

Negocis



- 69 Negoci Bancari Espanya
- 93 Negoci Bancari Regne Unit
- 96 Negoci Bancari Mèxic

A continuació es detallen les magnituds financeres principals associades a les unitats de negoci més rellevants del grup, d'acord amb la informació per segments descrita en la nota 38 dels comptes anuals consolidats de l'exercici 2019.

Negoci Bancari Espanya

Principals magnituds

El benefici net en tancar el desembre de 2019 arriba a 794 milions d'euros, un increment interanual del 41,7%, principalment pel descens de provisions i deterioraments, la plusvàlua de la venda de Solvia i l'*earn-out* del negoci d'assegurances.

El marge d'interessos puja a 2.527 milions d'euros, per la qual cosa baixa un -2,2% respecte al mateix període de 2018, principalment per l'impacte de l'aplicació d'IFRS16, la titulització de préstecs al consum i menors tipus d'interès. Aïllant l'impacte de la titulització, la caiguda es redueix al -1,5%.

Les comissions netes se situen en 1.304 milions d'euros, un 5,2% superior a l'any anterior, i destaca l'augment en tots els segments.

El resultat d'operacions financeres i diferències de canvi se situa en 110 milions d'euros, impactat per 88 milions d'euros de la plusvàlua de la titulització de préstecs al consum i -47 milions d'euros del deteriorament del deute subordinat de la participació en Sareb, i és inferior a l'exercici anterior per menors vendes de renda fixa.

Les despeses d'administració i amortització se situen en -2.070 milions d'euros, un 1% superior a l'any anterior per majors despeses de personal.

Les dotacions i deterioraments arriben a -850 milions d'euros i són inferiors a l'any anterior a causa de les menors dotacions recurrents de l'any i de les majors provisions extraordinàries de l'exercici anterior relacionades amb les vendes institucionals d'actius problemàtics.

Les plusvàlues per vendes d'actius i altres resultats totalitzen 174 milions d'euros en tancar l'exercici 2019 i inclouen 133 milions d'euros de la venda de Solvia Servicios Inmobiliarios i l'*earn-out* del negoci d'assegurances de 37 milions d'euros.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	2.527	2.585	(2,2)
Comissions netes	1.304	1.239	5,2
Marge bàsic	3.830	3.824	0,2
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	110	207	(46,7)
Resultats mètode de participació i dividendes	61	64	(4,6)
Altres productes i càrregues d'explotació	(288)	(224)	28,6
Marge brut	3.714	3.870	(4,1)
Despeses d'explotació i amortització	(2.070)	(2.049)	1,0
Marge abans de dotacions	1.644	1.821	(9,8)
Provisions i deterioraments	(850)	(1.066)	(20,3)
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	174	1	13.905,4
Resultat abans d'impostos	968	757	28,0
Impost sobre beneficis	(165)	(189)	(12,7)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	9	7	27,0
Resultat atribuït al grup	794	561	41,7
Ràtios acumulades			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	7,3%	5,2%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	47,0%	46,0%	—
Ràtio de morositat	4,7%	5,2%	—
Ràtio de cobertura d' <i>stage 3</i>	50,5%	53,9%	—

Principals magnituds del compte de resultats del negoci bancari Espanya

La inversió creditícia viva se situa en 104.436 milions d'euros, cosa que representa un increment respecte a l'any anterior de l'1,8%, i destaquen els segments de grans empreses i pimes. Aïllant l'EPA i els impactes no recurrents, creixement del 2,7%.

Els recursos de clients en el balanç creixen un 5,1% interanual, amb un creixement significatiu de comptes a la vista. Els recursos fora de balanç decreixen un -2,0% pel descens en fons d'inversió i fons de pensions.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Actiu	172.610	172.246	0,2
Inversió creditícia bruta viva	104.436	102.550	1,8
Actius immobiliaris problemàtics (net)	791	959	—
Passiu	161.695	162.167	(0,3)
Recursos de clients en el balanç	108.890	103.613	5,1
Finançament majorista mercat de capitals	19.912	19.833	0,4
Capital assignat	10.915	10.080	8,3
Recursos de clients fora del balanç	43.163	44.034	(2,0)
Altres indicadors			
Empleats	16.610	17.373	(4,4)
Oficines	1.847	1.892	(2,4)

Principals magnituds de balanç del negoci bancari Espanya

Dins el negoci bancari a Espanya cal destacar els negocis més rellevants, sobre els quals es presenta informació de l'evolució dels resultats i magnituds principals.

Banca Comercial

Aspectes destacats

- Continua l'increment dels ingressos per comissions.
- Major producció d'inversió d'empreses i préstecs habitatge.
- Increment substancial de l'activitat en assegurances protecció.
- Increment de la productivitat del model de distribució gràcies a la transformació comercial.

Descripció del negoci

Banca Comercial integra des de principis de 2019 la gestió i l'activitat SabadellUrquijo Banca Privada i Asset Management, i adapta el seu organigrama intern a aquest propòsit. D'aquesta manera aglutina l'oferta de productes i serveis financers a grans i mitjanes empreses, pimes, comerços i autònoms, col·lectius professionals, emprenedors i la resta de particulars, i ofereix un grau d'especialització que li permet prestar un servei personalitzat de qualitat totalment adaptat a les necessitats dels clients, ja sigui a través de l'expert personal de l'àmplia xarxa d'oficines multimarca o bé mitjançant canals digitals, per poder facilitar la relació i l'operativitat independentment del canal escollit pel client. També incorpora el negoci de Bancaassegurances i de Sabadell Consumer Finance.

Benefici abans d'impostos

1.098M€

Banca Comercial

Segments

- Grans empreses
- Pimes
- Negocis
- Banca Retail
- Banca Personal
- Banca Estrangers
- Banca Privada
- Sabadell Col·laboradors

Especialistes segment empreses

- Negocis institucionals
 - Institucions Públiques
 - Institucions Financeres i Asseguradores
 - Institucions Religioses
 - Col·lectius Professionals, Convenis i Banca Associada
- Segment turístic
- Segment agrari
- Previsió empresarial
- Segment immobiliari
- BStartup
- Hub Empresa

Productes comercials

- Serveis financers
 - Serveis digitals
 - Mitjans de pagament
 - Servei de gestió de l'efectiu
- Estalvi i inversió
- Asset Management
- Solucions de finançament
- Rènting i lísing
- Bancaassegurances
- Solucions internacionals

Sabadell Consumer Finance

Prioritats de gestió el 2019

Els esforços el 2019 s'han centrat en la integració comercial de Sabadell Urquijo Banca Privada, la millora de l'experiència client, la potenciació de la marca i la maximització dels ingressos en un entorn de tipus d'interès baixos.

S'ha seguit apostant per la vinculació dels nostres clients, la digitalització i la producció d'inversió de noves assegurances, de manera que la transformació comercial, la potenciació de marca i el lideratge en experiència client són les palanques fonamentals en les quals se sustenten els objectius de gestió del negoci, que pivoten al voltant dels models de relació amb el client definits per a cada segment (*retail*, banca personal, negocis, pimes i grans empreses).

Principals magnituds

El benefici net el desembre de 2019 arriba als 862 milions d'euros, inferior a l'any anterior.

El marge brut de 3.147 milions d'euros és inferior al mateix període de l'any anterior, i el marge bàsic de 3.325 milions d'euros s'incrementa un 0,3%.

El marge d'interessos és de 2.201 milions d'euros i baixa un -0,7% respecte al mateix període de 2018 per la titulització de préstecs al consum i menors tipus d'interès.

El resultat pel mètode de la participació i dividendes puja a 55 milions d'euros i és un 27% superior a l'any anterior gràcies al bon resultat d'assegurances i pensions.

Les comissions netes se situen en 1.124 milions d'euros, un 2,3% superior al mateix període de l'any anterior. Són impulsades pel bon comportament en tots els segments de producte: serveis, operacions de risc i gestió d'actius.

El resultat d'operacions financeres i diferències de canvi el 2019 recull els impactes de venda de préstecs dubtosos.

Les despeses d'explotació i amortització se situen en -1.586 milions d'euros, un 1,81% superior respecte al mateix període de l'any anterior per majors despeses de personal i de transformació comercial.

Les provisions i els deterioraments arriben a -463 milions d'euros i són superiors a l'any anterior per les dotacions extraordinàries efectuades en aquest exercici.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	2.201	2.217	(0,7)
Comissions netes	1.124	1.098	2,4
Marge bàsic	3.325	3.315	0,3
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	(20)	8	(350,0)
Resultats mètode de participació i dividendes	55	44	25,0
Altres productes i càrregues d'explotació	(213)	(183)	16,4
Marge brut	3.147	3.184	(1,2)
Despeses d'explotació i amortització	(1.586)	(1.558)	1,8
Marge abans de dotacions	1.561	1.626	(4,0)
Provisions i deterioraments	(463)	(389)	19,0
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	—	—	—
Resultat abans d'impostos	1.098	1.237	(11,2)
Impost sobre beneficis	(236)	(358)	(34,1)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	—	—	—
Resultat atribuït al grup	862	879	(1,9)
Ràtios acumulades			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	13,4%	13,8%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	49,5%	48,1%	—
Ràtio de morositat	5,4%	5,5%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en stage 3	46,7%	48,6%	—

Principals magnituds del compte de resultats del negoci Banca Comercial

La inversió creditícia bruta viva creix un 1,5%, els recursos de clients del balanç creixen un 3,8% i els recursos de clients fora del balanç baixen un 0,9%, principalment pel comportament dels fons d'inversió.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Actiu	188.838	178.850	5,6
Inversió creditícia bruta viva	80.032	78.849	1,5
Passiu	182.096	172.775	5,4
Recursos de clients en el balanç	98.691	95.115	3,8
Capital assignat	6.742	6.076	11,0
Recursos de clients fora del balanç	40.196	40.546	(0,9)
Altres indicadors			
Empleats	11.642	11.795	—
Oficines	1.822	1.865	—

Principals magnituds de balanç del negoci Banca Comercial

A continuació es descriuen els diferents negocis que es troben dins de Banca Comercial.

Segments

Grans empreses

Banc Sabadell ofereix al segment de grans empreses una gestió especialitzada a través d'una xarxa de 39 oficines repartides en el territori nacional, exerceix el lideratge mitjançant el creixement del crèdit viu i acompanya l'increment de l'activitat econòmica de les empreses.

El model de relació, que aquest any ha continuat evolucionant cap a un model d'assessorament, segueix sent un element diferencial respecte a la competència. La "visió 360" dels clients a través de propostes a mida ha permès posicionar Banc Sabadell com a assessor estratègic en la part alta del segment.

S'ha desenvolupat la versió industrialitzada de generació de propostes de valor per als clients i de la preparació de la visita de planificació anual per als gestors, tant per a empreses com per a negocis, i se n'espera la posada en marxa definitiva durant el gener de 2020. Així s'estén la proposta de valor i es permet ampliar d'una manera molt rellevant la capacitat d'oferir solucions als clients de forma proactiva, com ara amb l'aportació de línies de finançament globals que permeten a les empreses planificar les seves inversions anuals amb la certesa que disposaran en cada moment d'accés a la capacitat creditícia necessària.

El coneixement del client en profunditat i el rigor en l'aplicació de la política de preus posicionen Banc Sabadell com a facilitador de crèdit. En l'exercici 2019 es van formalitzar més de 6.757 milions d'euros en crèdit concedit i es va incrementar el nombre de clients un +4,5%, de manera que es va arribar a una quota de penetració del 68,34%.

Pimes

Banc Sabadell, en la seva contínua aposta de suport a les empreses en els seus processos de creixement i consolidació, ha seguit garantint durant el 2019 l'obtenció de crèdit per part de pimes.

L'ambició del banc en aquest segment de negoci es materialitza en la concessió de línies de finançament global, que permeten a les pimes planificar les seves inversions anuals amb la certesa que disposaran en cada moment de la facilitat creditícia necessària. La concessió de nou finançament per part de Banc Sabadell a les pimes ha crescut en un 4,9% respecte a l'any anterior.

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

Negocis

Un any més, l'entitat continua creixent en captació i vinculació de clients i manté el seu lideratge en experiència de client. Com a novetat, Banc Sabadell llança "Solucions Negocis", tot fent un pas més per ser al costat dels nostres clients autònoms, comerços i petites empreses, sigui quin sigui el seu negoci. En aquest context, s'han desenvolupat noves ofertes comercials, que, de manera integral, donen solucions a les necessitats específiques de fins a 25 sectors d'activitat diferents. A més, s'ha creat una nova secció dirigida a Negocis a www.seronsiguiss.com, on qualsevol interessat pot trobar articles d'interès i utilitats que

l'ajudaran a prendre les millors decisions al voltant de les qüestions econòmiques rellevants per al seu negoci.

En relació amb la captació de comerços, l'any 2019 el banc ha continuat la campanya de comerços "Creiem" a 28 localitats de tot Espanya. L'objectiu d'aquestes accions és impulsar el trànsit de clients als punts de venda de cada municipi, fomentar el consum, dinamitzar l'activitat del teixit comercial en aquestes ciutats i incentivar les visites externes dels gestors. A cada localitat, la campanya ha tingut reforç de publicitat en mitjans massius, com ara publicitat exterior, premsa i ràdio, amb la qual cosa ha aconseguit una gran notorietat i repercussió mediàtica.

Banca Retail

Durant l'any 2019, el banc ha evolucionat el model de banca *retail* per aconseguir una millora de l'eficiència, la productivitat i l'experiència de client. Per fer-ho, s'han desplegat en tota la xarxa comercial les palanques del model, consistents en la visió omnicanal dels clients, la centralització dels processos operatius, una oferta de productes i serveis focalitzada i multicanal, i s'han ampliat totes les capacitats per a la gestió remota de clients.

D'aquesta manera, els més de 4 milions de clients minoristes del banc es gestionen pels diferents canals de relació per tal que cada client disposi en tot moment d'una proposta comercial exclusiva, convenient i adaptada exactament a les seves necessitats i en el moment en què es detecta la necessitat. Per facilitar la personalització del servei i potenciar l'agilitat en la gestió comercial, s'han automatitzat i robotitzat totes les tasques que no aporten valor comercial, de manera que s'ha incrementat substancialment el temps disponible per a l'atenció i la gestió dels clients, i complementàriament s'ha aconseguit una reducció substancial de costos. S'han industrialitzat més de 350 processos operatius, dels quals un 40% s'han robotitzat o automatitzat completament en centres operatius.

Els resultats que s'han obtingut fins ara milloren les previsions inicials i sustenten un ampli recorregut de millora. S'ha incrementat el marge comercial dels clients *retail* en més d'un 6% i s'han reduït els costos directes en un 10%, alhora que l'experiència de client se situa en un NPS superior a l'11% i es col·loca en la tercera posició dins el *peer group*.

Banca Personal

La Banca Personal és un terreny conegut i propici per a Banc Sabadell, atès que al llarg del temps Banc Sabadell s'ha distingit per oferir un assessorament expert i de màxima qualitat en la gestió financera dels clients d'aquest segment.

La proposta de valor es basa principalment en la figura del gestor personal format i acreditat, un model d'assessorament que busca la màxima transparència i protecció al client, vehiculat a través de l'Entrevista Integral Client, i que permet obtenir una "visió 360" de les seves necessitats i oferir una oferta exclusiva de productes i serveis. Tot això, d'acord amb el Compromís Integral de Banca Personal.

Aquest any 2019 destaca per l'ampliació de productes exclusius en estalvi-inversió, que ha generat noves alternatives d'inversió als nostres clients i ofereix serveis com ara l'assessorament per cartera.

El segment de Banca Personal representa el 7,5% del total de clients particulars, aporta el 21% del marge total de particulars i una quota de clients del 10%, i inclou uns volums de passiu i actiu de 40.360 milions d'euros i 8.147 milions d'euros, respectivament.

Banca Estrangers

Banc Sabadell continua sent el referent en el sector bancari de la gestió de clients estrangers. Aquesta posició de lideratge es deu a una xarxa especialitzada de 210 oficines (un 13% sobre el total), la meitat de les quals opera sota la marca Sabadell Solbank, amb una proposta de valor basada en la figura del gestor especialitzat amb capacitats idiomàtiques, una oferta focalitzada i diferenciada en el turisme residencial i expatriats, i tot això amb plataformes a distància que permeten una atenció 24x7 dels nostres clients en el seu propi idioma.

Els clients estrangers representen un 12% sobre el total de clients de Banc Sabadell. Aporten el 13,4% del marge de particulars i contribueixen en un 22% a la producció hipotecària. Les principals nacionalitats dels clients són la britànica, l'alemanya i la francesa, però comencen a emergir altres nacionalitats, com les dels països nòrdics o Bèlgica, que troben a Espanya les condicions perfectes per dur a terme inversions o establir el seu segon país de residència.

Amb l'objectiu de continuar sent un banc referent en la gestió de clients estrangers, aquest 2019 s'ha evolucionat la proposta de valor oferint als nostres clients la plataforma digital Welcome Service, que permet donar a conèixer serveis financers i no financers als nostres clients amb informació i *partners* que els acompanyen quan arriben a Espanya en temes de residència fiscal, habitatge, escolarització, etc.

Finalment, cal destacar que els nostres clients estrangers reconeixen en Banc Sabadell un nivell de qualitat excel·lent, ja que puntuen amb un 9,1 la seva Satisfacció Global Oficina.

Banca Privada

SabadellUrquijo Banca Privada és la divisió de banca privada de Banc Sabadell que té com a finalitat oferir solucions integrals a clients que, per les seves necessitats particulars, requereixin un servei a mida i atenció especialitzada.

Disposa de 162 banquers privats amb certificació de la European Financial Planning Association distribuïts en 32 oficines o centres d'atenció per donar cobertura als clients de més de 500 mil euros que té el banc a tot Espanya.

El 2019 ha estat l'any de la consolidació de totes les formes d'actuació que, com a conseqüència de l'entrada en vigor de la Directiva MiFID II, han suposat fer un pas més en la millora de la qualitat de servei i en la protecció i la transparència total d'informació i de preus al client.

L'enviament de l'informe anual de costos és el millor exemple d'aquesta transparència.

Juntament amb l'assessorament per cartera, s'ha mantingut el focus en el servei de gestió discrecional de carteres, de tal manera que pràcticament tots els clients tenen accés a un dels dos serveis.

Des del punt de vista de l'oferta, se segueix treballant per dissenyar i posar a disposició dels clients els millors productes. Els fons d'inversió i les carteres de gestió discrecional continuen ocupant un lloc preferent en el context de tipus d'interès actual. D'altra banda, les inversions alternatives estan guanyant pes per la necessitat d'allargar l'horitzó temporal i assumir una major il·liquiditat, si es vol seguir optant a les rendibilitats del passat i en un entorn de tipus d'interès negatius amb corbes planes.

Però, sens dubte, el més destacat de l'exercici és el fet que Sabadell Urquijo Banca Privada ha integrat els seus equips en l'estructura de Sabadell España amb l'objectiu d'aconseguir un major alineament amb la xarxa i aprofitar la seva capillaritat i la seva potència comercial.

El volum de negoci arriba als 29.556 milions d'euros el desembre de 2019. S'ha superat la xifra de 1.800 milions d'euros en gestió discrecional de carteres, corresponents aproximadament a 3.800 contractes. La xifra de fons d'inversió ha arribat als 7.346 milions d'euros, i el nombre de SICAV puja a 157, amb un volum de 1.566 milions d'euros. Finalment, les inversions alternatives han crescut en 148 milions d'euros, fins a arribar als 334 milions d'euros.

Sabadell Col·laboradors

Sabadell Col·laboradors és una palanca de captació de clients i de negoci per a la xarxa comercial, a través d'acords de col·laboració amb prescriptors. L'any 2019 es va tancar amb més de 52.130 nous clients captats a través d'aquest canal. Els volums gestionats van superar els 12.470 milions d'euros, i el focus principal va ser el negoci hipotecari. Durant el 2019 es van incorporar 7.880 operacions hipotecàries pel canal de Sabadell Col·laboradors, un 26,64% de les operacions de la xarxa comercial.

Especialistes segment empreses

Negocis institucionals

La Direcció de Negocis Institucionals té per objectiu desenvolupar i potenciar el negoci amb les institucions públiques i privades per tal de posicionar Banc Sabadell com a entitat referent en el negoci.

Aquesta gestió comporta l'especialització de productes i serveis per ser proveïdor principal de les institucions públiques, financeres, asseguradores, religioses i altres institucions.

La relació amb col·legis professionals, associacions empresarials i gremis permet accedir a professionals, autònoms, negocis i pimes per oferir la millor oferta de productes i serveis adaptada a les necessitats de cada col·lectiu. A través dels convenis amb organismes oficials europeus, nacionals i regionals ampliem l'oferta de línies de finançament i de garanties als nostres clients. Aquesta direcció té un paper fonamental com a creador de sinèrgies i de coordinació amb nombroses àrees del banc per oferir la millor proposta de valor per a cada segment i facilitar la gestió de les oficines amb els seus clients.

Institucions Públiques

L'evolució econòmica de les administracions públiques, en concret en les corporacions locals i autonòmiques, s'ha vist afectada pels períodes electorals dels mesos d'abril i novembre de 2019, i s'ha reflectit en una menor activitat en les licitacions per a inversions. Destaca per la seva baixa activitat el període comprès des del febrer fins al setembre d'aquest any.

Durant aquest període algunes comunitats autònomes han rebut determinades autoritzacions per al refinançament d'operacions que aquests organismes tenen contractades amb els diferents mecanismes, com ara el Fons de Liquiditat Autòmic i el Fons de Facilitat Financera. Ho han fet per tal d'adequar els costos d'aquestes operacions a les condicions actuals de mercat i ajustar-los als criteris de prudència financera. En conseqüència, s'ha produït un trasllat d'inversió a menor cost per a les comunitats autònomes i un canvi en el prestador, que ha passat de mans de l'Estat cap a les entitats financeres.

Les quotes de mercat, d'inversió i de recursos, s'han situat en el 10,38% i el 8,49%, respectivament (dades al tancament de l'octubre de 2019). El 80% de la cartera d'inversió d'Administracions Públiques es manté en clients amb qualificació creditícia de màxima solvència, i la resta, en qualificació satisfactòria.

Des de la Direcció de Sector Públic es dona servei a organismes públics estatals, a empreses públiques d'Espanya, així com a altres grans institucions, i s'aplica una visió global del seu negoci, des de la inversió fins als recursos, molt en concurrència amb les polítiques de liquiditat i activitat creditícia marcades. S'aporta un valor afegit diferenciador per part dels equips del banc i altres palanques de negoci del banc, com institucions financeres i asseguradores, mercat de capitals, tresoreria, etc., sempre buscant solucions innovadores a les necessitats dels nostres clients.

Institucions Financeres i Asseguradores

Durant el 2019 s'ha reforçat la proposta de valor a aquestes institucions amb productes de tresoreria, mercat de capitals, custòdia i dipositaria, servei d'anàlisi i renda variable i inversions alternatives, i s'ha consolidat la relació comercial amb una gestió especialitzada necessària per als clients en el curt i el llarg termini. D'altra banda, s'ha concentrat i especialitzat la gestió del negoci assegurador per tal d'optimitzar la relació i l'experiència del client. En una conjuntura de tipus negatius en els mercats financers, la captació de dipòsits ha disminuït considerablement, cosa que ha donat pas a una major oferta de productes de valor durant l'exercici 2019.

Institucions Religioses

L'any 2019 el segment s'ha posicionat en el mercat com a referent, tant per l'oferta adaptada a les necessitats d'aquests clients com per la realització d'actes de valor afegit amb ells.

El producte de donatius Doni, faristol per a donatius amb tecnologia *contactless*, s'ha estès segons la previsió efectuada en el seu llançament, i s'hi han incorporat noves aplicacions, de manera que el banc s'ha convertit en l'entitat referent en la transformació digital de les entitats de l'Església i el tercer sector econòmic a Espanya.

S'ha implantat un pla formatiu per a empleats i clients, valor afegit que ve a reforçar també l'oferta de serveis de valor del banc com a complement en la seva gestió econòmica financera.

Col·lectius Professionals, Convenis i Banca Associada

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

Col·lectius i Banca Associada té com a objectiu prioritari captar nous clients particulars, comerços, pimes i despatxos professionals. L'any 2019 es va tancar amb 3.488 convenis de col·laboració amb col·legis i associacions professionals, amb més de 3.172.000 col·legiats i associats professionals, dels quals més de 787.700 ja són clients del banc. Els volums de negoci gestionats són superiors als 25.500 milions d'euros.

Convenis té la missió de gestionar acords que permetin donar solució a les necessitats de finançament dels nostres clients, amb especial focus en les empreses.

Quant als convenis oficials, es gestionen les oportunitats que es generen a través de línies subscrietes amb aquest tipus d'organismes, tant supranacionals com nacionals. Cal destacar els programes de finançament subscriets amb el Banc Europeu d'Inversions (BEI) i de garantia amb el Fons Europeu d'Inversions (FEI), així com amb organismes nacionals i autonòmics com l'Institut de Crèdit Oficial, l'Institut Català de Finances i altres que aporten finançament o garantia als nostres clients.

Segment turístic

Banc Sabadell és la primera entitat financera que ha estat certificada amb el segell "Q de Qualitat Turística", aspecte que la consolida com a entitat referent líder del sector que ofereix un assessorament expert amb els màxims estàndards de qualitat.

L'activitat se centra, principalment, a oferir solucions financeres especialitzades a un col·lectiu poc homogeni i fragmentat, articulat sobre tres pilars fonamentals: assessorament expert, catàleg de productes especialitzats i resposta àgil.

La proposta de valor s'orienta als projectes de finançament de compra d'establiments hotelers, expansió internacional de cadenes, projectes de reforma, renovació d'imatge corporativa i eficiència energètica.

Durant el 2019, la Direcció de Negoci Turístic de Banc Sabadell ha incrementat la seva presència en l'àmbit nacional, configurat per un equip de 12 directores territorials de Negoci Turístic.

D'altra banda, la Direcció de Negoci Turístic ha participat al llarg de l'any en diferents esdeveniments com ara les Jornades ITH (sobre rehabilitació i eficiència energètica), el V Congrés de Qualitat Turística de l'ICTE, l'ITH Innovation Summit i FITUR, la fira internacional de referència del sector a escala mundial on Banc Sabadell ha estat present per quart any consecutiu.

Al mateix temps, la Direcció de Negoci Turístic compta amb el reconeixement institucional de les principals institucions, com ara el Consell Espanyol de Turisme (Conetur), la Comissió de Turisme de la CEOE i la Comissió de Turisme de la Cambra de Comerç d'Espanya.

La direcció té acords amb les principals institucions del sector (ITH, Institut Tecnològic Hotelier; CEAV, Confederació Espanyola d'Agències de Viatge; FEED, Federació d'Empresaris de Càmping; ANBAL, Associació Nacional de Balnearis, etc.).

La direcció disposa d'una cartera de 13.925 clients, un volum de negoci de més de 4.051 milions d'euros –un 13,5% més que el 2018–, i gestiona operacions per un import de 1.410 milions d'euros –un 2,5% més que l'any anterior.

Segment agrari

En el segment agrari, que inclou els subsectors agrícola, ramader, pesquer i silvicultor, Banc Sabadell, que compta aproximadament amb 500 oficines i més de 700 gestors especialitzats, ha incrementat la base de clients i ha completat la gamma de productes amb característiques ajustades a les exigències dels clients.

Gràcies a la forta aposta pel sector i a l'acompanyament que s'ha dut a terme, s'ha convertit en un volum de negoci superior, un 5,5% més que el 2018, i disposa de la confiança de més de 47.000 clients, que representen un increment del 4% respecte a l'exercici anterior.

El 2019, el segment agrari de Banc Sabadell ha estat present en 15 fires del sector agroalimentari i ha patrocinat 49 jornades arreu del territori nacional.

Previsió Empresarial

Des de Previsió Empresarial, el grup Banc Sabadell ofereix solucions i respostes als nostres clients per a la millor implantació, gestió i desenvolupament dels seus sistemes de previsió, a través de plans de pensions, assegurances col·lectives i entitats de previsió social voluntària (EPSV). El 2019 ha estat un any de consolidació i impuls a la gestió d'aquests sistemes d'acord amb models de cicle de vida. Aquest model de gestió de les inversions permet adaptar el perfil d'inversió, i, per tant, el risc i la rendibilitat esperada al moment del cicle de vida de les persones, tot buscant una millor rendibilitat durant la primera fase i una major protecció a mesura que ens apropem a la jubilació.

Són nombrosos els clients que durant aquest any han evolucionat el seu sistema de previsió per obtenir un major valor afegit, incorporant-hi el model de gestió de cicle de vida, amb solucions a mesura i adaptades al seu sistema de previsió, i tant en plans de pensions i assegurances col·lectives com en solucions d'estalvi dins la retribució flexible.

Segment immobiliari

L'activitat de la direcció immobiliària se centra en el desenvolupament del negoci dels promotors residencials, que el capten i el gestionen a través de les sis direccions territorials que cobreixen el territori nacional.

Manté una trajectòria creixent any rere any, i l'any 2019 ens trobem amb un model consolidat, de gestió especialitzada i ja madur.

L'aposta de Banc Sabadell per aquest sector ha possibilitat la concessió de més de 1.900 milions d'euros el 2019 en préstecs hipotecaris promotor, línies d'aval i *confirming* fonamentalment, que han generat un increment de marge del 15,5% respecte al 2018, de manera que la xifra actual de volum de negoci en préstec hipotecari promotor és de 4.307 milions d'euros.

L'estratègia fonamental és mantenir la situació de lideratge en el sector, així com consolidar la quota de mercat, i prioritzar les millors oportunitats de negoci amb la detecció dels projectes més destacats i els clients més sòlids per minimitzar el risc i maximitzar el benefici per a Banc Sabadell.

BStartup

En els seus sis anys de vida, BStartup s'ha consolidat com el servei de referència en la banca espanyola per a joves empreses innovadores i tecnològiques. Així, BStartup cobreix el seu doble objectiu: d'una banda, el posicionament del banc com el que dona més suport a aquesta tipologia d'empreses, i, de l'altra, l'impuls del negoci bancari mitjançant un model de relació superior, basat en la concentració i l'especialització, que incrementa la productivitat i el marge. D'aquesta manera, el marge que generen els clients d'aquesta tipologia és tres vegades superior a la mitjana dels clients global empreses (autònoms, negocis, pimes i grans empreses). També és molt superior en altres índexs com ara la internacionalització (48,6% davant 14,6%) o la vinculació (10,73 productes de mitjana davant 6,98).

L'aproximació a aquests clients és integral, amb una proposta que aglutina tot allò que a una *startup* li pot interessar d'un banc (i viceversa):

- Producte i servei bancari especialitzat en *startups*. El 2019 s'ha implantat el nou model de distribució que ha permès crear la figura del director de pime BStartup a les ciutats amb gran concentració d'aquest tipus de clients –per ara, Barcelona, Madrid i València. En total són 8 directors de pimes que només gestionaran *startups* en la seva cartera. A més, a Catalunya s'han concentrat totes les operacions d'*startups* en un sol analista de riscos.
- Inversió en *equity*. BStartup10, el vehicle d'inversió del programa que inverteix cada any en 10 *startups* en fase *seed*, té en aquest moment 46 companyies participades en la seva cartera. Així mateix, aquest any BStartup ha dut a terme la segona convocatòria del programa BStartup Health per invertir en tres companyies de salut que han estat escollides entre els 100 projectes presentats.
- Innovació col·laborativa (*Open Innovation*). BStartup és un radar d'innovació per la seva posició privilegiada en els fòrums d'empreses innovadores a Espanya i pel fet de tenir convenis amb nombroses entitats de l'ecosistema emprenedor. BStartup filtra i deriva les possibles oportunitats a altres direccions. Destaca aquest any el cas de les tres empreses participades de Banc Sabadell: Cobee, que ja està oferint els seus serveis a clients Playfilm, que ha creat un vídeo interactiu amb la Direcció de Formació. En aquest sentit, aquest any el banc ha rebut a la Borsa de Madrid, i per segon any consecutiu, un dels reconeixements de Europe's Corporate Startup Stars atorgat per Startup Europe UE, en presència del representant de la UE a Espanya.

Aquest any BStartup ha organitzat o ha participat activament en 180 esdeveniments d'emprenedoria a 19 ciutats d'arreu del territori espanyol.

Gràcies a tot el que s'ha exposat, el 2019 s'ha afermat la notorietat de BStartup en els mitjans (1.260 mencions en premsa *offline* i *online*) i l'impacte en xarxes socials (s'ha arribat als 11.865 seguidors a Twitter), i ha estat la major part dels mesos entre els principals temes de discussió en xarxes socials sobre el banc, i sempre amb un sentiment positiu.

Pel que fa a la generació de negoci directe, s'han gestionat 545,3 milions d'euros (137,5 milions d'euros d'actiu i 407,8 milions d'euros de passiu), i s'ha generat un marge de 13,3 milions d'euros (increment del 7% respecte a l'any anterior), amb un total de 3.222 clients.

Hub Empresa

Hub Empresa és el nou centre d'expansió d'empreses de Banc Sabadell. El Hub Empresa València va obrir les portes al públic al maig. Es tracta d'un projecte de Banc Sabadell que pretén contribuir al posicionament de l'entitat en el segment empreses com el banc que millor entén els reptes de creixement i transformació de les empreses i el que millor les pot acompanyar en aquest camí, diferenciant-nos amb un espai fora de l'oficina tradicional, un espai dedicat a l'expansió empresarial.

Hub Empresa ofereix una proposta de valor a tota mena d'empreses a través de la seva oferta de serveis:

- Assessorament expert en diferents àrees, com ara la transformació digital o l'economia sectorial, que se sumen a especialitats ja existents al banc i també presents a Hub Empresa (finançament, internacionalització, *startups*).
- Programa d'activitats i sessions formatives dirigides a professionals, directius, autònoms, empresaris o emprenedors que vulguin estar a l'última en les noves tendències empresarials o adquirir coneixements en determinades àrees per fer créixer la seva empresa.
- Espais de treball a disposició d'empreses client, espais tecnològicament preparats i al centre de València: sales de reunions, espais de treball individual, espais flexibles per a l'organització de sessions amb empleats o clients, zones Lounge i Coffee Corner.

Des de la seva obertura el passat 22 de maig i fins al final del 2019, a Hub Empresa València s'han dut a terme 76 activitats, en què han participat un total de 2.806 assistents. A més de les activitats organitzades per Banc Sabadell i Hub Empresa, s'ha cedit l'espai del Fòrum en 12 ocasions a empreses externes perquè hi organitzessin els seus propis esdeveniments, als quals han assistit 610 usuaris. En els mesos transcorreguts, s'han assessorat 162 empreses, i s'han reservat sales de reunions per part d'empreses client en 145 ocasions.

A banda dels participants dels serveis oferts, un total de 1.677 usuaris han tingut contacte amb Hub Empresa i han visitat l'espai en alguna ocasió (visites a l'espai i les instal·lacions, usuaris que han fet ús dels espais de treball individual i les sales de reunions, assistents a signatures de convenis amb empreses col·laboradores, etc.).

En resum, d'ençà de l'obertura de Hub Empresa i en els sis mesos operatius d'aquest 2019, un total de 5.474 persones han passat per l'espai, cosa que compleix les expectatives inicials del projecte.

Productes comercials

Serveis financers

El 2019, Banc Sabadell es manté com a entitat de referència en la gestió de cobraments i pagaments. Per tal de simplificar el dia a dia dels clients, hem seguit millorant les eines de gestió de cobraments i pagaments en banca electrònica amb l'interès d'aconseguir més usabilitat i més experiència client.

Serveis digitals

En l'actual context de mercat, les empreses són cada vegada més conscients que la digitalització dels processos és imprescindible per optimitzar al màxim els seus recursos i oferir els millors serveis als seus clients, i generar una bona experiència que les diferenciï respecte als seus competidors.

Per acompanyar els nostres clients en aquest procés de digitalització, el 2018 es va desplegar la figura del director de Digitalització d'Empreses, que impulsa la transaccionalitat digital dels clients a través de formació a la xarxa i de visites d'assessorament als clients.

Durant el 2019, aquest especialista ha intensificat la formació a la xarxa sobre aspectes que tenen gran impacte en l'operativa digital del client, com ara l'aplicació de la normativa europea de PSD2 i el desplegament de les noves funcionalitats en els canals digitals del banc. Aquestes accions dirigides a la xarxa s'han dut a terme de manera paral·lela a un procés d'acompanyament personalitzat a les empreses, tant les que tenen una major complexitat en la seva operativa amb el banc com les que s'hi han incorporat fa poc com a clients.

Mitjans de pagament

El negoci de TPV segueix sent una aposta ferma per part de Banc Sabadell; n'és una prova l'adquisició de Pay Comet. L'objectiu d'aquesta adquisició és aconseguir que el banc continuï sent un referent per als nostres clients gràcies a la capacitat d'oferir-los més serveis i més flexibilitat.

Els indicadors del negoci de TPV continuen creixent considerablement respecte al mateix període de l'any anterior. En concret, la facturació s'ha incrementat un 16%. L'entitat continua posicionada com a referent en pagaments i especialment en vendes per Internet, amb un augment en cobraments *e-commerce* del 25%.

En relació amb el negoci de targetes, s'ha aconseguit mantenir un excel·lent ritme de creixement. El parc de targetes ha arribat als 5,5 milions, amb un augment de la facturació en compres amb targetes d'un 14%.

L'operativa de compres efectuada des de dispositius mòbils s'ha quadruplicat durant aquest any, cosa que demostra la importància del procés de digitalització en els pagaments. En aquesta ferma aposta per la digitalització dels pagaments, aquest any Banc Sabadell ha llançat el servei de Bizum per a compres en comerç electrònic, la qual cosa permetrà que tots els clients del banc que ho vulguin puguin pagar introduint el seu número de mòbil en els comerços per Internet que els ofereixin aquesta possibilitat.

Servei de gestió de l'efectiu

En un escenari en què els pagaments mòbils avancen de manera accelerada, l'optimització i la digitalització de la gestió de l'efectiu representen un repte important per als comerços, les empreses i les administracions públiques, que cada dia han de compaginar la transaccionalitat en monedes i bitllets amb la prestació dels seus serveis.

Banc Sabadell ofereix un conjunt de solucions adaptades a cada tipus d'establiment amb la gestió a través de *partners* especialitzats, mitjançant els quals es construeix una solució conjunta que permeti donar resposta als fluxos d'efectiu, al volum de transaccionalitat i a la necessitat de disponibilitat de canvi dels clients. Amb aquestes solucions ajudem els nostres clients a augmentar la seva productivitat gràcies a la major rapidesa en la transacció, i s'aconsegueix, per tant, una millor experiència per als seus usuaris.

Des del banc s'ofereix de manera efectiva la millor solució per a cada establiment, que pot incloure tant la integració entre els sistemes de gestió del client amb els sistemes de pagament del banc com el servei de recollida d'efectiu quan calgui o la proposta de finançament del conjunt de la solució.

Estalvi i inversió

L'any 2019 s'ha centrat en la consolidació i la millora del model d'assessorament integral per a tots els segments i en tots els productes, pel qual Banc Sabadell ha optat per fer front al nou context regulador, els nous competidors digitals i l'entorn de tipus d'interès baixos.

Aquest any de consolidació s'ha enfocat en la millora i la posada a punt dels processos operatius crítics per aconseguir un funcionament fluid de les solucions tecnològiques desenvolupades en el marc de l'assessorament integral a clients (Sabadell Inversor). Així mateix, s'ha potenciat l'assessorament com a base per a la comercialització de productes d'estalvi i inversió, que ha estat un element diferencial de Banc Sabadell davant els seus competidors.

Per potenciar l'assessorament, s'ha enfortit l'acompanyament a gestors i clients. En concret, s'han dut a terme més de 130 sessions, entre reunions presencials i *conference calls*, a més de vídeos sobre estratègies d'inversió publicats mensualment. També es van fer 11 *road shows* formatius de la sistemàtica comercial d'assessorament. D'altra banda, l'acompanyament a gestors s'ha materialitzat amb la supervisió d'un total de 22.281 ordres de gestors pendents de certificació MiFID, actualment en formació. Finalment, en la línia d'oferir seguiment i orientació en les decisions d'inversió, s'han efectuat 67 enviaments amb informació personalitzada sobre mercats, operacions corporatives i productes. També s'han enviat notes en moments extraordinaris de mercat –com el Brexit.

Pel que fa a informació per a clients, s'ha llançat dins BS Mòbil "El Meu Estalvi i Inversió", un apartat perquè els clients puguin consultar (24x7) les seves posicions en estalvi i inversió i la rendibilitat corresponent.

L'entorn dels mercats financers, amb els tipus d'interès oficials en negatiu, exigeix una oferta de productes amb un major grau de sofisticació i amb exposició als mercats per tal que els clients puguin cobrir les seves expectatives de

retorns. En aquest sentit, s'ha mantingut una oferta continuada de productes –com ara dipòsits referenciats, plans de pensions i fons d'inversió– que assegurin adaptar-se a les necessitats del client en cada inversió. Al tancament del 2019 s'havien aprovat en el *workflow* de productes un total de 463 nous productes d'estalvi i inversió.

El catàleg de fons d'inversió continua focalitzat cap als fons d'inversió mixtos, és a dir, que inverteixen en múltiples categories d'actius, cosa que permet una gestió activa i adequada al perfil del risc del client. Això inclou la gamma de Fons Perfilats i InverSabadell. El context de tipus d'interès baixos ha donat un marge escarrit als fons garantits, de manera que l'oferta ha virat cap a fons de rendibilitat objectiu. Així mateix, s'ha desenvolupat un fons que paga rendes als participants.

L'oferta de plans de pensions continua centrada en els cicles de vida Sabadell Plans Futur. Aquests plans permeten aprofitar la major rendibilitat esperada de la renda variable en el llarg termini i s'adapten al client en funció de dues variables: la data prevista de jubilació i el perfil de risc.

Asset Management

Asset Management constitueix una àrea separada dins el grup de Banco de Sabadell, S.A. dedicada a la gestió col·lectiva, a l'assessorament sobre inversions, a la gestió de carteres i a solucions d'inversió per a les diferents necessitats de clients particulars, empreses i inversors institucionals. Es configura a través de Sabadell Asset Management, societat matriu del grup de societats gestores d'institucions d'inversió col·lectiva. La seva missió és enquadrar el negoci de gestió d'inversions a través de les gestores d'institucions d'inversió col·lectiva i a través d'altres gestores no vinculades.

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

També es caracteritza per la consecució de bones rendibilitats per part dels inversors en funció de les diferents necessitats, de l'experiència financera, de la capacitat per assumir riscos, de les necessitats de liquiditat i de les aspiracions de rendibilitat. Amb aquesta finalitat es persegueix millorar el coneixement dels inversors respecte a les instruccions d'ús recomanades per als fons d'inversió i les entitats de capital de risc que Asset Management proposa, i també per als serveis de gestió discrecional o col·lectiva. Finalment, es caracteritza per la incorporació d'estalviadors a l'ús de les solucions d'inversió que els donin accés a les millors oportunitats de preservar o revalorar el seu capital a llarg termini, mitjançant la gestió fiduciària professional i la inversió col·lectiva. Es tracta, per tant, d'incrementar l'ús de les solucions d'inversió no solament per part dels inversors més habituals i experimentats, sinó també per part dels estalviadors més modestos, que els ajudaran a superar l'actual entorn de tipus d'interès baixíssims, assumint riscos acceptables i un horitzó de maduració en les seves posicions d'inversió que encaixi amb els seus objectius i necessitats de preservació del capital o de desaccumulació per finançar objectius vitals.

A més, Sabadell Asset Management duu a terme activitats de gestió i administració de carteres per compte d'altres inversors institucionals.

En aquest exercici, el protagonisme en les subscripcions de fons d'inversió de Sabadell Asset Management ha estat per als Fons InverSabadell, que han arribat als 1.305,6 milions d'euros sota gestió. Aquesta gamma de fons d'inversió es compon de quatre fons multiactiu flexibles d'inversió directa, amb diferents assignacions de cartera entre renda fixa i renda variable, amb l'objectiu de perseguir el creixement del capital invertit a llarg termini amb major o menor nivell de risc. Entre aquests fons destaca, per la seva centralitat en les preferències de risc dels inversors, InverSabadell 25, FI, que aplega 23.412 partícips i acumula un patrimoni de 881,8 milions d'euros en tancar el 2019. Destaca també l'elevada acceptació dels nous Fons Planificació, fons multiactiu flexibles d'inversió directa adreçats a inversors que volen rebre un interessant ingrés trimestral, conegut amb antelació i incorporat en la seva estratègia d'inversió, els quals han arribat als 193,7 milions d'euros sota gestió.

El 2019 Sabadell Asset Management ha efectuat dos processos de fusió de fons d'inversió, amb el resultat de l'absorció de quatre fons d'inversió per altres de la mateixa especialitat inversora, en interès dels partícips. En acabar l'exercici, són 222 les institucions d'inversió col·lectiva de dret espanyol gestionades per Sabadell Asset Management (65 fons d'inversió i una societat d'inversió de capital variable) i SabadellUrquijo Gestión (156 societats d'inversió de capital variable), i són ja 3 els fons de capital de risc gestionats per Sabadell Asset Management.

Un cop més, els fons d'inversió de Sabadell Asset Management han rebut destacats reconeixements, que acrediten uns resultats molt competitius i la qualitat del procés d'inversió. L'any 2019, Sabadell Rendimiento, FI ha rebut el Premi al Millor Fons d'Inversió de Renda Fixa Euro a España, atorgat pel diari econòmic *El Economista*. Set fons d'inversió de Sabadell Asset Management tenen la certificació d'alta qualitat en la gestió de l'agència independent Fitch Ratings. Disposen de *rating* qualitatiu "Proficient" dos fons de renda variable i de la qualificació "Strong" cinc fons, tres fons dels quals són de renda fixa, un de renda variable i un fons de fons multiactiu flexibles.

Sabadell Asset Management és la primera gestora espanyola que ha rebut una nota qualitativa d'"Strong" de

Fons d'inversió gestionats per Sabadell Asset Management

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Patrimoni gestionat (en milions d'euros)	9.102,4	5.844,5	5.609,6	4.312,4	4.203,3	4.443,2	6.356,7	9.952,6	13.091,3	14.122,1	16.423,0	15.930,5	16.108,5
Quota de mercat (en percentatge)	3,8	3,5	3,4	3,1	3,3	3,6	4,1	5,1	6,0	6,0	6,3	6,2	5,8
Nombre de partícips	374.522	217.360	218.761	195.140	192.282	197.954	270.552	438.582	608.858	623.749	705.682	652.864	576.479

l'agència de qualificació independent Fitch Ratings, líder en qualificacions creditícies i anàlisis. Les raons fonamentals de l'agència per atorgar aquesta qualificació a la gestora són la disciplina en el procés d'inversió, la qualitat de l'equip responsable de les inversions, la bona gestió del risc i la consistència dels resultats obtinguts pels fons d'inversió que gestiona. La nota se situa en els nivells més elevats avaluats per l'agència, i és la primera i l'única gestora espanyola que fins ara ha rebut aquest *rating* "Strong" –és a dir, de qualitat forta.

El dia 21 de gener de 2020, Banc Sabadell i Amundi Asset Management han subscrit un acord estratègic a llarg termini per a la distribució a Espanya de productes d'Amundi Asset Management a través de tots els canals de distribució de Banc Sabadell. L'acord no implica cap canvi en l'oferta actual de fons d'inversió de Sabadell Asset Management, que seguiran oberts als clients de Banc Sabadell i a altres inversors (vegeu l'apartat, "Circumstàncies importants esdevingudes després del tancament de l'exercici", d'aquest Informe de gestió).

Solucions de finançament

En relació amb les solucions de finançament a llarg termini, respecte als préstecs habitatge, tot i que ha estat un any complicat pels diferents canvis normatius que ha experimentat el mercat immobiliari (implantació de la nova Llei de contractes de crèdit immobiliari i canvis en la responsabilitat d'assumir despeses per part de clients i entitats financeres), s'han produït creixements positius del negoci i de la quota de mercat de nova producció. S'ha registrat un creixement de l'import de la nova producció de préstecs habitatge del 10%. S'han potenciat les solucions enfocades a hipoteques a tipus fix, que donen una major seguretat a llarg termini als nostres clients. Aquest tipus d'hipoteques representen actualment un 69% sobre el total de producció (42% en el mercat). A més, s'ha continuat innovant en la transformació del procés de contractació i s'han incrementat les capacitats digitals de signatura i d'intercanvi de documentació entre client i banc.

En préstecs al consum, tot i que s'ha alentit el creixement global de la nova producció, s'ha seguit amb creixements exponencials de la contractació de préstecs per canals digitals (BS Mòbil i BS Online), de manera que s'ha passat de creixements el 2017 i el 2018 del 20% i del 32%, respectivament, a un creixement el 2019 del 56%. Aquests creixements s'han vist recolzats per millores en els processos de contractació *online*, que han potenciat la immediatesa en temps de resposta i l'experiència de client. A més, el percentatge de contractació de préstecs preconcedits continua creixent, des d'un 52% el 2018 fins a un 62% el 2019.

Pel que fa a solucions de finançament a curt termini, s'ha seguit potenciant la Línia Expansió, que permet una gestió de la tresoreria dels particulars de manera totalment *online*.

El finançament del circulat ha tingut una evolució positiva durant el 2019 tant en l'activitat de productes especialitzats –com ara *factoring* i *confirming*– com en productes més tradicionals –com el descompte comercial

o les pòlisses de crèdit. Tots aquests són productes molt utilitzats en el dia a dia de les empreses per a la gestió i el finançament dels cobraments i els pagaments, i han tingut creixements significatius en tots els segments.

El *factoring* es consolida com un producte cada vegada més implantat en l'operativa de cobraments, tant nacionals com internacionals. L'increment notable en la seva utilització per part de les pimes s'ha traduït en un increment de les cessions del 16%.

En *confirming*, el creixement del producte s'ha situat en taxes del 8% en imports anticipats.

Rènting i lísing

Banc Sabadell Rènting ha incrementat la seva activitat de rènting de vehicles en un 11%, i ha arribat a una cartera en vigor de més de 21.500 vehicles. Creix la part del rènting de particulars en la nova producció i dins la cartera de contractes existents. S'ha consolidat el focus sostenible de l'activitat, amb una oferta que inclou vehicles elèctrics, híbrids i de gas natural. S'incrementen els contractes de vehicles sostenibles un 34% respecte a l'any anterior.

Banc Sabadell Rènting ha incrementat la seva activitat de rènting de béns d'equipament en un 12%, i ha arribat a una inversió de 173 milions d'euros. Amb noves ofertes en tecnologia i en eficiència energètica, i amb propostes de valor específiques per a segments de clients –com el sector agrari o les institucions religioses–, es consolida com un actor molt atractiu del mercat.

El 2019, Banc Sabadell ha llançat al mercat nous productes de lísing (Flexitrans, Flexiagro i Eco Lísing Vehicles). A més, ha incrementat en un 14% la inversió i en un 7% els contractes nous, i en l'actualitat té una cartera de més de 2.400 milions d'euros i 33.400 contractes vigents, cosa que ha representat arribar a una quota de mercat del 12,2%.

Bancaassegurances

El 31 de desembre de 2019, el negoci d'assegurances i pensions de Banc Sabadell s'estructura de la manera següent:

- BanSabadell Vida, BanSabadell Pensions i BanSabadell Assegurances Generals, per als quals es manté una aliança estratègica des del 2008 amb el grup assegurador Zurich.
- BanSabadell Mediación és la societat de mediació d'assegurances del banc. Té caràcter d'operador de bancaassegurances vinculat, a través del qual es duu a terme el procés de distribució d'assegurances en la xarxa d'oficines del banc.
- BanSabadell Previsión E.P.S.V., entitat que comercialitza plans de previsió social per als clients del País Basc.

El 2019, Banc Sabadell ha continuat transformant el negoci d'assegurances i pensions per adaptar-lo als nous reptes del mercat, on destaca el llançament de la nova oferta digital personalitzada Sabadell Blink per a les assegurances de llar i autos.

En l'exercici 2019, BanSabadell Vida arriba a uns volums de negoci que el situen en cinquena posició del rànquing espanyol del sector per volum d'estalvi gestionat, segons les últimes dades publicades al tancament de l'exercici. El benefici net ha pujat a 78,7 milions d'euros.

D'altra banda, els volums gestionats per BanSabadell Pensions situen l'entitat en el desè lloc del rànquing total del sistema, segons les últimes dades publicades al tancament de l'exercici. El resultat de l'exercici de BanSabadell Pensions ha estat de 0,6 milions d'euros.

Pel que fa a BanSabadell Assegurances Generals, cal destacar l'increment en volum de primes del 6% respecte a l'any anterior, un creixement clarament superior al del mercat.

BanSabadell Assegurances Generals
Primes el 2019
(variació interanual)

279M€
(+6%)

Solucions internacionals

El Negoci Internacional ha continuat la línia alcista, amb increment tant del nombre de clients com del nombre d'operacions en comerç exterior. El banc ha continuat treballant per millorar el servei internacional ofert als clients incloent-hi millores de producte o servei i, especialment, digitalització de les operacions.

El resultat positiu d'aquesta dinàmica es reflecteix en el posicionament en quotes de crèdits documentaris exportació, on per Banc Sabadell transita un de cada 3 crèdits documentaris (31%), i en importació, un de cada 5 crèdits documentaris (15%).

Com a novetat de producte s'ha incorporat el *forfaiting* sostenible, destinat a finançar projectes internacionals compromesos amb el medi ambient i la sostenibilitat.

Un altre dels productes amb creixement important són els avals internacionals, que per cinquè any consecutiu tenen creixements de dos dígitos, resultat del bon servei i assessorament que es facilita a les empreses en la seva internacionalització.

Com a element diferencial, aquest any s'han iniciat les sessions per a empreses sobre els canvis en Incoterms 2020 amb l'objectiu d'avançar-nos a les necessitats, actualitzant la informació i assessorant i acompanyant les empreses per millorar i assegurar més bé les seves compravendes internacionals.

En la mateixa línia, i com a continuació de l'èxit de les edicions anteriors, s'ha encetat el tercer cicle de formació per a empreses del Sabadell International Business Program, focalitzat a ajudar les empreses a dur a terme un pla de promoció del negoci internacional, que ha tingut totes les places cobertes per tercer any consecutiu en totes les territorials.

Amb referència al programa liderat per Banc Sabadell "Exportar per Créixer", s'han fet múltiples actes a Espanya destinats a explicar preferentment els mercats de Portugal, els Emirats Àrabs i Turquia com a zones d'interès preferent per a les empreses espanyoles.

A partir del setembre es llança una *newsletter* de negoci internacional amb articles útils per a les empreses espanyoles interessades tant en la internacionalització com en l'expansió del comerç exterior per donar una visió tècnica dels diferents sectors d'activitat i de zones geogràfiques interessants.

Una altra de les iniciatives molt valorades pels clients són les reunions amb els diferents directors d'oficines de representació que duem a terme, centrades a tot Espanya en una setmana d'activitats i reunions privades amb les empreses interessades, on es reuneixen més de 500 empreses que reben informació de primera mà.

En resum, Banc Sabadell ha aprofitat el posicionament de l'empresa espanyola, focalitzada en la diversificació de mercats i clients de manera consistent i sostenible en el temps, per incrementar l'operativa de comerç exterior, tant en el finançament del circulat com en els serveis *import/export*.

Sabadell Consumer Finance

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

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

L'activitat el 2019 ha continuat superant la dels exercicis anteriors, ha propiciat un increment del volum de clients i operacions noves respecte a l'any anterior, ha millorat la nostra participació en el mercat i ha destacat els increments en marge comercial i d'explotació.

La taxa de mora se situa en el 5,0%. Així mateix, la ràtio de cobertura és del 99,2%.

Durant l'any s'ha incrementat la nostra captació d'operacions en la línia d'auto, conseqüència d'una major cobertura comercial, i la vinculació per la consolidació del Crèdit Stock amb concessionaris.

L'empresa ha elaborat una política pròpia de sostenibilitat i medi ambient seguint els principis del grup apostant per una nova línia de negoci especialitzada en el sector d'energies renovables, establint acords directes amb empreses comercialitzadores i fomentant, a més, el finançament a comunitats de propietaris i particulars per dur a terme o modernitzar les instal·lacions en habitatges i edificis destinats a l'autoconsum d'energies netes.

També s'ha potenciat el finançament de mobilitat en edificis i la millora de les obres en les comunitats.

En l'activitat total de la companyia s'han fet 251.992 noves operacions a través dels més d'11.000 punts de venda distribuïts arreu del territori espanyol, que han suposat una entrada de noves inversions el 2019 de 1.054 milions d'euros. D'aquesta manera, el risc viu total de la companyia se situa per damunt dels 1.608 milions d'euros.

Tot això ha facilitat el manteniment de la ràtio d'eficiència en un percentatge del 30,01%.

Corporate & Investment Banking

Descripció del negoci

Corporate & Investment Banking, a través de la seva presència tant en el territori espanyol com internacional en 17 països més, ofereix solucions financeres i d'assessorament a grans corporacions i institucions financeres espanyoles i internacionals. Agrupa les activitats de Banca Corporativa, Tresoreria, Contractació i Custòdia, Finançament Estructurat, Mercat de Capitals, Global Financial Institutions, Capital Risc i M&A.

Prioritats de gestió el 2019

Corporate & Investment Banking ha evolucionat de manera notable el 2019 per millorar l'aportació de valor als nostres clients i contribuir així al seu creixement i a resultats futurs. Per fer-ho, hem potenciat i innovat les nostres capacitats especialistes, especialment en l'àrea de mercat de capitals, i actualment som capaços d'atendre el 100% de les necessitats financeres dels nostres clients. Igualment, també la cobertura internacional dels nostres equips està en constant evolució i para atenció sempre als mercats en què els nostres clients inverteixen o tenen interessos comercials.

Els pilars de gestió de Corporate & Investment Banking a partir dels quals es transmet valor cap als nostres clients són:

- Coneixement a través de l'especialització. Els equips de Banca Corporativa que estan localitzats en diferents països on operem disposen no solament de l'especialització pròpia de segment de les grans corporacions, sinó que estan especialitzats per sectors d'activitat a fi de poder entendre i atendre millor els clients d'acord amb la singularitat del seu sector.
- Coordinació. Les necessitats de les grans corporacions requereixen solucions singulars, resultat de la participació de diferents àrees del banc (equips especialistes o fins i tot equips de geografies diferents). La coordinació entre tots aquests equips és un element clau per a la transmissió de valor cap als nostres clients.
- Producte especialista. A Corporate & Investment Banking comptem amb unitats que desenvolupen productes a mida per a les grans corporacions i institucions financeres (Finançament Corporatiu, Project Finance/Bond, Programes de Pagarés, Emissions de Deute, M&A, Capital Risc, Asset Finance, Cobertures de Risc, etc.). Les unitats responsables del desenvolupament de tota aquesta gamma de productes tenen vocació transversal per a tot el grup Banc Sabadell i estenen les seves capacitats de la mateixa manera cap als segments de Banca d'Empreses i Institucional.

- Innovació. És l'últim pilar, però no el menys important. Passar de la idea a l'acció és imprescindible per evolucionar en un mercat tan dinàmic i exigent com el de les grans corporacions. En aquest sentit, creem els espais i els mecanismes necessaris perquè els nostres equips dediquin part del seu temps a la innovació entesa en el sentit més ampli: des de la innovació en producte o en operativa fins a la manera com ens coordinem.

Les principals magnituds que defineixen millor l'evolució de Corporate & Investment Banking seguiran sent, com en tots els exercicis, els ingressos totals, la rendibilitat sobre el capital (Raroc) i l'NPS (experiència de client).

Principals magnituds

El benefici net el desembre de 2019 puja a 243 milions d'euros, un increment interanual del 12%, principalment per majors comissions netes i menors dotacions.

El marge brut de 557 milions d'euros baixa un -4,9%, i el marge bàsic de 575 milions d'euros s'incrementa un 1%.

El marge d'interessos és de 358 milions d'euros, i baixa un -3% respecte a l'exercici anterior.

Les comissions netes se situen en 217 milions d'euros, un 8,5% superiors a l'any anterior, gràcies a les millors comissions de Finançament Estructurat.

El resultat d'operacions financeres i diferències de canvi baixa a causa dels resultats extraordinaris de vendes de carteres de préstecs.

Les despeses d'explotació i amortització se situen en -203 milions d'euros i creixen un 3,6% respecte al mateix període de l'any passat, per majors despeses de personal.

Les provisions i deterioraments arriben a 45 milions d'euros, cosa que suposa un descens del 57,5%, per les dotacions extraordinàries registrades l'any anterior.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	358	369	(3,0)
Comissions netes	217	200	8,5
Marge bàsic	575	569	1,1
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	(16)	12	(233,3)
Resultats mètode de participació i dividends	(2)	12	—
Altres productes i càrregues d'explotació	—	(7)	(100,0)
Marge brut	557	586	(4,9)
Despeses d'explotació i amortització	(203)	(196)	3,6
Marge abans de dotacions	354	390	(9,2)
Provisions i deterioraments	(45)	(106)	(57,5)
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	7	8	—
Resultat abans d'impostos	316	292	8,2
Impost sobre beneficis	(73)	(75)	(2,7)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	—	—	—
Resultat atribuït al grup	243	217	12,0
Ràtios acumulades			
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	20,0%	18,1%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	34,8%	31,4%	—
Ràtio de morositat	1,2%	2,5%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en stage 3	107,0%	96,4%	—

Principals magnituds del compte de resultats del negoci Corporate & Investment Banking

La inversió creditícia bruta viva s'incrementa un 2,7%, els recursos de clients del balanç baixen un 3% a causa dels dipòsits a la vista, i els recursos de clients de fora del balanç baixen un -28,6%, principalment per plans de pensions d'empreses.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Actiu	24.749	24.381	1,5
Inversió creditícia bruta viva	14.910	14.517	2,7
Passiu	23.467	23.171	1,3
Recursos de clients en el balanç	7.533	7.763	(3,0)
Capital assignat	1.282	1.209	6,0
Recursos de clients fora del balanç	768	1.075	(28,6)
Altres indicadors			
Empleats	709	645	—
Oficines	20	22	—

Principals magnituds de balanç del negoci Corporate & Investment Banking

Banca Corporativa

Descripció del negoci

Banca Corporativa és la unitat responsable de la gestió del segment de les grans corporacions que, per la seva dimensió, singularitat i complexitat, requereixen un servei a mida per complementar la gamma de productes de banca transaccional amb els serveis de les unitats especialitzades i oferir així un model de solució global a les seves necessitats. El model de negoci es basa en una relació propera i estratègica amb els clients i els aporta solucions globals i adaptades a les seves exigències, per a la qual cosa té en compte les particularitats del seu sector d'activitat econòmica, així com els mercats en què opera.

Prioritats de gestió el 2019

L'any 2019 ha estat un exercici marcat per un entorn de condicions favorables per a l'endeutament motivat per l'excés de liquiditat, especialment en l'àrea euro, així com l'auge d'activitat en els mercats d'emissió. La pressió competitiva i les favorables alternatives de finançament no bancari han influït en un menor creixement en els volums d'inversió creditícia, però això no ha impedit la consecució dels objectius financers de la unitat.

En aquest entorn, la inversió creditícia ha crescut en un +0,2% en el transcurs de l'exercici i ha arribat a la xifra de 16.294 milions d'euros, dels quals el 61,2% es corresponen amb posicions de crèdit fora d'Espanya (el creixement de les posicions de crèdit en l'àmbit internacional és del +16,0%). Aquest creixement internacional es correspon amb la voluntat de diversificació de riscos i font d'ingressos que Banc Sabadell va iniciar anys enrere, per a la qual cosa va desenvolupar les capacitats necessàries per operar en altres mercats. Pel que fa al volum de dipòsits, aquests tanquen amb una lleugera caiguda del -1,6% durant el 2019, tot i que d'una manera desigual per geografies en funció de la divisa d'origen (descens del -11,1% en les regions d'influència euro i, per contra, creixement del +12,4% en les regions d'influència divisa).

Els resultats, expressats en marge comercial, han evolucionat favorablement i han crescut un +7,5% en el transcurs de l'any, especialment impulsat per les nostres franquícies fora d'Espanya. Quant a la rendibilitat mesurada en termes Raroc, i més concretament en el perímetre d'EMEA, on es monitora especialment la seva evolució, aquest ha millorat de manera notable des de l'11,6% de l'any 2018 fins al 13,8% del tancament del 2019.

Finalment, els índexs de qualitat de l'àrea mesurats en termes d'NPS (*Net Promoting Score*) es mantenen en màxims de 40,6%, mentre que altres índexs de mesurament de Satisfacció Global de client també reflecteixen aquesta evolució positiva (nota de 8,88 vs. 8,81 al tancament de l'exercici anterior).

Tresoreria i Mercat de Capitals

Descripció del negoci

Tresoreria i Mercats es responsabilitza de la comercialització dels productes de tresoreria als clients del grup a través de les unitats del grup assignades a aquesta finalitat, tant des de xarxes comercials com a través d'especialistes.

D'altra banda, s'encarrega de la gestió de la liquiditat conjuntural del banc, així com de la gestió i el compliment dels seus coeficients i ràtios reguladors. Així mateix, gestiona el risc de l'activitat de cartera pròpia i el risc de tipus d'interès i de tipus de canvi, fonamentalment per fluxos d'operacions amb clients tant interns com externs, originats per la mateixa activitat de les unitats de distribució.

Prioritats de gestió el 2019

La Direcció de Tresoreria i Mercats ha continuat apostant per una major digitalització dels canals operatius que permeten anticipar-se a les necessitats dels clients. A més, s'han ampliat capacitats a diferents nivells per continuar ampliant el catàleg de productes a contractar en diversos països i permetre una major flexibilitat, cobertura i agilitat als clients dels productes de tresoreria. Els sistemes de contractació s'han adaptat a les noves normatives del mercat de manera satisfactòria per garantir el compliment regulador adequat de tots els productes oferts als clients.

Contractació, Custòdia i Anàlisi

Descripció del negoci

Duu a terme les funcions d'intermediació de Banc Sabadell en la seva qualitat de membre dels mercats de renda variable, consistents a tramitar i executar les ordres de compravenda de valors directament a través de la mesa de contractació, i és responsable, com a *product manager*, de la renda variable en el grup. Així mateix, dedica una part de les seves funcions a l'orientació i la recomanació d'inversions en mercats de renda variable i de crèdit, i crea i dirigeix l'oferta de producte de custòdia i dipositaria.

Prioritats de gestió el 2019

Incrementar el negoci d'intermediació en els mercats de renda variable, tant espanyol com internacional, sobre dos eixos d'actuació: en primer lloc, la millora de l'experiència client per al nostre client *retail*, amb la renovació de la nostra plataforma digital i l'aportació de valor de les recomanacions dels nostres serveis d'anàlisi; en segon lloc, la creació de nous serveis d'intermediació per al nostre client institucional internacional, sent el banc executor en mercats internacionals per cobrir la fragmentació de la liquiditat de les accions de companyies espanyoles cotitzades.

Finançament estructurat

Descripció del negoci

La Direcció de Finançament Estructurat inclou les unitats de Sabadell Corporate Finance i Global Financial Institutions. La direcció desenvolupa la seva activitat i té equips ubicats a Espanya, els Estats Units, el Regne Unit, Mèxic, França, el Perú, Colòmbia i Singapur.

L'activitat pròpiament dita se centra en la creació i l'execució de productes de finançament corporatiu i adquisicions, *project & asset finance*, *global trade finance*, així com *commercial real estate*, amb capacitat per assegurar i syndicar operacions en els àmbits nacional i internacional, sent també actius en la compra/venda de participacions en els mercats primari i secundari de préstecs sindicats.

Sabadell Corporate Finance desenvolupa l'activitat d'M&A mitjançant l'assessorament a empreses, accionistes, fons de capital de risc, *family offices* i altres inversors, en operacions de compra/venda i fusions de companyies, així com incorporació de socis, etc. És membre de l'associació Terra Corporate Finance Alliance, aliança internacional (M&A) i d'assessoria de finances corporatives que proporciona cobertura en més de 40 països.

La unitat de Global Financial Institutions se centra en la gestió dels bancs internacionals amb els quals Banc Sabadell manté acords de col·laboració, cosa que suposa uns 3.000 bancs corresponsals al món, i garanteix així la màxima cobertura als clients del grup Banc Sabadell en les seves transaccions internacionals. Així mateix, gestiona l'acompanyament òptim de clients en el seu procés d'internacionalització, en coordinació amb la xarxa d'oficines, filials i entitats participades del grup a l'estranger.

Activitat de la Direcció de Finançament Estructurat

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

Finançament Estructurat és líder en *project finance* del mercat espanyol, on ocupa la primera posició.

Prioritats de gestió el 2019

Durant l'exercici 2019, Banc Sabadell ha mantingut la seva política d'acompanyament als clients per adaptar-se a les seves noves necessitats dins els entorns macroeconòmics espanyol i internacional i en consonància amb la situació dels mercats de crèdit. Banc Sabadell és un referent en el segment de Banca d'Empreses a Espanya i està exportant la seva manera de fer a altres geografies. Finançament Estructurat ha ocupat la cinquena posició en els rànquings MLA de sindicats i la primera en *project finance* del mercat espanyol.

En milions d'euros

Posició	Mandated Lead Arranger	Import	Nombre
1	Santander	9.541	138
2	BBVA	7.007	100
3	Bankia	4.634	96
4	CaixaBank	5.432	87
5	Banco de Sabadell	3.116	65
6	BNP Paribas	5.361	37
7	Crédit Agricole CIB	3.063	35
8	SG Corporate & Investment Banking	2.973	29
9	Bankinter	638	23
10	ING	1.516	22

Préstecs sindicats
MLA per activitat
en l'exercici 2019
del mercat espanyol

En milions d'euros

Posició	Mandated Lead Arranger	Import	Nombre
1	Banco de Sabadell	564	18
2	Santander	1.095	17
3	Bankia	396	9
4	BNP Paribas	355	6
5	Abanca	265	6
6	Natixis	564	5
7	Caixabank	646	4
8	BBVA	205	4
9	Kommunalkredit Austria AG	155	4
10	Bankinter	91	4

Projectes de
finançament de
préstecs MLA en
l'exercici 2019 del
mercat espanyol

Mercat de Capitals

Descripció del negoci

Mercat de Capitals (MC) és la direcció de CIB que coordina la canalització, sense passar pel balanç del banc, de la liquiditat dels inversors institucionals als clients del banc.

Sobre la base d'això, MC coordina tant productes de deute (Debt Capital Markets –DCM– i Debt Asset Management –DAM–) com productes de capital (Equity Capital Markets –ECM–), i ho fa tant en formats de préstecs com de bons o instruments de capital, així com en mercats públics o privats.

Prioritats de gestió el 2019

Aquest ha estat un exercici d'inflexió en l'activitat de MC després de la decidida aposta, al final del 2018, en la qual es va duplicar l'equip dedicat a aquesta activitat, i, com a conseqüència, els resultats s'han quadruplicat durant aquest any. L'estratègia de MC es basa a arribar a ser una de les entitats nacionals més actives en els mercats de capitals públics tradicionals (bons *high yield*, bons *investment grade*, pagarés, *project bonds*...) paral·lelament a ser una entitat líder en l'estructuració d'operacions destinada al *middle-market* nacional.

Així, el 2019 Banc Sabadell ha participat en més de 20 emissions públiques de bons, tant corporatius com públics i financers.

Igualment, el 2019 ha estat un exercici rècord en la participació de MC en programes de pagarés corporatius a Irlanda i Espanya (MARF), i s'ha arribat a una quota estimada de mercat de programes d'emissors nacionals superior al 50%.

Pel que fa a *project bonds* d'energies renovables, s'han assolit fites importants, com ara l'emissió del primer *project bond* estructurat a Espanya amb *monoline* des del 2004, que ha obtingut un *rating* per S&P d'AA, el Project Bond Hellium, el primer a Espanya que té una estructura amb cupó flotant, i el Project Bond Iron, el primer a Espanya que té certificació verda per S&P.

A més de les emissions públiques, MC està centrant gran part de la seva estratègia futura en l'activitat d'operacions privades, ja sigui en format bo o préstec, per tal de poder atendre les demandes *ad hoc* tant de la base emissora com de la base inversora.

Finalment, el 2019 MC ha fet una aposta decidida per desenvolupar el seu posicionament en el mercat d'Equity Capital Markets, per tal de poder acompanyar els seus clients en operacions de diferent naturalesa que li permetin captar liquiditat en forma de capital o equivalent al capital.

BS Capital

Descripció del negoci

BS Capital és la direcció que gestiona les participades industrials (no immobiliàries) del grup Banc Sabadell. Centra la seva activitat en la presa de participacions temporals en empreses, i té com a principal objectiu maximitzar el retorn de les inversions efectuades en les diferents empreses en què es participa.

Prioritats de gestió el 2019

El 2019, BS Capital ha continuat impulsant el cicle inversor en els marcs d'actuació definits per a cada una de les àrees de negoci.

En l'àrea de negoci de capital de risc, s'ha fet una gestió activa per a l'aportació de valor en les participades que actualment componen la cartera (noves adquisicions i obertura de noves instal·lacions a Espanya i/o a l'estranger).

En l'àrea de renovables, cal destacar la formalització de la inversió en dos parcs eòlics al Perú (*equity* i *mezzanine*) i dos a Navarra (*mezzanine*), la concessió d'un préstec *mezzanine* per a la construcció d'un parc fotovoltaic a Xile i la formalització de la inversió en una societat al 50% per a la promoció i el desenvolupament de fins a 100 MWp fotovoltaics a Catalunya.

En el sector de Venture Capital, s'ha aprovat l'ampliació del Marc d'Actuació tant de Venture Capital com de Venture Debt, i s'ha invertit en més de 14 *startups* digitals o tecnològiques.

Quant a l'estratègia global de Banc Sabadell dirigida al sector de les ciències de la salut, s'ha formalitzat el segon tancament del fons Sabadell Asabys Health Innovation Investments, que ja ha formalitzat les tres primeres inversions: Psious, Ona Therapeutics i Cara Care.

Així mateix, en el context de l'aliança entre Banc Sabadell i Pensium per proveir una solució a mida a clients persones grans amb necessitats assistencials (ResiRent), s'ha entrat en el capital de Pensium, S.L. i s'ha atorgat també un préstec a la seva filial Pensium Direct, S.L. per facilitar el finançament del projecte.

A més, s'ha continuat amb la gestió activa de la cartera de participades formalitzant la venda del 40,01% del capital de Ribera Salud i la venda de la participació en el capital de GAM, així com la liquidació d'Aurica XXI SCR, S.A.U. i Emte Renovables, S.L.

Sabadell Miami Branch

Descripció del negoci

Banc Sabadell opera als Estats Units des de fa 25 anys a través d'una *international full branch* que és gestionada des de Miami i de Sabadell Securities, que hi opera des de l'any 2008. Aquestes unitats en el seu conjunt gestionen les activitats del negoci financer de banca corporativa i banca privada internacional als Estats Units i Amèrica Llatina.

Amb la seva estructura actual, Banc Sabadell Miami Branch és la *international branch* més gran de Florida. És una de les poques entitats financeres de la zona amb capacitat i experiència per prestar tot tipus de serveis bancaris i financers, des dels més complexos i especialitzats per a grans corporacions –com ara operacions de *project finance*– fins a productes de banca privada internacional, passant per tots els productes i serveis que puguin necessitar professionals i empreses de qualsevol mida. Com a forma de complementar la seva estructura a Miami, el banc gestiona oficines de representació a Nova York, el Perú, Colòmbia i la República Dominicana.

Sabadell Securities USA, Inc.

És un corredor de borsa i assessor d'inversions en el mercat de valors que complementa i enrobusteix l'estratègia de negoci en clients de banca privada amb residència als Estats Units, tot satisfent les seves necessitats, mitjançant l'assessorament d'inversions en el mercat de capitals.

Prioritats de gestió 2019

Durant l'exercici de 2019 Sabadell International Branch (SIB) s'ha centrat en el creixement orgànic de volums de negoci amb un enfocament especial en la gestió i la millora del marge. En aquest sentit, s'ha aconseguit superar les fites pressupostades de volums de negoci i s'ha arribat al pressupost de benefici net malgrat afrontar un entorn de reducció de tipus de mercat que han impactat en el marge financer de la *branch* d'una manera substancial.

Per contrarestar l'efecte negatiu de les baixades de tipus d'interès de la segona meitat del 2019 i les projectades el 2020, durant el 2019 s'han posat en marxa iniciatives centrades en la reducció de costos, l'increment de marge i la millora de les comissions netes per optimitzar recursos i preservar el consum de capital. El 2019 ja s'han vist els efectes positius d'aquestes mesures, tot i que la major part de l'efecte es veurà el 2020.

L'any 2019 ha estat clau per continuar amb l'esforç d'aconseguir una major autosuficiència financera i millora operativa. En aquest sentit, convé destacar:

- Durant el 2019 s'han establert les bases per a l'emissió de *yankee CDs* a clients institucionals. La *branch* està preparada per fer emissions, amb l'objectiu d'ampliar fonts de fondeig i reduir cost de fondeig.
- El 2019 s'ha iniciat l'actualització de la plataforma tecnològica (Projecte Aspire) per millorar les capacitats disponibles per a clients i unitats de negoci i suport. La millora tecnològica permetrà suportar el creixement d'una manera més eficient i escalable. El projecte s'executarà en 3 fases durant els pròxims 3 anys.

Magnituds principals de negoci

Durant l'any 2019 el volum de negoci gestionat ha superat els 13.000 milions de dòlars, amb un increment anual del 8,1%. Els balanços de crèdits concedits han augmentat un 7,0% i han superat la marca de 5.200 milions de dòlars, mentre que els dipòsits de clients han crescut un 6,0% i han arribat als 3.600 milions. Així mateix, els actius de clients gestionats fora del balanç han crescut un 11,4%.

El marge d'interessos s'ha situat en 137 milions de dòlars, amb un augment interanual del 4,8%. Les comissions netes han estat de 40 milions de dòlars. El marge brut ha pujat a 180 milions de dòlars, amb un increment del 4,9% durant l'any, mentre que les despeses d'administració i amortització han pujat un 6,1%, on ja s'inclou part de l'efecte de la inversió en la plataforma tecnològica. El benefici net de l'exercici ha pujat a 82,9 milions de dòlars, cosa que suposa un increment interanual del 4,0%.

Transformació d'Actius

En aquest exercici han destacat:

— la signatura de l'acord de venda de SDIN Residencial, S.L.U. i els sòls destinats a la promoció immobiliària i de la cartera Rex.

— el tancament de les operacions de venda de Solvia Servicios Inmobiliarios, S.L. i de les carteres Challenger, Coliseum i Rex, amb les quals es culmina l'evacuació i la normalització del volum d'actius immobiliaris problemàtics del grup.

Descripció del negoci

Aquesta direcció gestiona de manera transversal el risc creditici irregular i l'exposició immobiliària problemàtica del grup.

Durant l'exercici 2019, la Direcció de Gestió d'Actius Problemàtics (antiga Direcció de Transformació d'Actius) s'ha integrat en la Direcció de Gestió de Riscos i manté la seva activitat i el seu lideratge en la reducció d'actius problemàtics.

La seva funció se centra a dissenyar i implementar l'estratègia de transformació d'actius problemàtics, amb l'objectiu d'optimitzar-ne i maximizar-ne la recuperació.

La integració de la Direcció de Transformació d'Actius en la Direcció de Gestió de Riscos és conseqüència de la reducció significativa d'actius problemàtics del grup fins a nivells de pràctica normalització, especialment pel que fa als actius immobiliaris, cosa que requeria l'adequació de l'estructura organitzativa a les noves necessitats per

aprofitar l'experiència i el coneixement de totes dues direccions, potenciar les sinergies de la seva complementarietat i aconseguir quatre objectius fonamentals:

- impulsar la gestió proactiva de la cartera creditícia;
- assegurar la rendibilitat;
- desenvolupar models de riscos que permetin la comercialització de productes de finançament en els nous canals digitals d'una manera eficient i dinàmica, i
- preservar la gestió eficaç dels actius improductius.

Fites de gestió el 2019

Durant el 2019 Banc Sabadell ha mantingut el ritme de reducció de la seva exposició problemàtica, especialment destacable pel que fa a exposició immobiliària, acordant la venda de la seva cartera de sòls destinats a la promoció immobiliària, juntament amb la societat SDIN Residencial, S.L.U., especialitzada en el desenvolupament immobiliari d'aquests actius, i la venda d'una tercera cartera d'actius immobiliaris problemàtics (Rex) que complementa les dues carteres (Challenger i Coliseum), la venda de la qual es va acordar en l'exercici 2018 i la transmissió de la qual s'ha completat al final de l'exercici 2019. Amb el tancament de la transmissió dels actius immobiliaris problemàtics integrats en les tres carteres esmentades es pot afirmar que el grup ha culminat l'evacuació i la normalització d'aquest tipus d'actius en el seu balanç.

Així mateix, durant l'exercici 2019 també s'ha tancat la transmissió d'una cartera significativa de crèdits problemàtics acordada el 2018 (Makalu) i la venda del 80% del capital de Solvia Servicios Inmobiliarios, S.L., l'empresa que es dedicava a la gestió, el manteniment i la comercialització dels actius immobiliaris del grup.

Totes aquestes fites han permès complir amb escriure els objectius de volum establerts respecte a la reducció global de l'exposició problemàtica.

Prioritats de gestió

Ja en la situació de pràctica normalització del seu volum d'actius problemàtics, el grup manté uns exigents objectius de reducció sistemàtica d'aquest tipus d'actius no rendibles per als pròxims anys.

Així, l'estratègia de gestió i reducció d'actius problemàtics o NPA s'articula al voltant de les tres prioritats estratègiques següents:

- 1** Reducció contínua dels NPA fins a la normalització total dels seus saldos.
- 2** Focus en la gestió de les exposicions problemàtiques més antigues.
- 3** Manteniment d'uns nivells sòlids i suficients de cobertura dels seus actius problemàtics.

Aquestes tres prioritats estratègiques es tradueixen en sis principis de gestió dels actius problemàtics, que són:

- I.** Anticipació en la gestió de la mora i gestió preventiva de les entrades, imprescindible per normalitzar els saldos dubtosos. La gestió anticipada de la mora maximitza la recuperació i la monetització dels actius problemàtics, perquè permet minimitzar el risc de degradació de la qualitat creditícia i preservar la qualitat dels actius en garantia.
- II.** Gestió segmentada de totes les exposicions problemàtiques i potencialment problemàtiques (mora potencial).
- III.** Reducció massiva dels saldos morosos i actius adjudicats més antics, cosa que és particularment important des de la perspectiva de la gestió, atès que les diferents capacitats, solucions i eines demanen una gestió especialitzada dels saldos més antics respecte dels nous impagaments o entrades en morositat i adjudicats.
- IV.** Intel·ligència de negoci i millora contínua dels processos. El banc ha desenvolupat en els últims anys capacitats de segmentació i de predicció de l'acció recuperatòria. La intel·ligència de negoci s'aplica, a més, per sistematitzar, millorar de manera contínua i corporativitzar els processos al llarg de tot el cicle recuperatori, tant per als processos amistosos com per als judicials i concursals, cosa que millora l'eficiència de la recuperació.
- V.** Capacitat financera entesa no solament com a suficient cobertura comptable de la pèrdua esperada, sinó també com a capacitat de generació d'ingressos futurs per garantir robustos nivells de capitalització que permetin donar cobertura a potencials pèrdues inesperades provinents dels actius problemàtics.
- VI.** Sòlid sistema de *governance* basat en tres línies de defensa en el qual, després de la primera línia de defensa, en què destaca la Direcció de Gestió d'Actius Problemàtics especialitzada, així com les unitats de negoci que concedeixen els riscos, se situa una segona línia de control independent d'aquella formada per la Direcció de Control de Riscos i la Direcció de Compliment Normatiu, i, en tercera línia de defensa, la Direcció d'Auditoria Interna, que revisa l'adequació i la bondat de tot el procés

Principals magnituds

El benefici net el desembre de 2019 arriba als -309 milions d'euros i millora un 33,3% interanual.

L'exercici 2019 incorpora l'impacte de les vendes institucionals de carteres i la venda de Solvia.

El marge brut se situa en -18 milions d'euros, inferior a l'any anterior pels menors ingressos associats a les carteres institucionals d'immobles venudes.

Les despeses d'administració i amortització se situen en -80 milions d'euros, dada que representa una caiguda del -38,2%.

Les provisions i deterioraments inclouent-hi les vendes d'immobles pugen a -341 milions d'euros, un -34,3% inferior al mateix període de l'any anterior. Incorporen l'impacte de les vendes institucionals de carteres.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	(49)	(18)	169,9
Comissions netes	2	1	57,0
Marge bàsic	(47)	(17)	179,0
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	31	5	—
Resultats mètode de participació i dividendes	—	—	—
Altres productes i càrregues d'explotació	34	119	(71,4)
Marge brut	18	107	(82,9)
Despeses d'explotació i amortització	(80)	(129)	(38,2)
Marge abans de dotacions	(62)	(22)	181,4
Provisions i deterioraments	(341)	(520)	(34,3)
<i>del qual: Resultats per vendes</i>	54	96	(43,7)
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	—	—	—
Resultat abans d'impostos	(403)	(542)	(25,6)
Impost sobre beneficis	94	79	19,4
Resultat atribuït a interessos minoritaris	—	—	—
Resultat atribuït al grup	(309)	(463)	(33,3)
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	—	—	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	—	—	—
Ràtio de morositat	33,8%	33,5%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en stage 3	42,7%	83,4%	—

Principals magnituds del compte de resultats del negoci Transformació d'Actius

La inversió creditícia bruta viva millora en 30 milions d'euros respecte a l'any anterior, i l'exposició immobiliària neta millora 168 milions d'euros per la venda institucional de les carteres.

El finançament intragrup se situa en 7.549 milions d'euros, un -26,8% inferior a l'exercici anterior.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Actiu	8.810	11.907	(26,0)
Inversió creditícia bruta viva	883	854	3,4
Actius immobiliaris problemàtics (net)	791	959	(17,5)
Passiu	7.997	10.972	(27,1)
Recursos de clients en el balanç	253	235	7,7
Finançament intragrup	7.549	10.315	(26,8)
Capital assignat	813	935	(13,0)
Recursos de clients fora del balanç	45	35	28,9
Altres indicadors			
Empleats	209	1.073	(80,5)
Oficines	—	—	—

Principals magnituds de balanç del negoci Transformació d'Actius

Negoci Bancari Regne Unit

Descripció del negoci

TSB té un model de distribució multicanal a escala nacional integrat per 533 sucursals presents en tot el Regne Unit. Al tancament de l'exercici tenia 5 milions de clients i 7.800 empleats. TSB (TSB Banking Group PLC) ofereix comptes corrents i d'estalvi, préstecs personals, hipoteques i targetes de crèdit i dèbit per a clients minoristes, així com tota una gamma de productes a la vista, d'estalvi i crèdits per a pimes.

Prioritats de gestió el 2019

El 2019, TSB es va centrar en tres prioritats essencials: estabilitzar els sistemes tecnològics, compensar cada client afectat per la migració a la nova plataforma informàtica i generar una oferta sòlida de banca comercial. Aquestes prioritats s'han aconseguit:

- La plataforma bancària és estable i ofereix als clients més funcionalitats que abans. Dades recents de la Financial Conduct Authority (el regulador britànic del sector financer) mostren que els incidents informàtics

a TSB ara estan en nivells similars, o fins i tot millors, que els d'altres bancs.

- Totes les queixes plantejades pels clients d'ençà de la migració van ser ateses abans de l'abril del 2019, i el volum de reclamacions noves s'ha reduït als nivells habituals del sector.
- TSB s'ha imposat com un nou actor competitiu amb caràcter diferenciat en el mercat de Banca d'Empreses i ha experimentat un creixement sostingut del nombre de clients al llarg de l'any, incloent-hi els incorporats a través del programa de canvi incentivat (*Incentivised Switching Scheme*), en virtut del qual una de cada quatre empreses està optant per migrar a TSB en les categories seleccionades.

Així mateix, TSB ha assumit una posició de lideratge per ajudar a protegir clients i comunitats davant l'augment del frau. A l'abril TSB es va convertir en pioner en ser el primer banc del Regne Unit a protegir els seus clients en casos de frau amb el llançament d'una garantia de reemborsament en aquests casos.

El maig del 2019, Debbie Crosbie es va incorporar a TSB com a consellera delegada. Crosbie aporta dosis considerables d'experiència i energia per impulsar el negoci. Ha format un nou i robust equip directiu que ha presentat una estratègia nova i ambiciosa per al període comprès

entre el 2020 i el 2022 a fi de transformar TSB i promoure el creixement a llarg termini. La nova estratègia es va donar a conèixer al novembre, juntament amb un nou lema empresarial: “Seguretat financera. Per a tothom. Cada dia.” TSB té una posició favorable per convertir-se en una organització més senzilla, construir relacions més estretes amb els clients i aconseguir un millor equilibri dels canals utilitzats pels clients. L'estratègia se sustenta en els tres pilars que es detallen a continuació.

Focus en el client

Després d'un programa extens d'investigació, es van detectar oportunitats per prestar un millor servei al “segment mitjà amb aspiracions”. Aquests clients volen un banc que elimini les molèsties innecessàries, els ajudi a administrar millor els seus diners i redueixi els problemes inesperats, i TSB està ben posicionat per oferir-los un servei diferencial.

Per tal de millorar la satisfacció del client, TSB ha anunciat una inversió de 120 milions de lliures en els seus canals digitals amb la qual pretén millorar l'experiència dels clients amb els serveis mòbils i digitals, així com actualitzar els productes de crèdit existents per oferir més flexibilitat.

Les oficines continuaran sent una part integral del negoci de TSB i complementaran l'èmfasi posat en serveis digitals. Tanmateix, TSB duplica amb escreix la proporció mitjana de sucursals per client del Regne Unit, per la qual cosa reajustarà la dimensió de la seva xarxa d'oficines per satisfer les necessitats canviants dels clients. TSB ha pres la difícil decisió de tancar 82 sucursals el 2020 en emplaçaments amb menys activitat, però continuarà invertint en sucursals emblemàtiques, i, per tant, continuarà tenint una de les xarxes d'oficines més grans del Regne Unit.

Simplificació i eficiència

El segon pilar consisteix a convertir-se en un negoci més senzill i centrat. La nova plataforma informàtica ofereix a TSB una base sòlida de partida, amb capacitats de dades i multinívols que proporcionen oportunitats per utilitzar informació i anàlisis basades en dades per millorar l'experiència a TSB. TSB també intentarà optimitzar oportunitats associades a la banca oberta i les relacions amb tercers per millorar l'oferta de TSB per als clients.

El temps d'obertura d'un compte corrent ja s'ha reduït de set dies a 10 minuts, i permet als clients fer-hi operacions immediatament. Per al 2022 s'estima que els clients podran accedir a tots els serveis des de la plataforma mòbil de TSB i es preveu que tres quartes parts dels clients de TSB facin gestions digitalment.

Excel·lència operativa

El tercer pilar se centra en la creació d'un negoci més robust i sostenible a través del ferm compliment del pla estratègic a través d'un marc sòlid de govern corporatiu i gestió de riscos supervisat per un equip executiu experimentat. La rendició de comptes respecte al risc de conducta futura de TSB és clara, atès que tota l'experiència dels clients amb el banc està sota la supervisió del director de Banca de Clients. La gestió del risc operatiu gaudeix de la mateixa claredat en l'estructura organitzativa, sota la supervisió del director d'Operacions.

La flexibilitat tecnològica i la seguretat cibernètica tenen caràcter prioritari amb la finalitat de garantir que se'ls assigna el nivell adequat de recursos. En aquest sentit, amb la signatura d'un contracte amb IBM, TSB ha començat el procés de prendre el control directe dels proveïdors de serveis informàtics, actualment gestionats per Sabis en virtut de l'Acord de serveis operatius. TSB s'associarà cada cop més amb un petit nombre de líders del sector de mida més gran per aconseguir importants estalvis de costos i reduir riscos. Es tracta d'un programa de treball emprès conjuntament entre Sabis i TSB en el qual ja s'han fet avanços importants.

TSB continua operant en una conjuntura econòmica incerta, amb inestabilitat geopolítica que limita el creixement del PIB, tipus d'interès que es mantenen en nivells baixos durant més temps del previst i el creixement continu de l'anomenada “*gig economy*” (contractacions temporals de professionals o recursos per un temps determinat i per a tasques específiques) i la “generació lloguer” (joves amb poques possibilitats d'accedir a un habitatge propi). TSB s'enfronta a una intensa competència, amb compressió de marges en hipoteques i pressions en els costos de finançament pel reemborsament del Programa de finançament a termini (TFS per les seves sigles en anglès) del Banc d'Anglaterra. Això coincideix amb el canvi que se segueix produint en la manera com els clients fan operacions bancàries (preferència per una via més digital de gestionar els seus diners) i l'acceleració del creixement d'empreses *fintech*, que s'estan esforçant per atreure més clients.

La banca del Regne Unit és un sector molt regulat, que, en un temps d'intervenció reguladora creixent, presenta els seus propis desafiaments, com ara l'alt cost de la revisió del crèdit, l'evolució contínua de la regulació en matèria de solvència i la intensificació de la competència provocada pel blindatge de la banca minorista (*ringfencing*) al Regne Unit. Tanmateix, TSB continua sent un dels bancs amb millor solvència del Regne Unit, amb una ràtio CET1 del 20,4%, i manté bones reserves de liquiditat. El pla de TSB està autofinançat i no necessita aportacions addicionals de capital per part de Sabadell. No obstant això, el creixement orgànic previst i l'adopció de la definició de morositat de 90 dies en la cartera hipotecària previsiblement reduiran la ràtio CET1 fins a prop del 16% el 2020.

Principals magnituds

El benefici net se situa en -45 milions d'euros al tancament de l'exercici 2019, amb una millora significativa respecte a l'exercici anterior, ja que aquest últim inclou els impactes derivats de la migració tecnològica.

El marge d'interessos totalitza 979 milions d'euros, de manera que és inferior a l'any anterior en un -2,1% principalment per l'increment de la pressió competitiva en els tipus d'interès i l'augment del cost de mercats de capitals per major volum d'emissions.

Les comissions netes augmenten un 36,8% interanual principalment pel creixement de les comissions de serveis. L'exercici anterior està impactat per l'exempció de les comissions per descoberts després de la migració tecnològica.

Els altres productes i càrregues milloren principalment per l'impacte de les pèrdues per frau derivades de la migració en l'exercici anterior i l'impacte positiu de l'acord amb VISA d'aquest exercici.

Les despeses d'administració i amortització se situen en -1.052 milions d'euros i baixen un -8,4% interanual, ja que l'any anterior inclou les despeses extraordinàries de migració. En l'any es registren -85 milions d'euros de costos no recurrents (-50 milions d'euros de costos de

reestructuració i -35 milions d'euros d'altres conceptes). Les dotacions i els deterioraments pugen a -72 milions d'euros, de manera que milloren un 68,7 interanual per les compensacions a clients de TSB derivades de la migració registrades en l'exercici anterior.

Les plusvàlues per vendes d'actius i altres resultats recullen l'impacte de -3 milions d'euros de costos de reestructuració de tancament d'oficines.

La inversió creditícia puja a 36.496 milions d'euros, de manera que mostra un creixement del 8,5% suportat per l'apreciació de la lliura. A tipus de canvi constant, creixement del 3,2% interanual impulsat per la major activitat en la producció d'hipoteques per una oferta més àmplia i millorada i una millora en la retenció de clients.

Els recursos de clients en el balanç pugen a 35.423 milions d'euros i presenten un augment del 9,0% interanual pel creixement dels comptes a la vista, suportat per l'efecte positiu del tipus de canvi. A tipus de canvi constant, creixement del 3,7% interanual suportat en el creixement de tots els productes, i destaquen els comptes d'empreses i una proposta d'estalvi competitiva.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	979	1.000	(2,1)
Comissions netes	117	85	36,8
Marge bàsic	1.095	1.085	0,9
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	15	18	(13,2)
Resultats mètode de participació i dividends	—	—	—
Altres productes i càrregues d'explotació	(20)	(60)	(67,4)
Marge brut	1.091	1.042	4,6
Despeses d'explotació i amortització	(1.052)	(1.148)	(8,4)
Marge abans de dotacions	39	(106)	(136,6)
Provisions i deterioraments	(72)	(231)	(68,7)
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	(4)	1	(425,5)
Resultat abans d'impostos	(38)	(335)	(88,8)
Impost sobre beneficis	(8)	95	(107,9)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	—	—	—
Resultat atribuït al grup	(45)	(240)	(81,2)
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	—	—	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	84,0%	101,6%	—
Ràtio de morositat	1,2%	1,3%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en stage 3	43,1%	50,4%	—

Principals magnituds del compte de resultats del negoci bancari Regne Unit

	2019	2018	Variació interanual (%)
Actiu	46.449	46.182	0,6
Inversió creditícia bruta viva	36.496	33.634	8,5
Passiu	44.921	44.662	0,6
Recursos de clients en el balanç	35.423	32.484	9,0
Finançament majorista mercat de capitals	2.423	1.688	43,6
Capital assignat	1.528	1.520	0,5
Recursos de clients fora del balanç	—	—	—
Altres indicadors			
Empleats	7.394	8.353	(11,5)
Oficines	540	550	(1,8)

Principals magnituds de balanç del negoci bancari Regne Unit

Negoci Bancari Mèxic

Descripció del negoci

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

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

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

- Banca Corporativa, amb focus en corporatius i grans empreses: 3 oficines (Ciutat de Mèxic, Monterrey i Guadalajara) i una especialització per sectors.
- Banca d'Empreses, que reproduïx el model de relació d'empreses original del grup: llançament el 2016 i en fase d'expansió durant els anys següents.
- Banca Personal, basada en un model digital disruptiu i amb focus inicial en la captació de recursos de clients.

Prioritats de gestió el 2019

L'exercici s'ha caracteritzat a Mèxic per un període de transició sociopolítica i financera com a conseqüència de: i) les tensions comercials generades principalment per la guerra d'aranzels llançada pels Estats Units cap a la Xina, i ii) l'arribada al poder d'un nou govern a la República, encapçalat per Andrés Manuel López Obrador, que ha implicat a Mèxic un any de canvis en diferents sectors de l'economia. En aquest entorn, l'acompliment de les filials mexicanes (Banc Sabadell, IBM) ha estat positiu i ha complert amb el pressupost de l'exercici.

L'any 2019 ha estat un exercici en què les nostres filials mexicanes han continuat la seva aposta pel creixement, l'autosuficiència financera i la rendibilitat. En aquest sentit, convé destacar les següents iniciatives implementades durant l'any:

- En Banca Corporativa s'ha impulsat de manera rellevant el sector d'energies renovables. Cal destacar la signatura d'un acord de finançament amb IFC de 100 milions de dòlars per impulsar el desenvolupament d'infraestructura sostenible a Mèxic. S'atorgaran aquests fons a clients que busquin apostar pel desenvolupament de projectes sostenibles, principalment a complexos hotelers i edificis verds que fomentin les millors pràctiques en l'ús eficient d'energia, el maneig racional d'aigua i l'eliminació de residus i emissions perjudicials per al medi ambient.

S'ha continuat enrobustint l'oferta de servei del segment amb el llançament dels projectes de la mesa de distribució de derivats i fiduciari. Aquestes iniciatives ens permetran oferir un servei més integral al segment

de finançament estructurat i incrementaran la vinculació amb els clients.

- La Banca d'Empreses es va caracteritzar per la millora de les nostres capacitats transaccionals, iniciativa que continuarà durant el 2020. Així mateix, cal destacar el procés de fusió d'alguns dels nostres centres de Banca Empresa, que passen de 19 a 12, amb focus en la rendibilitat de les capacitats desplegades en exercicis anteriors. Les iniciatives del model de sistemàtica comercial i un nou esquema d'incentius tenen com a objectiu fomentar la productivitat i l'eficiència per banquer, així com continuar oferint un excel·lent servei, qualitat diferenciadora des del llançament del segment.
- En el segment de Banca Personal s'ha dut a terme un esforç rellevant en el desplegament de nous productes i serveis, com un compte 100% digital, targeta de dèbit, CODI, transferències immediates, alguns dels quals ja disponibles el 2019 i la resta al començament del 2020. A més, s'ha desenvolupat un projecte que ens permetrà posicionar-nos en el mercat del crèdit al consum a Mèxic, que compta amb una proposta de valor 100% digital i *online*.

De manera transversal, es van implementar iniciatives com ara: 1) pla de prevenció de morositat; 2) enrobustiment de l'arquitectura tecnològica; 3) industrialització i externalització dels nostres processos operatius, i 4) obertura de noves línies de fondeig en USD amb l'IFC i l'ICO. Aquestes últimes iniciatives van tenir com a benefici principal l'optimització del fondeig i del capital de la franquícia a Mèxic.

El 2019 s'ha fet un exercici de planificació financera alineat amb el del grup Banc Sabadell per determinar les principals línies d'actuació estratègiques de Banc Sabadell a Mèxic, les quals permetran la generació de més valor per a la franquícia mexicana del grup. A tall de resum, serien:

- Potenciació del ROE per la via d'augmentar la generació d'ingressos sense consum de capital (mitjançant major generació d'ingressos per comissions i desenvolupament de noves línies de negoci, com a derivats, compravenda de divises, fiduciari, etc.).
- Impuls de les accions d'autosuficiència financera, mitjançant: i) la incorporació a la nostra oferta de serveis i productes transaccionals que augmentin la vinculació dels nostres clients, i ii) la millora de la nostra plataforma de captació de Banca Personal.

El 20 de desembre, l'agència de *rating* global Standard & Poor's (S&Ps) va incrementar les qualificacions creditícies de llarg i curt termini en escala nacional mexicana de Banc Sabadell, IBM i SabCapital, que van pujar a mxAA de mxA+ (a llarg termini) i a mxA-1+ de mxA-1 (a curt termini). En l'informe d'S&Ps es destaca la millora i la creixent diversificació dels ingressos del grup a Mèxic, el sa creixement de la seva cartera creditícia –que permet mantenir

indicadors de qualitat millors que els del sistema–, la gradual diversificació del seu fondeig i la seva creixent participació en el mercat mexicà.

L'any ha acabat per a Banc Sabadell Mèxic amb una cartera creditícia bruta consolidada de 78.840 milions de pesos (3.722 milions d'euros), un 9% superior a la del tancament de l'any passat, i que el col·loca en la desena posició en el rànquing de finançament empresarial, una captació de clients consolidada de 42.693 milions de pesos (2.016 milions d'euros), un 59% per damunt del volum el 31 de desembre del 2018, i un benefici net consolidat de 465 milions de pesos (22 milions d'euros), un 54% superior al de l'any 2018.

Principals magnituds

El benefici net el desembre de 2019 arriba a 19 milions d'euros, cosa que suposa un increment interanual del 149,1%, principalment per la millora en el negoci *core*.

El marge d'interessos se situa en 117 milions d'euros i s'incrementa un 29,0% pel creixement de la inversió.

Les comissions netes s'incrementen un 68,3% interanual a causa de la captació de nous clients.

Els altres productes i càrregues d'explotació incrementen en l'any principalment pel major pagament a l'Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) a causa del fort increment en la captació de recursos de clients.

El marge brut puja a 127 milions d'euros i creix un 30,9% per la millora dels ingressos *core*.

Les despeses d'administració i amortització augmenten un 19,3% interanual per majors despeses de personal i majors amortitzacions per projectes tecnològics.

Les dotacions i deterioraments se situen en -16 milions d'euros, la qual cosa representa una millora del 32,3% interanual per la millora de la qualitat creditícia de la cartera.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Marge d'interessos	117	91	29,0
Comissions netes	19	11	68,3
Marge bàsic	136	102	33,2
Resultats operacions financeres i diferències de canvi	1	1	(29,1)
Resultats mètode de participació i dividendes	—	1	(100,0)
Altres productes i càrregues d'explotació	(9)	(6)	—
Marge brut	127	97	30,9
Despeses d'explotació i amortització	(91)	(76)	19,3
Marge abans de dotacions	36	21	73,3
Provisions i deterioraments	(16)	(23)	(32,3)
Plusvàlues per venda d'actius i altres resultats	—	—	—
Resultat abans d'impostos	20	(2)	(948,9)
Impost sobre beneficis	(2)	10	(116,7)
Resultat atribuït a interessos minoritaris	—	—	—
Resultat atribuït al grup	19	8	149,1
ROE (benefici sobre recursos propis mitjans)	3,5%	1,9%	—
Eficiència (despeses d'administració sobre marge brut)	62,9%	77,2%	—
Ràtio de morositat	1,2%	0,4%	—
Ràtio de cobertura de riscos classificats en stage 3	108,9%	284,5%	—

Principals magnituds del compte de resultats del negoci bancari Mèxic

La inversió creditícia viva se situa en 3.640 milions d'euros, un 14,4% superior a l'any anterior.

Els recursos de clients al balanç pugen a 1.996 milions d'euros i creixen un 60,2% interanual.

En milions d'euros

	2019	2018	Variació interanual (%)
Actiu	4.695	3.894	20,6
Inversió creditícia bruta viva	3.640	3.181	14,4
Exposició immobiliària (net)	—	—	—
Passiu	4.146	3.377	22,8
Recursos de clients en el balanç	1.996	1.246	60,2
Capital assignat	548	517	5,9
Recursos de clients fora del balanç	—	—	—
Altres indicadors			
Empleats	450	455	(1,1)
Oficines	15	15	—

Principals magnituds de balanç del negoci bancari Mèxic

