	—	—	—
Resultado antes de impuestos	177	120	(32,2)
Impuesto sobre beneficios	(53)	(36)	(32,1)
Resultado después de impuestos	124	84	(32,3)
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
Resultado atribuido al Grupo	124	84	(32,3)

Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	14,0%	10,9%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	12,0%	17,2%	—
Ratio de morosidad (%)	4,7%	4,1%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3 (%)	94,0%	91,2%	—

Activo	11.958	11.020	(7,8)
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	7.548	6.981	(7,5)
Pasivo	11.239	10.289	(8,5)
Recursos de clientes en balance	2.857	3.306	15,7
Capital asignado	720	732	1,7
Recursos de clientes fuera de balance	517	472	(8,7)

Otros indicadores

Empleados	140	155	—
Oficinas	2	2	—

T7 Principales magnitudes del negocio Corporate & Investment Banking

En millones de euros

Geografía	Volumen
UK	1.547
Francia	1.434
Marruecos	59
Portugal	111
España	7.463
Asia	99
USA Corporate Banking	2.228
México Corporate Banking	2.272
Latam	665

T8 Volumen de inversión crediticia por geografías

Fuente: Información de Gestión SCGI, saldo posición a diciembre de 2018.

Banca Corporativa

El año 2018 ha sido un excelente año para el negocio de Corporate Banking, en un entorno de normalidad de funcionamiento de mercado y de mucha liquidez, especialmente en el área euro, de acuerdo con la política monetaria vigente. Este entorno de exceso de liquidez, unido al buen funcionamiento de los mercados de emisión, ha conllevado una enorme presión competitiva (precios en descenso, sobreaseguramiento de operaciones, cancelación anticipada de operaciones de financiación bancaria, etc.), sin que ello haya impedido la consecución de los objetivos financieros de la unidad.

Durante el 2018, los volúmenes de negocio han evolucionado a muy buen ritmo, creciendo la inversión crediticia en un 11%. Este crecimiento toma mucho más valor, al estar concentrado fuera de España (+22%). Este hecho responde tanto a la voluntad de diversificación en riesgos y fuente de ingresos de Banco Sabadell como al acompañamiento de nuestros clientes españoles fuera de nuestras fronteras. Con todo, el volumen de inversión crediticia de Corporate Banking fuera de España ya sobrepasa el 50% (53%). El ritmo de crecimiento de los depósitos en los territorios en los que operamos principalmente en divisa también es otro destacable (33%), dado que aumenta la capacidad de autofinanciación en divisa, lo cual mejora el margen de intereses.

En cuanto a resultados, el margen comercial ingresado por el conjunto de la unidad ha crecido en un 5%, nuevamente impulsado por las franquicias fuera de España (destacan especialmente Francia, México, Asia, Estados Unidos y Latam).

La homogeneidad en la metodología usada por parte de los equipos de Banca Corporativa en los 17 países a través de los que opera, una política comercial de colaboración en favor de los clientes y disponer no solo de equipos comerciales especialistas, sino también de un *middle office* exclusivo para los clientes del segmento de las grandes corporaciones permiten un año más mantener unos altos estándares de calidad de servicio. Dicho nivel de calidad ha sido contrastado a partir de los diferentes indicadores con los que se monitoriza la evolución del servicio, como son, por ejemplo, las encuestas de satisfacción del cliente realizadas por la consultora independiente Stiga (nota de 8,81 sobre 10, en el 2018).

Actividad	
Financiación Especializada	Asesoramiento/Distribución
Corporativos & Adquisición	Sindicación
Project Finance	M&A
Asset Finance	Commercial Real Estate
Trade Finance	GFI

Financiación Estructurada

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

Desde un punto de vista de financiación, se ofrece a los clientes la estructuración y ejecución de operaciones tanto en el ámbito de la financiación corporativa y de adquisiciones como de *project* y *asset finance*, *commercial real estate* y *global trade finance*. Se tiene la capacidad para syndicar, asegurar y realizar operaciones de compra/venta de participaciones en préstamos sindicados en mercado secundario.

Asimismo, a través de Sabadell Corporate Finance se desarrolla una destacada actividad de asesoramiento a empresas y accionistas en operaciones de compra, venta y fusiones de compañías e incorporación de socios al accionariado de las mismas, y el Banco es miembro de Terra Alliance (T9).

Origenación de Mercados

A lo largo del 2018, se han formalizado operaciones relevantes tanto de financiación del propio Banco (emisiones *senior* y AT1) como en los mercados de bonos corporativos (Faurecia, Inmobiliaria Colonial, ACS Servicios, Grupo Antolín, Gestamp, Iberdrola, Grupo Ortiz, Naviera Elcano, Copasa y El Corte Inglés) y en los mercados de renta fija a corto plazo (FCC, Europac, Cobra, Hotusa, Nexus, Grupo Siro, Cie Automotive, Cellnex y Aedas), así como en las emisiones realizadas por entidades públicas (Comunidad de Madrid).

Adicionalmente, se ha reforzado el equipo con el objeto de originar y estructurar nuevos productos que permitan canalizar la liquidez de los inversores institucionales a las compañías españolas y al mismo tiempo ofrecer un nuevo tipo de activo de inversión al mercado institucional. Así, actualmente se contemplan iniciativas como las colocaciones privadas en formato de préstamo, titulizaciones, *project bonds*, etc.

T9 Actividad en Financiación Estructurada

Aspectos destacados

- Consolidación del negocio en Miami logrando un incremento del volumen de negocio de clientes en un 10% y del beneficio neto en un 62%.
- Desarrollo de la financiación a empresas.
- Lanzamiento de la financiación a particulares.

B° antes de impuestos

107M€

Descripción del negocio

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

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

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

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

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

Por otro lado, Banco Sabadell opera en USA desde hace 25 años a través de una *international full branch* que es gestionada desde Miami y de Sabadell Securities, corredor de bolsa y asesor de inversiones en el mercado de valores que opera desde el año 2008. Estas unidades en su conjunto gestionan las actividades del negocio financiero de banca corporativa y banca privada internacional en USA y Latinoamérica.

Como forma de complementar su estructura en Miami, en el año 2012, el banco abrió una oficina de representación en Nueva York desde la que se gestiona buena parte del negocio de financiación estructurada y préstamos sindicados y en 2015 se abrieron oficinas de representación en Colombia y Perú para potenciar el negocio de banca corporativa y financiación estructurada en estos dos mercados. Durante 2018 se ha diseñado y puesto en marcha un plan de negocio para la oficina de representación de República Dominicana con la finalidad de incrementar el volumen de negocio gestionado en esta geografía. Como parte de este plan de negocio, se ha cambiado de domicilio la oficina y se ha incrementado su plantilla para poder potenciar y atender el crecimiento proyectado.

Adicionalmente, Sabadell Miami Branch también trabaja en coordinación con las oficinas de representación de Colombia, Perú, y Brasil para prestar atención y servicio a sus clientes.

Prioridades de gestión en 2018

El ejercicio ha estado caracterizado en México por una cierta incertidumbre sociopolítica y financiera como consecuencia de i) la renegociación del tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, y, ii) la celebración

de elecciones presidenciales con la amplia victoria del partido político Morena, encabezado por Andrés Manuel López Obrador, otorgándole, además de la presidencia, una amplia mayoría en las cámaras legislativas. Asimismo, se han producido importantes turbulencias en los mercados financieros mexicanos a final del año pasado con una relevante devaluación del peso contra el dólar y el euro. En este entorno, el desempeño de las filiales mexicanas (Banco Sabadell, IBM S.A. y SabCapital Sofom S.A. de C.V.) ha sido excepcional y ha superado con creces las expectativas y el presupuesto del ejercicio.

El año 2018 ha sido un ejercicio donde nuestras filiales mexicanas han continuado su apuesta por la aceleración de su autosuficiencia operativa y financiera. En este sentido, conviene destacar las siguientes iniciativas implementadas durante el año:

- Reorganización societaria, mediante la cual Banco Sabadell, IBM S.A. ha pasado a ostentar un 51% del capital de SabCapital Sofom S.A. de C.V. a través de la adquisición de un 49,3% de participación de esta sociedad a Banco de Sabadell, S.A. (España). Como consecuencia, los negocios de Banco Sabadell en México se reportarán contablemente de manera consolidada, reflejando de este modo una imagen financiera más sólida con el objetivo de que tenga un impacto positivo en sus *ratings* y en el coste de su fondeo con terceras instituciones financieras.
- Proyecto Hidalgo, que ha consistido en la migración de España a México de la plataforma tecnológica que da servicio informático a las filiales de México. Se ha instrumentado mediante la compra de esta plataforma por parte de Banco Sabadell IBM, S.A., y se ha complementado con la contratación y capacitación de personal, y ha logrado la correcta transición de capacidades.
- Proyecto Allende, cuyo foco ha sido el desarrollo de las capacidades que están permitiendo la autosuficiencia financiera de las filiales mexicanas y cuyas principales palancas han sido i) el lanzamiento y despliegue del negocio de Banca Personal, a través de una *app*, es decir, un modelo de captación sin despliegue de sucursales muy novedoso en México. A lo largo de 2019 permitirá un *onboarding* de clientes 100% digital, con entrevista por videollamada, logrando un modelo más escalable y eficiente, ii) la incorporación de un equipo de captación institucional corporativa en el área de Corporate and Investment Banking (C&IB) que ha permitido la captación de recursos de gobiernos locales y estatales y de grandes corporaciones, y iii) el desarrollo de un modelo de banca relacional que aprovechará la solidez lograda en las áreas de Banca Empresas y C&IB para impulsar el crecimiento de la Banca Personal con los directivos y empleados de las empresas clientes.

En cuanto a su actividad comercial, Banca de Empresas ha experimentado un crecimiento en todas sus líneas de negocio y ha ampliado su oferta de productos. La captación de recursos del mercado empresarial ha tenido un incremento interanual del 140%, por lo que respecta al número de clientes. Este año la oferta de productos a los clientes

empresariales se ha ampliado y se ha definido un marco de actuación en la financiación del sector agroalimentario. También en 2018, como parte del proceso de evolución del modelo de negocio del Grupo, la Banca de Empresas se ha transformado en la unidad de Banca Comercial al fusionar en una sola estructura toda la Banca Personal, incluyendo tanto a las empresas como a las personas, con una visión integrada y congruente y con el objetivo común de desarrollar y desplegar la oferta multicanal de productos sustentado en un equipo comercial basado en nuestros valores: compromiso, calidad y cercanía.

En 2018, se ha realizado un ejercicio de planificación financiera alineado con el del Grupo Banco Sabadell para determinar las principales líneas de actuación estratégicas de Banco Sabadell en México que permitirán la generación de mayor valor para la franquicia mexicana del Grupo y que, a modo de resumen, serían:

- Potenciación del ROE por la vía de aumentar la generación de ingresos sin consumo de capital (mediante mayor generación de ingresos por comisiones y desarrollo de nuevas líneas de negocio, como *trade finance*, derivados, compraventa de divisas, etc.).
- Impulso de las acciones de autosuficiencia financiera, mediante i) la incorporación a nuestra oferta de servicios y productos transaccionales que aumenten la vinculación de nuestros clientes, ii) la mejora de nuestra plataforma de captación de Banca Personal y iii) la optimización del fondeo con banca de desarrollo y comercial.
- Consolidación y *fine-tuning* del modelo de banca digital y foco en captación de ahorro.

Principales magnitudes del negocio

El beneficio neto en diciembre 2018 alcanza los 91 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del 2,3%. Sin considerar la venta de Sabadell United Bank en 2017, el beneficio neto ha incrementado un 47,9%.

El margen de intereses se sitúa en 259 millones de euros y desciende un 11,6% interanual. Sin considerar Sabadell United Bank, el crecimiento es del 26,1%, principalmente por el crecimiento de México y de las OFEX de EMEA (Paris, Londres y Casablanca).

Las comisiones netas en el año retroceden un 6,6% interanual, principalmente por la no aportación de Sabadell United Bank. Sin considerar SUB, las comisiones netas incrementan un 3,3%.

El margen bruto asciende a 328 millones de euros y desciende un 8,4% interanual. Sin considerar Sabadell United Bank, el margen crece un 24,5% por el buen comportamiento de México, Miami y OFEX de EMEA.

Los gastos de administración y amortización descienden un 4,9% interanual. Sin considerar la venta de Sabadell United Bank, incrementan un 21,4% por los gastos de la expansión en México.

Las provisiones y deterioros se incrementan respecto al

ejercicio anterior por las provisiones asociadas al incremento de la inversión en México y Miami, y por mayores dotaciones principalmente asociadas a operaciones singulares.

Por lo que respecta a su posición en el mercado, las filiales mexicanas alcanzaron a final del ejercicio pasado una cuota de mercado del 2,78% en financiación al sector empresarial, colocándose en la posición número 10 del *ranking* de entidades financieras mexicanas en este ámbito.

En millones de euros

	2017	2018	% 18/17
Margen de intereses	293	259	(11,6)
Resultados por el método de la participación y dividendos	3	3	(17,6)
Comisiones netas	50	47	(6,6)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	9	10	8,7
Otros productos/cargas de explotación	3	10	—
Margen bruto	358	328	(8,4)
Gastos de administración y amortización	(205)	(195)	(4,9)
Margen de explotación	153	133	(13,0)
Provisiones y deterioros	(24)	(27)	9,4
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	1	—	—
Resultado antes de impuestos	130	107	(17,9)
Impuesto sobre beneficios	(37)	(11)	(70,4)
Resultado después de impuestos	92	96	3,3
Resultado atribuido a la minoría	4	5	—
Resultado atribuido al Grupo	88	91	2,3

Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	8,8%	9,0%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	54,5%	56,0%	—
Ratio de morosidad (%)	0,9%	0,3%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el <i>stage</i> 3 (%)	113,0%	292,9%	—

Activo	15.298	17.822	16,5
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	8.836	10.896	23,3
Exposición inmobiliaria (neto)	23	—	(100,0)
Pasivo	14.431	16.789	16,3
Recursos de clientes en balance	5.024	6.328	26,0
Capital asignado	866	1.033	19,2
Recursos de clientes fuera de balance	1.033	1.023	(1,0)

Otros indicadores

Empleados	765	908	18,7
Oficinas	42	42	—

Con tipo de cambio medio aplicado en 2018 para cuenta de resultados USD 1,1450, MXN 22,4921 y MAD 10,953 y para balance tipo de cambio USD 1,1851, MXN 22,6901 y MAD 10,8752.

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

T10 Principales magnitudes del negocio
Otras geografías

Sabadell Miami Branch es la sucursal más grande de un banco extranjero en Florida con casi 12.000 millones de dólares en volumen de negocio.

Con su estructura actual, Sabadell Miami Branch es la sucursal en el extranjero más grande de Florida. Constituye una de las pocas entidades financieras de la zona con capacidad y experiencia para prestar todo tipo de servicios bancarios y financieros, desde los más complejos y especializados para grandes corporaciones, como operaciones de *project finance*, hasta productos de banca privada (internacional en su mayor parte), pasando por todos los productos y servicios que puedan necesitar profesionales y empresas de cualquier tamaño.

Banca Privada Miami es una línea de negocio que ofrece productos y servicios de banca privada a los clientes de Banco Sabadell ubicados en Latinoamérica, el Caribe y USA. Esta línea opera desde Miami, donde Banco Sabadell dispone de una *international full branch* desde el año 1993 y de Sabadell Securities, corredor de bolsa de inversiones y asesor de inversiones en el mercado de valores.

El equipo de gestores de Sabadell Miami Branch brinda un servicio personalizado a los clientes y les ofrece un catálogo de productos que incluye custodia de títulos valores, asesoramiento activo de inversiones, gestión discrecional y servicios de tesorería, así como productos tradicionales de banca comercial como cuentas, depósitos multimonedados y créditos. Adicionalmente, los gestores son apoyados por profesionales que se especializan en desarrollar productos que atiendan las necesidades de conservación y aumento de patrimonio de clientes en las diferentes regiones de América y de acuerdo al perfil del cliente y la estrategia de inversión escogida.

Durante el 2018, se ha reforzado el enfoque del negocio basado en centrar la relación de los clientes con gestores de confianza. Estos gestores suman experiencia, y traen lo mejor del banco para diseñar e implementar soluciones que satisfagan las necesidades de los clientes, constancia, cumplen en todo momento con los compromisos del banco y empatía, y establecen relaciones de confianza con los clientes basadas en una fuerte afinidad cultural y confidencialidad. Estos tres pilares se apoyan en la base de actuar en todo momento teniendo como guía fundamental los intereses de los clientes.

Banca Privada Miami ofrece un abanico de productos y servicios que van desde productos tradicionales de banca comercial disponibles en multimonedas a una sofisticada plataforma de inversión con diferentes opciones que se adaptan a las necesidades y perfiles de riesgo del cliente. La plataforma de inversión varía principalmente dependiendo del nivel de involucramiento del Banco y se conforma principalmente en tres grupos:

- Custodia: el banco custodia los títulos valores y ofrece información al cliente. El cliente decide a su discreción las inversiones y el banco ejecuta acorde a estas órdenes.
- Asesoría activa: un equipo de especialistas de banca inversión prepara y provee listas de oportunidades, propuestas de inversión y cambios en la composición de su cartera, con el fin de maximizar retornos de acuerdo con los parámetros acordados. El cliente toma la decisión final de gestión de su patrimonio y el banco ejecuta las órdenes.
- Gestión discrecional: el cliente confía la gestión de su patrimonio a profesionales especializados. El Banco define, implementa y controla la estrategia de inversión en función del perfil y el objetivo del cliente.

Adicionalmente a la plataforma de inversión, Banca Privada Miami provee servicios de tesorería que incluyen cambio de divisas, mesa de ejecución de títulos valores, derivados (*swap*) y opciones, además de productos estructurados.

Banca Corporativa Miami, apoyándose en las oficinas de New York, Perú y Colombia, gestiona productos de financiación estructurada, préstamos sindicados y *project finance* para grandes corporaciones, con buena penetración en el sector de energía y turismo, principalmente en Estados Unidos, Latinoamérica (excepto México) y Caribe.

El año 2018 ha servido como un año de transición con un cambio de la estructura. La nueva estructura busca el aumento de la especialización, tanto a nivel sectorial como de producto. Se busca acercarse al cliente más efectivamente enfocándose en los sectores en los que el Banco es más competitivo, hay potencial de crecimiento orgánico y donde hay un mejor potencial de rentabilidad.

Las operaciones de *project finance* siguen ganando peso en la cartera y está planeado seguir usando el potencial para ser uno de los bancos principales en los Estados Unidos. En el país existen proyectos de todo tipo, especialmente en sectores en los que ya se posee una gran experiencia, como, por ejemplo, el de las energías renovables.

Adicionalmente, se están explotando las capacidades en el área de sindicados, que permiten a Sabadell entrar en operaciones de gran tamaño e incrementar así la rentabilidad a través de la maximización de comisiones.

Sabadell Securities

Sabadell Securities USA, Inc. es un corredor de bolsa y asesor de inversiones en el mercado de valores. Sabadell Securities complementa y robustece la estrategia de consolidación del negocio Sabadell con un enfoque en clientes con residencia en USA. Presta servicios de inversión y gestión de patrimonios principalmente a clientes de banca personal y banca privada. Su estrategia de negocio se orienta

a satisfacer las necesidades financieras de sus clientes mediante el asesoramiento de inversiones en el mercado de capitales.

Sabadell Securities es miembro de la FINRA (Financial Industry Regulatory Authority) y la SIPC (Securities Investor Protection Corporation) y utiliza los servicios de Pershing LLC, filial de The Bank of New York Mellon, para la compensación, la custodia y los servicios administrativos.

Transformación de Activos



Banco Sabadell ha logrado en 2018 una normalización del balance tras el anuncio de importantes ventas de carteras institucionales.

Aspectos destacados

- Tras el fuerte progreso de reducción observado en los últimos ejercicios, el Grupo ha culminado en 2018 su objetivo central de normalización de su exposición de activos problemáticos, y ha superado el período de concentración de saldos en activos no productivos consecuencia de la pasada crisis económica.
- Esta normalización de la exposición irregular se concreta especialmente en lo relativo a sus activos inmobiliarios. El foco prioritario del ejercicio ha residido en el decidido impulso a las ventas de activos problemáticos dirigidas a inversores especializados, plasmado en varias operaciones de volumen significativo que han permitido materializar la ambiciosa reducción de la exposición. Así, en el ejercicio 2018 se han reducido los activos problemáticos en más de 13.200 millones de euros (pro forma), que es la reducción más significativa de los ejercicios posteriores a la crisis.
- La fuerte reducción de activos problemáticos en 2018 propicia un significativo ahorro de costes para los ejercicios futuros, que se evalúa en más de 150 millones de euros anuales.
- En el mes de diciembre, se ha acordado la venta del 80% de la filial de servicios inmobiliarios Solvia, cuya valoración ha ascendido a 300 millones de euros, lo que generará una plusvalía estimada de 138 millones de euros. El cierre de esta transacción, que previsiblemente se producirá en la primera mitad del ejercicio 2019, constata el valor creado por el Grupo con esta sociedad, una de las principales plataformas de soluciones inmobiliarias de España.

Descripción del negocio

La Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias (DTAP) gestiona de forma transversal el riesgo crediticio irregular y la exposición inmobiliaria, además de establecer e implementar la estrategia inmobiliaria del Grupo, que abarca a sus filiales inmobiliarias, entre las que se encuentran Solvia y Solvia Desarrollos Inmobiliarios (SDIN).

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

Prioridades de gestión en 2018

Durante 2018, Banco Sabadell ha impulsado decididamente la reducción de su exposición inmobiliaria problemática, lo cual ha constituido este impulso el hito fundamental del ejercicio que ha propiciado la normalización de la exposición problemática del Grupo, tras un período de alto nivel de saldos improductivos consecuencia de la pasada crisis económica. Así, durante este ejercicio se han firmado una serie de operaciones significativas de venta de activos problemáticos a inversores especializados, cuyo perfeccionamiento o cierre definitivo está sujeto a determinadas condiciones suspensivas, que se estima se cumplirán a lo largo del ejercicio 2019, que han permitido materializar la ambiciosa reducción de la exposición irregular establecida como objetivo prioritario para 2018.

En relación con la evolución de los saldos crediticios irregulares y con la gestión de los riesgos inmobiliarios remanentes, el Grupo continúa profundizando y optimizando su estrategia de transformación y gestión de activos problemáticos, inspiradora de la actuación de la Unidad de Negocio de Transformación de Activos, cuyo objetivo principal es la mejora de los procesos de recuperación y transformación de activos problemáticos con el fin de maximizar el posible recorrido de valor, y buscar la mejor alternativa de gestión y/o desinversión.

Así, y aún en la situación de normalización indicada, el Banco mantiene unos continuos y exigentes objetivos de reducción de activos problemáticos para los próximos años. La estrategia de gestión y reducción de activos problemáticos o NPA se articula, en el Grupo Banco Sabadell, en torno a tres prioridades estratégicas:

1 Reducción continua de los NPA hasta la normalización de los saldos, prioridad que ha recibido el impulso definitivo durante este ejercicio. Este objetivo ha sido, y seguirá siendo, el principal *driver* de actuación del equipo de la Dirección de Transformación de Activos y Participadas Industriales e Inmobiliarias (DTAP), y abarca: (i) la contención y normalización de las entradas de saldos dudosos, palanca fundamental para asegurar la evolución futura del negocio *core*, con niveles

de coste de riesgo alineados con el perfil de riesgo y los objetivos financieros del Grupo; (ii) la aceleración de la reducción del volumen de los mismos, mediante la búsqueda de soluciones a la deuda morosa adaptadas a las circunstancias y las características de cada cliente, y (iii) la reducción de la exposición en activos adjudicados y la eliminación de las pérdidas asociadas a los mismos.

Esta prioridad estratégica comprende, a su vez, dos vertientes: una eminentemente orgánica, que se materializa en la gestión continuada de los saldos existentes, con especial foco en los saldos más antiguos, promoviendo la reducción de aquellos activos con mayor problemática y dificultad para su evacuación, así como la venta de activos inmobiliarios por los canales ordinarios habituales, y otra de carácter inorgánica, instrumentada a través de la venta de carteras, que ha permitido aprovechar la liquidez del mercado de inversores institucionales interesados en invertir en NPA por las perspectivas favorables de la economía española, para conseguir acelerar el ritmo de reducción de la exposición de saldos *non core* de forma decidida y ambiciosa, para alcanzar la normalización de los volúmenes y poder considerar superada la herencia de la reciente crisis económica.

- 2** Foco en la gestión de las exposiciones problemáticas. Banco Sabadell fue una de las primeras entidades españolas en crear, en 2012, una dirección específica y especializada para la gestión de los NPA: la DTAP. Su creación responde a cinco necesidades.
- Globalidad, entendida como gestión de todas las exposiciones problemáticas y potencialmente problemáticas, con una visión *end-to-end* del proceso de transformación de los activos problemáticos.
 - Especialización y segmentación de responsabilidades por procesos y carteras para asegurar el foco en la gestión, de forma que cada tipología de activo problemático tenga un tratamiento idóneo y así se optimicen los resultados.
 - Maximización de la recuperación y monetización de los NPA, mejorando la eficiencia de los procesos de gestión de los activos problemáticos en plazos y gastos.
 - Multicanalidad y capacidad transaccional. El Grupo ha desarrollado canales específicos que le dotan de una alta capacidad transaccional para la recuperación de su exposición problemática.
 - Alineación de toda la organización en la gestión y control de los NPA bajo el principio de tres líneas de defensa, lo cual asegura la independencia de la DTAP del resto de áreas que participan en la concepción de los riesgos problemáticos.
- 3** Mantenimiento de unos niveles sólidos y suficientes de cobertura de sus activos problemáticos, apoyados por la capacidad de generación de ingresos futuros con los que atender potenciales pérdidas o deterioros en la gestión de esta tipología de activos y niveles de

capitalización robustos que permiten absorber sus potenciales pérdidas inesperadas, que conjuntamente demuestran la capacidad y solvencia financiera del balance del Grupo.

Estas tres prioridades estratégicas se traducen en seis principios de gestión de los NPA, que son (i) anticipación en la gestión de la mora y gestión preventiva de las entradas: disminuir las entradas a la situación de morosidad e incluso las entradas en impago es imprescindible para normalizar los saldos dudosos. La gestión anticipada de la mora maximiza la recuperación y la monetización de los NPA, porque permite minimizar el riesgo de degradación de la calidad crediticia y preservar la calidad de los activos en garantía; (ii) gestión segmentada de todas las exposiciones problemáticas y potencialmente problemáticas (mora potencial); (iii) reducción masiva de los saldos morosos y activos adjudicados más antiguos, lo que es particularmente importante desde la perspectiva de la gestión, puesto que las diferentes capacidades, soluciones y herramientas demandan una gestión especializada de los saldos más antiguos respecto de los nuevos impagos o entradas en morosidad y adjudicados; (iv) inteligencia de negocio y mejora continua de los procesos. El Banco viene desarrollando en los últimos años capacidades de segmentación y de predicción de la acción recuperatoria. La inteligencia de negocio se aplica, además, para sistematizar, mejorar de forma continua y corporativizar los procesos a lo largo de todo el ciclo recuperatorio, tanto para los procesos amistosos como para los judiciales y concursales, mejorando la eficiencia de la recuperación; (v) capacidad financiera entendida no solo como una suficiente cobertura contable de la pérdida esperada, sino también como capacidad de generación de ingresos futuros con los que atender posibles deterioros y robustos niveles de capitalización que permiten dar cobertura a potenciales pérdidas inesperadas provenientes de los NPA, y (vi) sólido sistema de *governance* basado en tres líneas de defensa, en el que, tras la primera línea de defensa, en la que destaca la *workout unit* especializada e independiente (DTAP), así como las unidades de negocio que conceden los riesgos, se sitúa una segunda línea de control independiente de aquella, formada por las Direcciones de Control de Riesgos y de Cumplimiento Normativo y, en tercera línea de defensa, la Dirección de Auditoría Interna que revisa la adecuación y bondad de todo el proceso.

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

del ejercicio 2018, por las direcciones que se presentan a continuación y que se enfocan a los diferentes ámbitos del proceso.

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

- Dirección de Prevención y Gestión de la Mora: tiene como cometido principal implementar en la práctica las políticas y decisiones de transformación del riesgo crediticio irregular, fomentando la gestión amistosa, en la medida que esta sea la vía óptima para el caso concreto, y prestando especial atención a la problemática de exclusión social implicada en algunas de estas situaciones.
- Dirección Técnica de Recuperaciones: engloba la gestión externa de cobro, la gestión concursal y la gestión judicial, y tiene como objetivo optimizar la gestión recuperatoria del riesgo crediticio por vías externas y/o contenciosas, cuando la vía amistosa no es suficiente o no se considera idónea.
- Dirección de Reestructuración de Crédito Corporativo: se especializa en la problemática de recuperación del riesgo corporativo e inmobiliario/promotor, con foco especial en la reestructuración, recuperación y minimización de las pérdidas en su ámbito.
- Dirección de Sabadell Real Estate y Mercados Institucionales: en lo relativo a la gestión de la exposición inmobiliaria y de los activos inmobiliarios recibidos en pago de deudas, se encarga de gestionar transversalmente la exposición inmobiliaria del Grupo y su transformación, con los objetivos claramente definidos de reducción de la exposición inmobiliaria problemática mediante la optimización de su valor y mejora de la rentabilidad de la exposición inmobiliaria no problemática y crecimiento ordenado de la nueva inversión; todo ello combinando el enfoque de riesgo y rentabilidad del portfolio. Esta dirección gestiona también la desinversión de portfolios de NPA por medio de procesos dirigidos a inversores institucionales y mayoristas de perímetros seleccionados en función de las necesidades y las políticas del Grupo Sabadell, y ha sido la artífice, por tanto, de las operaciones de venta de carteras de activos problemáticos que han constituido el hito fundamental del ejercicio, alcanzando el objetivo de normalización de los saldos. Entre sus cometidos también se encuentra el análisis, la calibración y la revisión de las estrategias y modelos de gestión de NPA para maximizar e incrementar la eficiencia de los procesos recuperatorios.
- Dirección de Inteligencia de Negocio, Control de Gestión y EPA: es una dirección transversal, cuyo objetivo es la optimización y mejora continua de los procesos recuperatorios del Grupo, así como el seguimiento de la gestión de estos procesos. Entre sus responsabilidades está el desarrollo y la explotación de la información existente sobre los diferentes activos problemáticos del Grupo para facilitar la toma de decisiones financieras óptimas respecto a las diferentes alternativas de transformación del balance.

En relación con las acciones de recuperación de deuda en situación de mora efectuadas en el ejercicio 2018, es

especialmente destacable la gestión proactiva y responsable de las situaciones de impago de deudas hipotecarias de vivienda habitual de clientes, buscando soluciones que eviten procesos judiciales y minimicen los lanzamientos forzados. Así, se han formalizado 2.279 operaciones de dación en pago por importe de 357 millones de euros. Como consecuencia de ofrecer soluciones habitacionales a los clientes en riesgo de exclusión social afectados por procesos judiciales hipotecarios o daciones en pago, el Banco tiene un parque de casi 7.300 viviendas en régimen de alquiler social, incluyendo en esta cifra las aportadas al Fondo Social de la Vivienda, y más de 2.900 viviendas en régimen de alquiler asequible.

Durante 2018, se ha transaccionado orgánicamente un volumen de activos de 2.740 millones de euros, con una aportación positiva a la cuenta de resultados. No obstante, las operaciones que realmente han significado el hito diferencial de normalización de los saldos problemáticos del balance corresponden a la venta de cuatro carteras formadas por activos *non core*, en su mayoría activos inmobiliarios procedentes de deudas irregulares, que han supuesto la reducción inorgánica de un volumen de exposición a NPA superior a 10.000 millones de euros, cuyo impacto marginal en la cuenta de resultados ya ha sido registrado íntegramente en el ejercicio 2018.

Estas operaciones, si bien han sido firmadas en el ejercicio, están sujetas a determinadas condiciones suspensivas, principalmente la obtención de determinados permisos administrativos para su formalización, que se espera que se obtengan durante el próximo ejercicio 2019, y se consolide la reducción de la exposición irregular a los niveles que se presentan en base pro forma en el gráfico siguiente (G3). El cierre de estas operaciones no solo culmina la reducción y normalización de la exposición del Grupo a NPA, sino que también permite la reducción de costes asociados a dichos activos, ahorro evaluado en más de 150 millones de euros anuales. Cabe destacar que durante el mes de diciembre se cerró contractualmente la primera de las cuatro operaciones.

En el gráfico siguiente (G3) se presenta la evolución de la exposición problemática del Grupo en los últimos ejercicios, con el detalle de la exposición que cuenta con cobertura EPA, que hasta el ejercicio 2017 se recogía únicamente por el 20% de la exposición, al ser el 80% la parte garantizada por el esquema. Igualmente, se presenta la situación a cierre de 2018 pro forma, es decir, la exposición remanente si la formalización final y perfeccionamiento de la totalidad de las ventas de las carteras significativas firmadas durante el ejercicio, y que se espera cerrar durante 2019, se hubiera realizado antes del cierre de este ejercicio. Como se observa en el gráfico, la reducción de activos problemáticos en el ejercicio ha superado los 13.200 millones de euros, de los que más de 10.000 corresponden a las operaciones inorgánicas que han permitido la normalización de los saldos. La exposición remanente pro forma cubierta por el EPA a cierre de 2018 es residual.

Principales magnitudes del negocio

El resultado neto a diciembre 2018 ha mejorado sustancialmente respecto al ejercicio anterior, con un resultado negativo atribuido al grupo de -477,7 millones de euros, lo que supone una aportación de pérdidas que ha disminuido a la mitad de las registradas en el ejercicio anterior (T11), siendo muy significativa la mejora observada en el ejercicio en los importes de provisiones y deterioros.

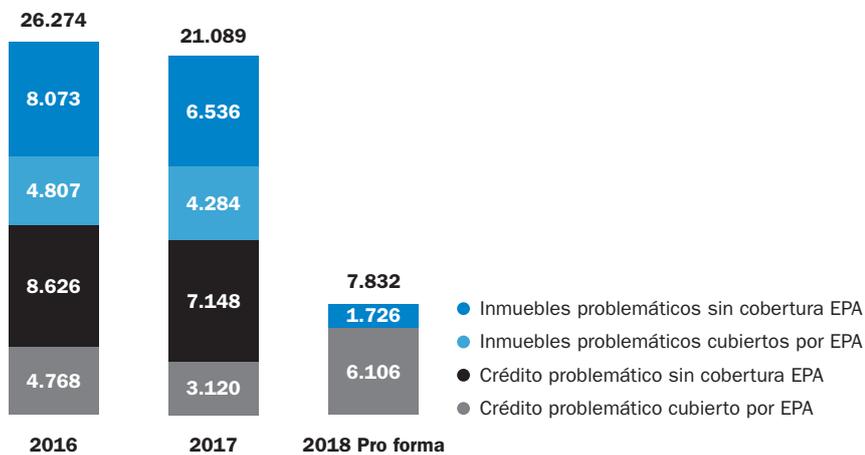
El margen de intereses de la Unidad de Negocio de Transformación de Activos registra un resultado negativo de 28,5 millones de euros, mejorando sensiblemente el dato del ejercicio anterior, impulsado por los mayores intereses recuperados de morosos, el mayor margen de la inversión al corriente de sus pagos y los menores costes financieros.

El margen bruto experimenta un fuerte avance positivo, alcanzando los 96,6 millones de euros, como resultado de la ya expuesta mejora del margen de intereses, la positiva aportación de los resultados de operaciones financieras (que en 2017 recogían los impactos negativos de determinadas ventas de carteras de deuda irregular) y el avance de los otros productos y cargas de explotación.

Los gastos de administración y amortización se reducen un 14% interanual y se sitúan en -139,8 millones de euros, y recogen así los frutos de la contención de gastos y registran los primeros ahorros por la venta de las carteras de activos inmobiliarios, que, si bien se formalizará y perfeccionará en 2019, ampara acuerdos para la asunción por el comprador de parte de sus gastos asociados desde la fecha de firma, en el tercer trimestre de 2018.

Todo lo anterior permite reducir la pérdida en el margen de explotación, antes de provisiones y deterioros, hasta los 43,2 millones de euros. Las provisiones y deterioros se reducen significativamente de forma interanual, hasta los 520 millones de euros. Esta sustancial mejora se explica tanto por los deterioros extraordinarios realizados en el ejercicio 2017, que no se repiten en 2018, como, y sobre todo, por la mejora de la calidad crediticia, que requiere unos menores niveles de deterioros, ya que ha de señalarse que la cifra de este ejercicio 2018 también incluye -178 millones de euros de deterioros marginales para ajustar el valor neto de las carteras vendidas en las operaciones extraordinarias ya comentadas al precio de venta acordado con los compradores, impacto que no tendrá recurrencia en ejercicios futuros.

Adicionalmente al buen comportamiento de la cuenta de resultados de la Unidad de Negocio de Transformación de Activos, ha de señalarse el éxito de los resultados de la gestión realizada en la evolución de las magnitudes de balance, que anotan una significativa reducción en datos pro forma (considerando el efecto de la venta de las grandes carteras). La inversión crediticia neta asignada a la Unidad descende un 65,5% interanual y la exposición inmobiliaria neta se reduce un 71,6%.



G3 Evolución de la exposición problemática
 Datos 100% EPA ex-TSB
 (en millones de euros)

En millones de euros

	2017	2018	% 18/17
Margen de intereses	(52)	(28)	(45,4)
Resultados por el método de la participación y dividendos	(1)	—	(100,0)
Comisiones netas	2	1	(30,4)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	(37)	5	—
Otros productos/cargas de explotación	118	119	0,7
Margen bruto	30	97	220,9
Gastos de administración y amortización	(163)	(140)	(14,1)
Margen de explotación	(133)	(43)	(67,5)
Provisiones y deterioros	(1.216)	(520)	(57,2)
Resultados por ventas	(14)	96	—
Ganancias / Pérdidas en baja de activos y otros	41	—	(100,0)
Resultado antes de impuestos	(1.307)	(563)	(56,9)
Impuesto sobre beneficios	364	85	(76,5)
Resultado después de impuestos	(943)	(478)	(49,4)
Resultado atribuido a la minoría	—	—	—
Resultado atribuido al Grupo	(943)	(478)	(49,4)

T11 Principales magnitudes del negocio
 Transformación de Activos

Ratios (%)

ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	—	—	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	—	—	—
Ratio de morosidad (%)	32,2%	33,5%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3 (%)	49,9%	83,4%	—

Activo	15.384	11.907	(22,6)
Crédito a la clientela (neto) sin adquisición temporal de activos	3.865	1.332	(65,5)
Exposición inmobiliaria (neto)	3.372	959	(71,6)
Pasivo	13.728	10.791	(21,4)
Recursos de clientes en balance	104	235	126,8
Financiación intragrupo	12.627	10.315	(18,3)
Capital asignado	1.656	1.116	(32,6)
Recursos de clientes fuera de balance	27	35	32,0

Otros indicadores

Empleados	1.018	1.073	5,4
Oficinas	—	—	—

Solvía mantiene el dinamismo de su actividad y SDIN cierra su primer ejercicio de actividad batiendo los objetivos asignados.

Solvía

En lo referente a servicios inmobiliarios, es de reseñar que la actividad de Solvía, filial prestadora de servicios inmobiliarios de Banco Sabadell, ha continuado con un alto dinamismo en 2018. Solvía constituye una de las principales plataformas de soluciones inmobiliarias, y cubre una oferta completa de servicios, desde la adjudicación, adecuación y administración de activos inmobiliarios hasta su comercialización. Adicionalmente, realiza también la actividad de gestión y liquidación de créditos dudosos para algunos de sus clientes.

En el mes de diciembre de 2018, se ha acordado la venta del 80% de Solvía a Lindorff Holding Spain, S.A.U., sociedad perteneciente al grupo Intrum AB, con una valoración superior a los 300 millones de euros. El cierre de esta transacción, que previsiblemente se producirá en la primera mitad del ejercicio 2019, generará una plusvalía para el Grupo Banco Sabadell estimada en 138 millones de euros, lo que constata el valor creado por el Grupo con esta sociedad.

En términos de desarrollo de negocio, la compañía ha continuado diversificando su cartera de clientes. Cabe destacar en este ejercicio la incorporación de carteras de nuevos fondos de inversión provenientes de la actividad de asesoramiento en la valoración de dichas carteras a la hora de la adjudicación en procesos competitivos, así como la captación de promociones nuevas para implementar y desarrollar su comercialización.

Durante 2018 se ha continuado trabajando en el desarrollo de la oferta de servicios de intermediación (venta y alquiler) para particulares y empresas. Para ello, Solvía ha seguido reforzando las capacidades de sus equipos, y en particular, extendiendo su red propia de comerciales y consultores de empresas, así como incrementando su presencia a través de la red de franquiciados. A cierre del ejercicio 2018, cuenta ya con 19 oficinas propias y ha formalizado contratos para disponer de franquicias en 42 zonas de los principales municipios de España.

La compañía ha seguido apostando por el desarrollo de sus canales de marketing, lo que le ha permitido mantener su liderazgo en reconocimiento de marca durante 2018.

Durante el ejercicio 2018, las ventas de inmuebles realizadas por Solvía han ascendido a 1.439 millones de euros y la actividad de recuperación de créditos que Solvía ejecuta para la Sareb sigue presentando un alto dinamismo, lo que ha generado una liquidez de 175 millones de euros. En este ejercicio, Solvía ha comercializado 78 promociones inmobiliarias para sus distintos clientes y las ventas de promociones han superado los 130 millones de euros.

SDIN

El año 2018 ha constituido el primer año de actividad para SDIN, la nueva filial del Grupo dedicada al desarrollo inmobiliario y a la prestación de servicios relacionados con el negocio promotor para el Grupo Banco Sabadell, Sareb y otros clientes, a la que, tras identificar aquellos suelos y solares con potencial específico y recorrido de valor, se ha traspasado la gestión de desarrollo de suelo y la actividad de promoción propia.

En este primer ejercicio de actividad, SDIN está presente en las regiones más dinámicas en transacciones residenciales como Barcelona, Madrid, Sevilla, Málaga, Valencia y Alicante, entre otras. Actualmente cuenta con 134 promociones en gestión, que comprenden 6.364 viviendas, de las que 47 están en construcción (2.229 viviendas) y 50 en fase de licencia de obras (2.369 viviendas). El resto se hallan en fase de proyecto. Adicionalmente, tiene una reserva de suelos finalistas y en desarrollo urbanístico para 173 futuras promociones. En el ejercicio 2018 ha entregado 680 viviendas.

La nueva filial se erigió también como elemento clave para impulsar el negocio de *servicing* promotor y multiplica las posibilidades de ganar volumen en esta actividad a partir de acuerdos con clientes diferentes a los actuales. Así, es de especial importancia el impulso a la creación del proyecto ReDeS o la creación de una *joint venture* para adquirir, gestionar y promocionar viviendas que actualmente cuenta con una cartera de 15 promociones con 873 viviendas.

BS Capital

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

En 2018, ha impulsado el ciclo inversor en los marcos de actuación definidos para cada una de las áreas de negocio, y destacan el cierre de tres operaciones de Aurica III FCR (Agrosol Export, Winche Redes Comerciales y Grupo Larrumba), la formalización de una nueva inversión de capital en un proyecto de energía eólica en México, así como la inversión en más de 12 *startups* digitales o tecnológicas (*venture capital* y *venture debt*).

Sabadell Venture Capital es el brazo inversor en *venture capital* de Banco Sabadell, que tiene como principal objetivo dar apoyo a las *startups* españolas de base tecnológica y digital, con alto potencial de crecimiento y modelos de

negocio innovadores en las primeras fases de vida (capital semilla, series A).

Las actividades de Sabadell Venture Capital se dividen en:

- Inversiones en capital: se toman participaciones minoritarias en el accionariado de las compañías, invirtiendo de 200.000 euros a 2 millones de euros por compañía, con el objetivo de ser el *partner* financiero de la *startup* y ayudarles en el crecimiento acelerado en áreas como estrategia, internalización, o equipo.
- Inversión en *venture debt*: Banco Sabadell ha sido el primer banco en España en lanzar el producto de *venture debt*. Esta herramienta de financiación va dirigida a *startups* como complemento para ampliar el capital obtenido en rondas de inversión de serie A en adelante, minimizando la dilución de los socios. Se prestan cantidades entre 200.000 euros y 2 millones de euros por compañía, con una duración media de 3 años. La remuneración de la deuda se realiza mediante:
 - Pago de intereses.
 - Participación en la compañía.

Durante el año 2018, se ha incrementado la cartera de participadas cerrando el año con 21 participadas en capital y 8 compañías en *venture debt*.

En su tercer año de actividad la dirección de Venture Capital ha conseguido posicionarse como uno de los inversores de referencia en España, y fue reconocido como uno de los *top 10* de los inversores corporativos más activos en Europa en 2018 según el estudio anual “*The state of European Tech 2018*” que publica Atomico, uno de los fondos de *venture capital* más relevantes a nivel mundial.

Adicionalmente, en cuanto a la estrategia integral de Banco Sabadell dirigida al sector de las ciencias de la salud, destaca la suscripción de un acuerdo de inversión en la sociedad Sabadell Asabys Health Innovation Investments, especializada en descubrimientos de fármacos, dispositivos médicos y tecnología digital. Centrará su actividad de inversión en primeras etapas en los sectores Biotech, Medtech, Digital Health y Servicios Innovadores en el ámbito de la salud, y tiene como *target* alcanzar los 60 millones de euros.

Durante el ejercicio, se ha continuado con la gestión activa de la cartera de participadas, formalizando la venta de la participación en PE Ausines, Saria Bioindustries International y Captio Tech, esta última dedicada a la gestión de los gastos de empleados mediante una aplicación móvil, adquirida por su competidor americano Certify por 25 millones de euros, lo que ha supuesto un alto retorno para Sabadell Venture Capital, y avanzando en el proceso de desinversión de varios fondos de capital riesgo. Asimismo, se ha continuado trabajando en la formalización, gestión y venta de participaciones procedentes de procesos de reestructuración y capitalización de deuda. Cabe destacar la adquisición de Termosolar Borges.