



- 69 Negocio Bancario España
- 93 Negocio Bancario Reino Unido
- 96 Negocio Bancario México

A continuación se detallan las principales magnitudes financieras asociadas a las unidades de negocio más relevantes del grupo, de acuerdo con la información por segmentos descrita en la nota 38 de las Cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2019.

Negocio Bancario España

Principales magnitudes

El beneficio neto a cierre de diciembre 2019 alcanza los 794 millones de euros, un incremento interanual del 41,7%, principalmente por el descenso de provisiones y deterioros, la plusvalía de la venta de Solvia y el *earn-out* del negocio de seguros.

El margen de intereses asciende a 2.527 millones de euros, por lo que desciende un -2,2% respecto al mismo período de 2018 principalmente por el impacto de la aplicación de IFRS16, la titulización de préstamos al consumo y menores tipos de interés. Aislado el impacto de la titulización, la caída se reduce al -1,5%.

Las comisiones netas se sitúan en 1.304 millones de euros, un 5,2% superior al año anterior, destacando el aumento en todos los segmentos.

El resultado de operaciones financieras y diferencias de cambio se sitúan en 110 millones de euros, impactado por 88 millones de euros de la plusvalía de la titulización de préstamos al consumo y -47 millones de euros del deterioro de la deuda subordinada de la participación en Sareb, y es inferior al ejercicio anterior por menores ventas de renta fija.

Los gastos de administración y amortización se sitúan en -2.070 millones de euros, un 1% superior al año anterior por mayores gastos de personal.

Las dotaciones y deterioros alcanzan -850 millones de euros, siendo inferiores al año anterior debido a las menores dotaciones recurrentes del año y a las mayores provisiones extraordinarias del ejercicio anterior relacionadas con las ventas institucionales de activos problemáticos.

Las plusvalías por ventas de activos y otros resultados totalizan 174 millones de euros a cierre del ejercicio 2019, e incluyen 133 millones de euros de la venta de Solvia Servicios Inmobiliarios y el *earn-out* del negocio de seguros de 37 millones de euros.

En millones de euros

	2019	2018	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	2.527	2.585	(2,2)
Comisiones netas	1.304	1.239	5,2
Margen básico	3.830	3.824	0,2
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	110	207	(46,7)
Resultados método de participación y dividendos	61	64	(4,6)
Otros productos y cargas de explotación	(288)	(224)	28,6
Margen bruto	3.714	3.870	(4,1)
Gastos de explotación y amortización	(2.070)	(2.049)	1,0
Margen antes de dotaciones	1.644	1.821	(9,8)
Provisiones y deterioros	(850)	(1.066)	(20,3)
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	174	1	13.905,4
Resultado antes de impuestos	968	757	28,0
Impuesto sobre beneficios	(165)	(189)	(12,7)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	9	7	27,0
Resultado atribuido al grupo	794	561	41,7
Ratios acumuladas			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	7,3%	5,2%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	47,0%	46,0%	—
Ratio de morosidad	4,7%	5,2%	—
Ratio de cobertura de stage 3	50,5%	53,9%	—

[Principales magnitudes de la cuenta de resultados del negocio bancario España](#)

La inversión crediticia viva se sitúa en 104.436 millones de euros, lo que representa un incremento respecto al año anterior del 1,8%, destacando los segmentos de grandes empresas y pymes. Aislado el EPA y los impactos no recurrentes, crecimiento del 2,7%.

Los recursos de clientes en balance crecen un 5,1% interanual, con un crecimiento significativo de cuentas a la vista. Los recursos fuera de balance decrecen un -2,0% por el descenso en fondos de inversión y fondos de pensiones.

En millones de euros

	2019	2018	Variación interanual (%)
Activo	172.610	172.246	0,2
Inversión crediticia bruta viva	104.436	102.550	1,8
Activos inmobiliarios problemáticos (neto)	791	959	—
Pasivo	161.695	162.167	(0,3)
Recursos de clientes en balance	108.890	103.613	5,1
Financiación mayorista mercado capitales	19.912	19.833	0,4
Capital asignado	10.915	10.080	8,3
Recursos de clientes fuera de balance	43.163	44.034	(2,0)
Otros indicadores			
Empleados	16.610	17.373	(4,4)
Oficinas	1.847	1.892	(2,4)

Principales magnitudes de balance del negocio bancario España

Dentro del negocio bancario en España cabe destacar los negocios más relevantes, sobre los que se presenta información sobre la evolución de los resultados y principales magnitudes.

Banca Comercial

Aspectos destacados

- Continúa el incremento de los ingresos por comisiones.
- Mayor producción de inversión de empresas y préstamos vivienda.
- Incremento sustancial de la actividad en seguros protección.
- Incremento de la productividad del modelo de distribución gracias a la transformación comercial.

Descripción del negocio

Banca Comercial integra desde principios de 2019 la gestión y actividad SabadellUrquijo Banca Privada y Asset Management, adaptando su organigrama interno a tal propósito. Con ello aglutina la oferta de productos y servicios financieros a grandes y medianas empresas, pymes, comercios y autónomos, colectivos profesionales, emprendedores y el resto de particulares, y ofrece un grado de especialización que le permite prestar un servicio personalizado de calidad totalmente adaptado a las necesidades de los clientes, ya sea a través del experto personal de la amplia red de oficinas multimarca o bien mediante canales digitales, para poder facilitar la relación y la operatividad independientemente del canal escogido por el cliente. También incorpora el negocio de Bancaseguros y de Sabadell Consumer Finance.

B° antes de impuestos

1.098M€

Banca Comercial

Segmentos

- Grandes empresas
- Pymes
- Negocios
- Banca *Retail*
- Banca Personal
- Banca Extranjeros
- Banca Privada
- Sabadell Colaboradores

Especialistas segmento empresas

- Negocios institucionales
- Instituciones Públicas
- Instituciones Financieras y Aseguradoras
- Instituciones Religiosas
- Colectivos profesionales, Convenios y Banca Asociada
- Segmento turístico
- Segmento agrario
- Previsión empresarial
- Segmento inmobiliario
- BStartup
- Hub Empresa

Productos Comerciales

- Servicios Financieros
- Servicios digitales
- Medios de pago
- Servicio de Gestión del efectivo
- Ahorro e Inversión
- Asset Management
- Soluciones de Financiación
- Renting y Leasing
- Bancaseguros
- Soluciones Internacionales

Sabadell Consumer Finance

Prioridades de gestión en 2019

Los esfuerzos en 2019 se han centrado en la integración comercial de SabadellUrquijo Banca Privada, la mejora de la experiencia cliente, la potenciación de la marca y la maximización de los ingresos en un entorno de tipos de interés bajos.

Se ha seguido apostando por la vinculación de nuestros clientes, la digitalización y la producción de inversión de nuevos seguros, siendo la transformación comercial, la potenciación de marca y el liderazgo en experiencia cliente las palancas fundamentales en las que se sustentan los objetivos de gestión del negocio, pivotando bajo los modelos de relación con el cliente definidos para cada segmento (*retail*, banca personal, negocios, pymes y grandes empresas).

Principales magnitudes

El beneficio neto a diciembre 2019 alcanza los 862 millones de euros, inferior al año anterior.

El margen bruto de 3.147 millones de euros es inferior al mismo período del año anterior, y el margen básico de 3.325 millones de euros incrementa un 0,3%.

El margen de intereses es de 2.201 millones de euros y desciende un -0,7% respecto al mismo período de 2018 por la titulización de préstamos al consumo y menores tipos de interés.

El resultado por el método de la participación y dividendos asciende a 55 millones de euros y es un 27% superior al año anterior gracias al buen resultado de seguros y pensiones.

Las comisiones netas se sitúan en 1.124 millones de euros, un 2,3% superior al mismo período del año anterior. Son impulsadas por el buen comportamiento en todos los segmentos de producto: servicios, operaciones de riesgo y gestión de activos.

El resultado de operaciones financieras y diferencias de cambio en 2019 recoge los impactos de venta de préstamos dudosos.

Los gastos de explotación y amortización se sitúan en -1.586 millones de euros, un 1,81% mayor respecto al mismo período del año anterior por mayores gastos de personal y de transformación comercial.

Las provisiones y deterioros alcanzan -463 millones de euros y son superiores al año anterior por las dotaciones extraordinarias realizadas en este ejercicio.

En millones de euros

	2019	2018	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	2.201	2.217	(0,7)
Comisiones netas	1.124	1.098	2,4
Margen básico	3.325	3.315	0,3
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	(20)	8	(350,0)
Resultados método de participación y dividendos	55	44	25,0
Otros productos y cargas de explotación	(213)	(183)	16,4
Margen bruto	3.147	3.184	(1,2)
Gastos de explotación y amortización	(1.586)	(1.558)	1,8
Margen antes de dotaciones	1.561	1.626	(4,0)
Provisiones y deterioros	(463)	(389)	19,0
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	—	—	—
Resultado antes de impuestos	1.098	1.237	(11,2)
Impuesto sobre beneficios	(236)	(358)	(34,1)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	—	—	—
Resultado atribuido al grupo	862	879	(1,9)
Ratios acumuladas			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	13,4%	13,8%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	49,5%	48,1%	—
Ratio de morosidad	5,4%	5,5%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	46,7%	48,6%	—

Principales magnitudes de la cuenta de resultados del negocio Banca Comercial

La inversión crediticia bruta viva crece un 1,5%, los recursos de clientes de balance crecen un 3,8% y los recursos de clientes fuera de balance descienden un 0,9%, principalmente por el comportamiento de los fondos de inversión.

En millones de euros

	2019	2018	Variación interanual (%)
Activo	188.838	178.850	5,6
Inversión crediticia bruta viva	80.032	78.849	1,5
Pasivo	182.096	172.775	5,4
Recursos de clientes en balance	98.691	95.115	3,8
Capital asignado	6.742	6.076	11,0
Recursos de clientes fuera de balance	40.196	40.546	(0,9)
Otros indicadores			
Empleados	11.642	11.795	—
Oficinas	1.822	1.865	—

Principales magnitudes de balance del negocio Banca Comercial

A continuación se describen los distintos negocios que se encuentran dentro de Banca Comercial.

Segmentos

Grandes empresas

Banco Sabadell ofrece al segmento de grandes empresas una gestión especializada a través de una red de 39 oficinas repartidas en el territorio nacional, ejerciendo el liderazgo mediante el crecimiento del crédito vivo y acompañando el incremento de la actividad económica de las empresas.

El modelo de relación, que este año ha seguido evolucionando hacia un modelo de asesoramiento, sigue siendo un elemento diferencial respecto a la competencia. La “visión 360” de los clientes a través de propuestas a medida ha permitido posicionar a Banco Sabadell como asesor estratégico en la parte alta del segmento.

Se ha desarrollado la versión industrializada de generación de propuestas de valor para los clientes y de la preparación de la visita de planificación anual para los gestores, tanto para empresas como para negocios, esperando su puesta en marcha definitiva durante enero de 2020. De esta forma se extiende la propuesta de valor, permitiendo ampliar de forma muy relevante la capacidad de ofrecer soluciones a los clientes de forma proactiva, como es la aportación de líneas de financiación globales que permiten a las empresas planificar sus inversiones anuales con la certeza de que dispondrán en cada momento de acceso a la capacidad crediticia necesaria.

El conocimiento del cliente en profundidad y el rigor en la aplicación de la política de precios posicionan a Banco Sabadell como facilitador de crédito. En el ejercicio 2019 se formalizaron más de 6.757 millones de euros en crédito concedido y se incrementó el número de clientes +4,5%, alcanzando una cuota de penetración del 68,34%.

Pymes

Banco Sabadell, en su continua apuesta de soporte a las empresas en sus procesos de crecimiento y consolidación, ha seguido garantizando durante 2019 la obtención de crédito por parte de pymes.

La ambición del banco en este segmento de negocio se materializa en la concesión de líneas de financiación global, que permiten a las pymes planificar sus inversiones anuales con la certeza de que dispondrán en cada momento de la facilidad crediticia necesaria. La concesión de nueva financiación por parte de Banco Sabadell a las pymes ha crecido en un 4,9% respecto al año anterior.

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

Negocios

Un año más, la entidad sigue creciendo en captación y vinculación de clientes y mantiene su liderazgo en experiencia de cliente. Como novedad, Banco Sabadell lanza “Soluciones Negocios”, dando un paso más para estar al lado de nuestros clientes autónomos, comercios y pequeñas empresas, sea cual sea su negocio. En este contexto, se han desarrollado nuevas ofertas comerciales, que, de manera integral, dan soluciones a las necesidades específicas de hasta 25 sectores de actividad diferentes. Además, se ha creado una nueva sección dirigida a Negocios en www.estardondeestes.com, donde cualquier

interesado puede encontrar artículos de interés y utilidades que le ayudarán a tomar las mejores decisiones en torno a las cuestiones económicas relevantes para su negocio.

En relación con la captación de comercios, en el año 2019 el banco ha continuado la campaña de comercios “Creemos” en 28 localidades de toda España. El objetivo de estas acciones es impulsar el tráfico de clientes a los puntos de venta de cada municipio, fomentar el consumo, dinamizar la actividad del tejido comercial en estas ciudades e incentivar las visitas externas de los gestores. En cada localidad, la campaña ha tenido refuerzo de publicidad en medios masivos, como publicidad exterior, prensa y radio, con lo que ha conseguido una gran notoriedad y repercusión mediática.

Banca Retail

Durante el año 2019, el banco ha evolucionado el modelo de banca *retail* para conseguir una mejora de la eficiencia, la productividad y la experiencia de cliente. Para ello, se han desplegado en toda la red comercial las palancas del modelo, consistentes en la visión omnicanal de los clientes, la centralización de los procesos operativos, una oferta de productos y servicios focalizada y multicanal, y se han ampliado todas las capacidades para la gestión remota de clientes.

De esta manera, los más de 4 millones de clientes minoristas del banco se gestionan por los distintos canales de relación para que cada cliente disponga en todo momento de una propuesta comercial exclusiva, conveniente y adaptada exactamente a sus necesidades y en el momento en que se detecta la necesidad. Para facilitar la personalización del servicio y potenciar la agilidad en la gestión comercial, se han automatizado y robotizado todas las tareas que no aportan valor comercial, con lo que se ha incrementado sustancialmente el tiempo disponible para la atención y gestión de los clientes, y complementariamente se ha conseguido una reducción sustancial de costes. Se han industrializado más de 350 procesos operativos, de los cuales un 40% se han robotizado o automatizado completamente en centros operativos.

Los resultados que se han obtenido hasta el momento mejoran las previsiones iniciales y sustentan un amplio recorrido de mejora. Se ha incrementado el margen comercial de los clientes *retail* en más de un 6% y se han reducido los costes directos en un 10%, a la vez que la experiencia de cliente se sitúa en un NPS superior al 11%, colocándose en la tercera posición dentro del *peer group*.

Banca Personal

La Banca Personal es un terreno conocido y propicio para Banco Sabadell, ya que a lo largo del tiempo Banco Sabadell se ha distinguido por ofrecer un asesoramiento experto y de máxima calidad en la gestión financiera de los clientes de este segmento.

La propuesta de valor se basa principalmente en la figura del gestor personal formado y acreditado, un modelo

de asesoramiento que busca la máxima transparencia y protección al cliente, vehiculado a través de la Entrevista Integral Cliente, permitiendo obtener una “visión 360” de sus necesidades y ofreciendo una oferta exclusiva de productos y servicios. Todo ello, bajo el Compromiso Integral de Banca Personal.

Este año 2019 destaca por la ampliación de productos exclusivos en ahorro-inversión, generando nuevas alternativas de inversión a nuestros clientes y ofreciendo servicios como el asesoramiento por cartera.

El segmento de Banca Personal representa el 7,5% del total de clientes particulares, aporta el 21% del margen total de particulares y una cuota de clientes del 10%, e incluye unos volúmenes de pasivo y activo de 40.360 millones de euros y 8.147 millones de euros, respectivamente.

Banca Extranjeros

Banco Sabadell continúa siendo el referente en el sector bancario de la gestión de clientes extranjeros. Esta posición de liderazgo se debe a una red especializada de 210 oficinas (un 13% sobre el total), la mitad de las cuales opera bajo la marca Sabadell Solbank, con una propuesta de valor basada en la figura del gestor especializado con capacidades idiomáticas, una oferta focalizada y diferenciada en el turismo residencial y expatriados, y todo ello con plataformas a distancia que permiten una atención 24x7 de nuestros clientes en su propio idioma.

Los clientes extranjeros representan un 12% sobre el total de clientes de Banco Sabadell. Aportan el 13,4% del margen de particulares y contribuyen en un 22% a la producción hipotecaria. Las principales nacionalidades de los clientes son la británica, la alemana y la francesa, pero empiezan a emerger otras nacionalidades, como las de los países nórdicos o Bélgica, que encuentran en España las condiciones perfectas para llevar a cabo inversiones o establecer su segundo país de residencia.

Con el objetivo de continuar siendo un banco referente en la gestión de clientes extranjeros, este 2019 se ha evolucionado la propuesta de valor ofreciendo a nuestros clientes la plataforma digital Welcome Service, que permite dar a conocer servicios financieros y no financieros a nuestros clientes con información y *partners* que los acompañan a su llegada en España en temas de residencia fiscal, vivienda, escolarización, etc.

Por último, cabe destacar que nuestros clientes extranjeros reconocen en Banco Sabadell un nivel de calidad excelente, puesto que puntúan con un 9,1 su Satisfacción Global Oficina.

Banca Privada

SabadellUrquijo Banca Privada es la división de banca privada de Banco Sabadell cuya finalidad es ofrecer soluciones integrales a clientes que, por sus necesidades particulares, requieran de un servicio a medida y atención especializada.

Cuenta con 162 banqueros privados con certificación de la European Financial Planning Association

distribuidos en 32 oficinas o centros de atención para dar cobertura a los clientes de más de 500 mil euros que tiene el banco en toda España.

El 2019 ha sido el año de la consolidación de todas las formas de actuación que, como consecuencia de la entrada en vigor de la Directiva MiFID II, han supuesto dar un paso más en la mejora de la calidad de servicio y en la protección y transparencia total de información y de precios al cliente. El envío del informe anual de costes es el mejor ejemplo de esta transparencia.

Junto con el asesoramiento por cartera, se ha mantenido el foco en el servicio de gestión discrecional de carteras, de tal forma que prácticamente la totalidad de los clientes tienen acceso a uno de los dos servicios.

Desde el punto de vista de la oferta, se sigue trabajando en diseñar y poner a disposición de los clientes los mejores productos. Los fondos de inversión y las carteras de gestión discrecional siguen ocupando un lugar preferente en el actual contexto de tipos de interés. Por otra parte, las inversiones alternativas están ganando peso por la necesidad de alargar el horizonte temporal y asumir una mayor iliquidez, si se quiere seguir optando a las rentabilidades del pasado y en un entorno de tipos de interés negativos con curvas planas.

Pero, sin duda, lo más destacado del ejercicio es el hecho de que SabadellUrquijo Banca Privada ha integrado sus equipos en la estructura de SabadellEspaña con el objetivo de conseguir un mayor alineamiento con la red y aprovechar su capilaridad y potencia comercial.

El volumen de negocio alcanza los 29.556 millones de euros a diciembre de 2019. Se ha superado la cifra de 1.800 millones de euros en gestión discrecional de carteras, correspondientes aproximadamente a 3.800 contratos. La cifra de fondos de inversión ha alcanzado los 7.346 millones de euros, y el número de SICAV asciende a 157, con un volumen de 1.566 millones de euros. Por último, las inversiones alternativas han crecido en 148 millones de euros, hasta alcanzar los 334 millones de euros.

Sabadell Colaboradores

Sabadell Colaboradores es una palanca de captación de clientes y de negocio para la red comercial, a través de acuerdos de colaboración con prescriptores. El año 2019 se cerró con más de 52.130 nuevos clientes captados a través de este canal, y los volúmenes gestionados superaron los 12.470 millones de euros, siendo el foco principal el negocio hipotecario. Durante el 2019 se incorporaron 7.880 operaciones hipotecarias por el canal de Sabadell Colaboradores, un 26,64% de las operaciones de la red comercial.

Especialistas segmento empresas

Negocios institucionales

La Dirección de Negocios Institucionales tiene por objetivo desarrollar y potenciar el negocio con las instituciones públicas y privadas, posicionando a Banco Sabadell como entidad referente en el negocio.

Dicha gestión conlleva la especialización de productos y servicios para ser proveedor principal de las instituciones públicas, financieras, aseguradoras, religiosas y otras instituciones.

La relación con los colegios profesionales, asociaciones empresariales y gremios permite acceder a profesionales, autónomos, negocios y pymes para ofrecer la mejor oferta de productos y servicios adaptada a las necesidades de cada colectivo. A través de los convenios con organismos oficiales europeos, nacionales y regionales ampliamos la oferta de líneas de financiación y de garantías a nuestros clientes. Esta dirección juega un papel fundamental como creador de sinergias y de coordinación con numerosas áreas del banco para ofrecer la mejor propuesta de valor para cada segmento y facilitar la gestión de las oficinas con sus clientes.

Instituciones Públicas

La evolución económica de las administraciones públicas, en concreto en las corporaciones locales y autonómicas, se ha visto afectada por los períodos electorales de los meses de abril y noviembre de 2019, reflejándose con una menor actividad en las licitaciones para inversiones. Destaca por su baja actividad el período comprendido desde febrero hasta septiembre del presente año.

Durante este período algunas comunidades autónomas han recibido determinadas autorizaciones para la refinanciación de operaciones que estos organismos tienen contratadas con los diferentes mecanismos, como el Fondo de Liquidez Autonómico y el Fondo de Facilidad Financiera. Lo han hecho con el objeto de adecuar los costes de estas operaciones a las condiciones actuales de mercado, y ajustándolos a los criterios de prudencia financiera. En consecuencia, se ha producido un traslado de inversión a menor coste para las comunidades autónomas y un cambio en el prestamista, pasando de manos del Estado hacia las entidades financieras.

Las cuotas de mercado, de inversión y de recursos, se han situado en el 10,38% y el 8,49%, respectivamente (datos a cierre de octubre de 2019). El 80% de la cartera de inversión de Administraciones Públicas se mantiene en clientes con calificación crediticia de máxima solvencia, y el resto, en calificación satisfactoria.

Desde la Dirección de Sector Público se da servicio a organismos públicos estatales, a empresas públicas de España, así como a otras grandes instituciones, aplicando una visión global de su negocio, desde la inversión hasta los recursos, muy en concurrence con las políticas de liquidez y actividad crediticia marcadas. Se aporta un valor añadido diferenciador por parte de los equipos del banco y otras palancas de negocio del banco, como instituciones

financieras y aseguradoras, mercado de capitales, tesorería, etc., siempre buscando soluciones innovadoras a las necesidades de nuestros clientes.

Instituciones Financieras y Aseguradoras

Durante 2019 se ha reforzado la propuesta de valor a estas instituciones con productos de tesorería, mercado de capitales, custodia y depositaría, servicio de análisis y renta variable e inversiones alternativas, consolidando la relación comercial con una gestión especializada necesaria para los clientes en el corto y el largo plazo. Por otro lado, se ha concentrado y especializado la gestión del negocio asegurador para optimizar la relación y la experiencia del cliente. En una coyuntura de tipos negativos en los mercados financieros, la captación de depósitos ha disminuido considerablemente, lo que ha dado paso a una mayor oferta de productos de valor durante el ejercicio 2019.

Instituciones Religiosas

El año 2019 el segmento se ha posicionado en el mercado como referente, tanto por la oferta adaptada a las necesidades de estos clientes como por la realización de actos de valor añadido con ellos.

El producto de donativos Done, atril para donativos con tecnología *contactless*, se ha extendido según la previsión realizada en su lanzamiento, y se han incorporado al mismo nuevas aplicaciones, convirtiendo al banco en la entidad referente en la transformación digital de las entidades de la Iglesia y el tercer sector económico en España.

Se ha implantado un plan formativo para empleados y clientes, valor añadido que viene a reforzar también la

oferta de servicios de valor del banco como complemento en su gestión económica financiera.

Colectivos Profesionales, Convenios y Banca Asociada

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

Colectivos y Banca Asociada tiene como objetivo prioritario captar nuevos clientes particulares, comercios, pymes y despachos profesionales. El año 2019 se cerró con 3.488 convenios de colaboración con colegios y asociaciones profesionales, con más de 3.172.000 colegiados y asociados profesionales, de los que más de 787.700 ya son clientes del banco. Los volúmenes de negocio gestionados son superiores a los 25.500 millones de euros.

Convenios tiene la misión de gestionar acuerdos que permitan dar solución a las necesidades de financiación de nuestros clientes, con especial foco en las empresas.

En cuanto a los convenios oficiales, se gestionan las oportunidades que se generan a través de líneas suscritas con este tipo de organismos, tanto supranacionales como nacionales. Cabe destacar los programas de financiación suscritos con el Banco Europeo de Inversiones (BEI) y de garantía con el Fondo Europeo de Inversiones (FEI), así como con organismos nacionales y autonómicos como con el Instituto de Crédito Oficial, el Instituto Catalán de Finanzas y otros tantos que aportan financiación o garantía a nuestros clientes.

Segmento turístico

Banco Sabadell es la primera entidad financiera en ser certificada con el sello "Q de Calidad Turística", aspecto que la consolida como entidad referente líder del sector que ofrece un asesoramiento experto con los máximos estándares de calidad.

La actividad se centra, principalmente, en ofrecer soluciones financieras especializadas a un colectivo poco homogéneo y fragmentado, articulado sobre tres pilares fundamentales: asesoramiento experto, catálogo de productos especializados y respuesta ágil.

La propuesta de valor se orienta a los proyectos de financiación de compra de establecimientos hoteleros, expansión internacional de cadenas, proyectos de reforma, renovación de imagen corporativa y eficiencia energética.

Durante 2019, la Dirección de Negocio Turístico de Banco Sabadell ha incrementado su presencia en el ámbito nacional, configurado por un equipo de 12 directores territoriales de Negocio Turístico.

Por otro lado, la Dirección de Negocio Turístico ha participado a lo largo del año en distintos eventos como

las Jornadas ITH (sobre rehabilitación y eficiencia energética), el V Congreso de Calidad Turística de ICTE, el ITH Innovation Summit y FITUR, la feria internacional de referencia del sector a escala mundial donde Banco Sabadell ha estado presente por cuarto año consecutivo.

A su vez, la Dirección de Negocio Turístico cuenta con el reconocimiento institucional de las principales instituciones, como el Consejo Español de Turismo (Conestur), la Comisión de Turismo de la CEOE y la Comisión de Turismo de la Cámara de Comercio de España.

La dirección cuenta con acuerdos con las principales instituciones del sector (ITH, Instituto Tecnológico Hotelero; CEAV, Confederación Española de Agencias de Viaje; FEEC, Federación de Empresarios de Camping; ANBAL, Asociación Nacional de Balnearios, etc.).

La dirección cuenta con una cartera de 13.925 clientes, un volumen de negocio de más de 4.051 millones de euros –un 13,5% más que en 2018–, y gestiona operaciones por importe de 1.410 millones de euros –un 2,5% más que el año anterior.

Segmento agrario

En el segmento agrario, que incluye los subsectores agrícola, ganadero, pesquero y silvicultor, Banco Sabadell, que cuenta con aproximadamente 500 oficinas y más de 700 gestores especializados, ha incrementado la base de clientes y ha completado la gama de productos con características ajustadas a las exigencias de los clientes.

Gracias a la fuerte apuesta por el sector y al acompañamiento que se ha realizado, se ha convertido en un volumen de negocio superior, un 5,5% más que en 2018, y cuenta con la confianza de más de 47.000 clientes, que representan un incremento del 4% respecto al ejercicio anterior.

En 2019, el segmento agrario de Banco Sabadell ha estado presente en 15 ferias del sector agroalimentario y ha patrocinado 49 jornadas por todo el territorio nacional.

Previsión Empresarial

Desde Previsión Empresarial, el Grupo Banco Sabadell ofrece soluciones y respuestas a nuestros clientes para la mejor implantación, gestión y desarrollo de sus sistemas de previsión, a través de planes de pensiones, seguros colectivos y entidades de previsión social voluntaria (EPSV). 2019 ha sido un año de consolidación e impulso a la gestión de estos sistemas bajo modelos de ciclo de vida. Este modelo de gestión de las inversiones permite adaptar el perfil de inversión, y, por tanto, el riesgo y la rentabilidad esperada al momento del ciclo de vida de las personas, buscando una mejor rentabilidad durante la primera fase y una mayor protección conforme nos acercamos a la jubilación.

Son numerosos los clientes que durante este año han procedido a evolucionar su sistema de previsión para obtener un mayor valor añadido, incorporando el modelo de gestión de ciclo de vida, con soluciones a medida y adaptadas a su sistema de previsión, y tanto en planes de pensiones y seguros colectivos como en soluciones de ahorro dentro de la retribución flexible.

Segmento inmobiliario

La actividad de la dirección inmobiliaria se centra en el desarrollo del negocio de los promotores residenciales, captando y gestionando el mismo a través de las seis direcciones territoriales que abarcan el territorio nacional.

Manteniendo una trayectoria creciente año a año, en el año 2019 nos encontramos con un modelo consolidado, de gestión especializada y ya maduro.

La apuesta de Banco Sabadell por este sector ha posibilitado la concesión de más de 1.900 millones de euros en 2019 en préstamos hipotecarios promotor, líneas de avales y *confirming* fundamentalmente, generando un incremento de margen del 15,5% con respecto a 2018, siendo la cifra actual de volumen de negocio en préstamo hipotecario promotor de 4.307 millones de euros.

La estrategia fundamental es mantener la situación de liderazgo en el sector, así como consolidar la cuota de mercado, priorizando las mejores oportunidades de negocio con la detección de los proyectos más destacados y clientes más sólidos, minimizando el riesgo y maximizando el beneficio para Banco Sabadell.

BStartup

En sus seis años de vida, BStartup se ha consolidado como el servicio de referencia en la banca española para jóvenes empresas innovadoras y tecnológicas. Así, BStartup cubre su doble objetivo: por un lado, el posicionamiento del banco como el que más apoya a esta tipología de empresas, y, por el otro, el impulso del negocio bancario mediante un modelo de relación superior, basado en la concentración y la especialización, que incrementa la productividad y el margen. De este modo, el margen que generan los clientes de esta tipología es tres veces superior a la media de los clientes global empresas (autónomos, negocios, pymes y grandes empresas). También es muy superior en otros índices como la internacionalización (48,6% frente a 14,6%) o la vinculación (10,73 productos de media frente a 6,98).

La aproximación a estos clientes es integral, con una propuesta que aglutina todo aquello que a una *startup* puede interesarle de un banco (y viceversa):

- Producto y servicio bancario especializado en *startups*. En 2019 se ha implantado el nuevo modelo de distribución que ha permitido crear la figura del director de pyme BStartup en las ciudades con gran concentración de este tipo de clientes –por ahora, Barcelona, Madrid y Valencia. En total son 8 directores de pymes que solo gestionarán *startups* en su cartera. Además, en Cataluña se han concentrado todas las operaciones de *startups* en un solo analista de riesgos.
- Inversión en *equity*. BStartup10, el vehículo de inversión del programa que invierte cada año en 10 *startups* en fase *seed*, cuenta en este momento con 46 compañías participadas en su cartera. Adicionalmente, este año BStartup ha realizado la segunda convocatoria del programa BStartup Health para invertir en tres compañías de salud que han sido escogidas entre los 100 proyectos presentados.
- Innovación colaborativa (*Open Innovation*). BStartup es un radar de innovación por su posición privilegiada en los foros de empresas innovadoras en España y por tener convenios con numerosas entidades del ecosistema emprendedor. BStartup filtra y deriva las posibles oportunidades a otras direcciones. Destaca este año el caso de las tres empresas participadas de Banco Sabadell: Cobee, que ya está ofreciendo sus servicios a clientes Playfilm, que ha creado un vídeo interactivo con la Dirección de Formación. En este sentido, este año el banco ha recibido en la Bolsa de Madrid, y por

segundo año consecutivo, uno de los reconocimientos de Europe's Corporate Startup Stars otorgado por Startup Europe UE, en presencia del representante de la UE en España.

Este año BStartup ha organizado o ha participado activamente en 180 eventos de emprendimiento en 19 ciudades de todo el territorio español.

Gracias a todo lo anterior, en 2019 se ha afianzado la notoriedad de BStartup en los medios (1.260 menciones en prensa *offline* y *online*) y el impacto en redes sociales (se han alcanzado los 11.865 seguidores en Twitter), estando la mayoría de los meses entre los principales temas de discusión en redes sociales sobre el banco, y siempre con un sentimiento positivo.

En lo que respecta a la generación de negocio directo, se han gestionado 545,3 millones de euros (137,5 millones de euros de activo y 407,8 millones de euros de pasivo), y se ha generado un margen de 13,3 millones de euros (incremento del 7% respecto al año anterior), con un total de 3.222 clientes.

Hub Empresa

Hub Empresa es el nuevo centro de expansión de empresas de Banco Sabadell. El Hub Empresa Valencia abrió sus puertas al público el pasado mes de mayo. Se trata de un proyecto de Banco Sabadell que pretende contribuir al posicionamiento de la entidad en el segmento empresas como el banco que mejor entiende los retos de crecimiento y transformación de las empresas y el que mejor las puede acompañar en ese camino, diferenciándonos con un espacio fuera de la oficina tradicional, un espacio dedicado a la expansión empresarial.

Hub Empresa ofrece una propuesta de valor a todo tipo de empresas a través de su oferta de servicios:

- Asesoramiento experto en diferentes áreas, tales como la transformación digital o la economía sectorial, que vienen a sumarse a especialidades ya existentes en el banco y también presentes en Hub Empresa (financiación, internacionalización, *startups*).
- Programa de actividades y sesiones formativas dirigidas a profesionales, directivos, autónomos, empresarios o emprendedores que quieran estar a la última en las nuevas tendencias empresariales o adquirir conocimientos en determinadas áreas para hacer crecer su empresa.
- Espacios de trabajo a disposición de empresas cliente, espacios tecnológicamente preparados y en el centro de Valencia: salas de reuniones, espacios de trabajo individual, espacios flexibles para la organización de sesiones con empleados o clientes, zonas Lounge y Coffee Corner.

Desde su apertura el pasado 22 de mayo y hasta finales de 2019, en Hub Empresa Valencia se han llevado a cabo 76 actividades, en las que han participado un total de 2.806

asistentes. Además de las actividades organizadas por Banco Sabadell y Hub Empresa, se ha cedido el espacio del Fórum en 12 ocasiones a empresas externas para organizar sus propios eventos, a los que han asistido 610 usuarios. En los meses transcurridos, se ha asesorado a 162 empresas, y se han reservado salas de reuniones por parte de empresas cliente en 145 ocasiones.

Adicionalmente a los participantes de los servicios ofrecidos, un total de 1.677 usuarios han tenido contacto con Hub Empresa y han visitado el espacio en alguna ocasión (visitas al espacio y las instalaciones, usuarios que han hecho uso de los espacios de trabajo individual y las salas de reuniones, asistentes a firmas de convenios con empresas colaboradoras, etc.).

En resumen, desde la apertura de Hub Empresa y en los seis meses operativos de este 2019, un total de 5.474 personas han pasado por el espacio, lo que cumple con las expectativas iniciales del proyecto.

Productos comerciales

Servicios financieros

En 2019, Banco Sabadell se mantiene como entidad de referencia en la gestión de los cobros y pagos. Con el objetivo de simplificar el día a día de los clientes, hemos seguido mejorando las herramientas de gestión de cobros y pagos en banca electrónica en aras de conseguir una mayor usabilidad y experiencia cliente.

Servicios digitales

En el actual contexto de mercado, las empresas son cada vez más conscientes de que la digitalización de sus procesos es imprescindible para optimizar al máximo sus recursos y ofrecer los mejores servicios a sus clientes, generando una buena experiencia que las diferencie respecto a sus competidores.

Para acompañar a nuestros clientes en este proceso de digitalización, en 2018 se desplegó la figura del director de Digitalización de Empresas, que impulsa la transaccionalidad digital de los clientes a través de formación en la red y de visitas de asesoramiento a los clientes.

Durante 2019, este especialista ha intensificado la formación en la red sobre aspectos que tienen gran impacto en la operativa digital del cliente, como la aplicación de la normativa europea de PSD2 y el despliegue de las nuevas funcionalidades en los canales digitales del banco. Estas acciones dirigidas a la red se han realizado de forma paralela a un proceso de acompañamiento personalizado a las empresas, tanto a aquellas que tienen una mayor complejidad en su operativa con el banco como a las que se han incorporado recientemente como clientes.

Medios de pago

El negocio de TPV sigue siendo una apuesta firme por parte

de Banco Sabadell; prueba de ello es la adquisición de Pay Comet. El objetivo de dicha adquisición es conseguir que el banco siga siendo un referente para nuestros clientes gracias a la capacidad de ofrecerles mayores servicios y flexibilidad.

Los indicadores del negocio de TPV siguen creciendo considerablemente respecto al mismo período del año anterior. En concreto, la facturación se ha incrementado un 16%. La entidad continúa posicionada como referente en pagos y especialmente en ventas por Internet, con un aumento en cobros *e-commerce* del 25%.

En relación con el negocio de tarjetas, se ha logrado mantener un excelente ritmo de crecimiento. El parque de tarjetas ha alcanzado los 5,5 millones, con un aumento de la facturación en compras con tarjetas de un 14%.

La operativa de compras realizada desde dispositivos móviles se ha cuadruplicado durante este año, lo que demuestra la importancia del proceso de digitalización en los pagos. En esta firme apuesta por la digitalización de los pagos, durante este año Banco Sabadell ha lanzado el servicio de Bizum para compras en comercio electrónico, lo que va a permitir que todos los clientes del banco que lo deseen puedan pagar introduciendo su número de móvil en aquellos comercios por Internet que les ofrezcan dicha posibilidad.

Servicio de gestión del efectivo

En un escenario en el que los pagos móviles avanzan de forma acelerada, la optimización y la digitalización de la gestión del efectivo representan un reto importante para los comercios, empresas y administraciones públicas, que diariamente deben compaginar la transaccionalidad en monedas y billetes con la propia prestación de sus servicios.

Banco Sabadell ofrece un conjunto de soluciones adaptadas a cada tipo de establecimiento con la gestión a través de *partners* especializados, mediante los cuales se construye una solución conjunta que permita dar respuesta a los flujos de efectivo, al volumen de transaccionalidad y a la necesidad de disponibilidad de cambio de los clientes. Con estas soluciones ayudamos a nuestros clientes a aumentar su productividad gracias a la mayor rapidez en la transacción, consiguiendo, por tanto, una mejor experiencia para sus usuarios.

Desde el banco se ofrece de forma efectiva la mejor solución para cada establecimiento, que puede incluir tanto la integración entre los sistemas de gestión del cliente con los sistemas de pago del banco como el servicio de recogida de efectivo cuando sea necesario o la propuesta de financiación del conjunto de la solución.

Ahorro e inversión

El año 2019 se ha centrado en la consolidación y mejora del modelo de asesoramiento integral para todos los segmentos y en todos los productos, por el que Banco Sabadell ha optado para hacer frente al nuevo contexto regulatorio, a los nuevos competidores digitales y al entorno de tipos de interés bajos.

Este año de consolidación se ha enfocado en la mejora y puesta a punto de los procesos operativos críticos para conseguir un funcionamiento fluido de las soluciones tecnológicas desarrolladas en el marco del asesoramiento integral a clientes (Sabadell Inversor). Asimismo, se ha potenciado el asesoramiento como base para la comercialización de productos de ahorro e inversión, siendo este un elemento diferencial de Banco Sabadell frente a sus competidores.

Para potenciar el asesoramiento, se ha fortalecido el acompañamiento a gestores y clientes. En concreto, se han llevado a cabo más de 130 sesiones, entre reuniones presenciales y *conference calls*, además de vídeos sobre estrategias de inversión publicados mensualmente. Asimismo, se realizaron 11 *road shows* formativos de la sistemática comercial de asesoramiento. Por otra parte, el acompañamiento a gestores se ha materializado con la supervisión de un total de 22.281 órdenes de gestores pendientes de certificación MiFID, actualmente en formación. Por último, en la línea de ofrecer seguimiento y orientación en las decisiones de inversión, se han realizado 67 envíos con información personalizada sobre mercados, operaciones corporativas y productos. También se han enviado notas en momentos extraordinarios de mercado –como el Brexit.

En cuanto a información para clientes, se ha lanzado en BS Móvil “Mi Ahorro e Inversión”, un apartado para que los clientes puedan consultar (24x7) sus posiciones en ahorro e inversión y la rentabilidad de las mismas.

El entorno de los mercados financieros, con los tipos de interés oficiales en negativo, exige una oferta de productos con un mayor grado de sofisticación y con exposición a los mercados para permitir a los clientes cubrir sus expectativas de retornos. En este sentido, se ha mantenido una oferta continuada de productos –como depósitos referenciados, planes de pensiones y fondos de inversión– que aseguran adaptarse a las necesidades del cliente en cada inversión. A cierre de 2019 se habían aprobado en el *workflow* de productos un total de 463 nuevos productos de ahorro e inversión.

El catálogo de fondos de inversión continúa focalizado hacia los fondos de inversión mixtos, es decir, que invierten en múltiples categorías de activos, lo que permite una gestión activa y adecuada al perfil del riesgo del cliente. Esto incluye la gama de Fondos Perfilados e InverSabadell. El contexto de tipos de interés bajos ha dado un margen escueto a los fondos garantizados, de manera que la oferta ha virado hacia fondos de rentabilidad objetivo. Adicionalmente, se ha desarrollado un fondo que paga rentas a los partícipes.

La oferta de planes de pensiones continúa centrada en los ciclos de vida Sabadell Planes Futuro. Estos planes permiten aprovechar la mayor rentabilidad esperada de la renta variable en el largo plazo y se adaptan al cliente en función de dos variables: la fecha prevista de jubilación y el perfil de riesgo.

Asset Management

Asset Management constituye un área separada dentro del grupo de Banco de Sabadell, S.A. dedicada a la gestión colectiva, al asesoramiento sobre inversiones, a la gestión de carteras y a soluciones de inversión para las distintas necesidades de clientes particulares, empresas e inversores institucionales. Se configura a través de Sabadell Asset Management, sociedad matriz del grupo de sociedades gestoras de instituciones de inversión colectiva. Su misión es encuadrar el negocio de gestión de inversiones a través de las gestoras de instituciones de inversión colectiva y a través de otras gestoras no vinculadas.

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

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

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

Además, Sabadell Asset Management desempeña actividades de gestión y administración de carteras por cuenta de otros inversores institucionales.

En este ejercicio, el protagonismo en las suscripciones de

fondos de inversión de Sabadell Asset Management ha sido para los Fondos InverSabadell, que han alcanzado los 1.305,6 millones de euros bajo gestión. Esta gama de fondos de inversión se compone de cuatro fondos multiactivo flexibles de inversión directa, con diferentes asignaciones de cartera entre renta fija y renta variable, con el objetivo de perseguir el crecimiento del capital invertido a largo plazo con mayor o menor nivel de riesgo. Entre ellos destaca, por su centralidad en las preferencias de riesgo de los inversores, InverSabadell 25, FI, que reúne a 23.412 partícipes y acumula un patrimonio de 881,8 millones de euros a cierre de 2019. Destaca también la elevada aceptación de los nuevos Fondos Planificación, fondos multiactivo flexibles de inversión directa dirigidos a inversores que desean recibir un interesante ingreso trimestral, conocido de antemano e incorporado en su estrategia de inversión, que han alcanzado los 193,7 millones de euros bajo gestión.

En 2019 Sabadell Asset Management ha realizado dos procesos de fusión de fondos de inversión, con el resultado de la absorción de cuatro fondos de inversión por otros de la misma especialidad inversora, en interés de los partícipes. Al finalizar el ejercicio, son 222 las instituciones de inversión colectiva de derecho español gestionadas por Sabadell Asset Management (65 fondos de inversión y una sociedad de inversión de capital variable) y SabadellUrquijo Gestión (156 sociedades de inversión de capital variable), y son ya 3 los fondos de capital-riesgo gestionados por Sabadell Asset Management.

Una vez más, los fondos de inversión de Sabadell Asset Management han recibido destacados reconocimientos, que acreditan unos resultados muy competitivos y la calidad del proceso de inversión. En el año 2019, Sabadell Rendimiento, FI ha recibido el Premio al Mejor Fondo de Inversión de Renta Fija Euro en España, otorgado por el diario económico *El Economista*. Siete fondos de inversión de Sabadell Asset Management cuentan con la certificación de alta calidad en la gestión de la agencia independiente Fitch Ratings. Disponen de *rating* cualitativo “Proficient” dos fondos de renta variable y de la calificación “Strong” cinco fondos, tres fondos de los cuales son de renta fija, uno de renta variable y un fondo de fondos multiactivo flexibles.

Fondos de inversión gestionados por Sabadell Asset Management

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Patrimonio gestionado (en millones de euros)	9.102,4	5.844,5	5.609,6	4.312,4	4.203,3	4.443,2	6.356,7	9.952,6	13.091,3	14.122,1	16.423,0	15.930,5	16.108,5
Cuota de mercado (en porcentaje)	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
Número de partícipes	374.522	217.360	218.761	195.140	192.282	197.954	270.552	438.582	608.858	623.749	705.682	652.864	576.479

Sabadell Asset Management es la primera gestora española en recibir una nota cualitativa de “Strong” de la agencia de calificación independiente Fitch Ratings, líder en calificaciones crediticias y análisis. Las razones fundamentales de la agencia para otorgar esta calificación a la gestora son la disciplina en el proceso de inversión, la calidad del equipo responsable de las inversiones, la buena gestión del riesgo y la consistencia de los resultados obtenidos por los fondos de inversión que gestiona. La nota se sitúa en los niveles más elevados evaluados por la agencia, y es la primera y única gestora española hasta ahora en recibir este *rating* “Strong” –es decir, de calidad fuerte.

El día 21 de enero de 2020, Banco Sabadell y Amundi Asset Management han suscrito un acuerdo estratégico a largo plazo para la distribución en España de productos de Amundi Asset Management a través de todos los canales de distribución de Banco Sabadell. El acuerdo no supone cambio alguno en la actual oferta de fondos de inversión de Sabadell Asset Management, que seguirán abiertos a los clientes de Banco Sabadell y a otros inversores (véase el apartado “Circunstancias importantes ocurridas tras el cierre del ejercicio” de este Informe de gestión).

Soluciones de financiación

En relación con las soluciones de financiación a largo plazo, respecto a los préstamos vivienda, aunque ha sido un año complicado por los distintos cambios normativos que ha experimentado el mercado inmobiliario (implantación de la nueva Ley de Contratos de Crédito Inmobiliario y cambios en la responsabilidad de asumir gastos por parte de clientes y entidades financieras), se han producido crecimientos positivos del negocio y de la cuota de mercado de nueva producción. Se ha registrado un crecimiento del importe de la nueva producción de préstamos vivienda del 10%. Se han potenciado las soluciones enfocadas a hipotecas a tipo fijo, que dan una mayor seguridad a largo plazo a nuestros clientes. Este tipo de hipotecas representan actualmente un 69% sobre el total de producción (42% en el mercado). Además, se ha continuado innovando en la transformación del proceso de contratación, incrementando las capacidades digitales de firma y de intercambio de documentación entre cliente y banco.

En préstamos al consumo, aunque se ha ralentizado el crecimiento global de la nueva producción, se ha seguido con crecimientos exponenciales de la contratación de préstamos por canales digitales (BS Móvil y BS Online), pasando de crecimientos en 2017 y 2018 del 20% y del 32%, respectivamente, a un crecimiento en 2019 del 56%.

Estos crecimientos se han visto apoyados por mejoras en los procesos de contratación *online*, que han potenciado la inmediatez en tiempo de respuesta y la experiencia de cliente. Además, el porcentaje de contratación de préstamos preconcedidos sigue incrementando, desde un 52% en 2018 hasta un 62% en 2019.

En cuanto a soluciones de financiación a corto plazo, se ha seguido potenciando la Línea Expansión, que permite una gestión de la tesorería de los particulares de forma totalmente *online*.

La financiación del circulante ha tenido una evolución positiva durante 2019 tanto en la actividad de productos especializados –como *factoring* y *confirming*– como en productos más tradicionales –como el descuento comercial o las pólizas de crédito. Todos ellos son productos muy utilizados en el día a día de las empresas para la gestión y financiación de los cobros y pagos, y han tenido crecimientos significativos en todos los segmentos.

El *factoring* se consolida como un producto cada vez más implantado en la operativa de cobros, tanto nacionales como internacionales. El incremento notable en su utilización por parte de las pymes se ha traducido en un incremento de las cesiones del 16%.

En *confirming*, el crecimiento del producto se ha situado en tasas del 8% en importes anticipados.

Renting y leasing

Banco Sabadell Renting ha incrementado su actividad de *renting* de vehículos en un 11%, alcanzando una cartera en vigor de más de 21.500 vehículos. Crece la parte del *renting* de particulares en la nueva producción y dentro de la cartera de contratos existentes. Se ha consolidado el foco sostenible de la actividad, con una oferta que incluye vehículos eléctricos, híbridos y de gas natural. Se incrementan los contratos de vehículos sostenibles un 34% respecto al año anterior.

Banco Sabadell Renting ha incrementado su actividad de *renting* de bienes de equipo en un 12%, llegando a una inversión de 173 millones de euros. Con nuevas ofertas en tecnología y en eficiencia energética, y con propuestas de valor específicas para segmentos de clientes –como el sector agrario o las instituciones religiosas–, se consolida como un actor muy atractivo del mercado.

En 2019, Banco Sabadell ha lanzado al mercado nuevos productos de *leasing* (Flexitrans, Flexiagro y Eco Leasing Vehículos). Además, ha incrementado en un 14% la inversión y en un 7% los nuevos contratos, contando en la actualidad con una cartera de más de 2.400 millones de euros y de 33.400 contratos vigentes, lo que ha representado alcanzar una cuota de mercado del 12,2%.

Bancaseguros

A 31 de diciembre de 2019, el negocio de seguros y pensiones de Banco Sabadell se estructura de la siguiente forma:

- BanSabadell Vida, BanSabadell Pensiones y BanSabadell Seguros Generales, para los que se mantiene una alianza estratégica desde 2008 con el grupo asegurador Zurich.
- BanSabadell Mediación es la sociedad de mediación de seguros del banco. Tiene carácter de operador de bancaseguros vinculado, a través del cual se realiza el proceso de distribución de seguros en la red de oficinas del banco.
- BanSabadell Previsión E.P.S.V., entidad que comercializa planes de previsión social para los clientes del País Vasco.

En 2019, Banco Sabadell ha continuado transformando el negocio de seguros y pensiones adaptándolo a los nuevos retos del mercado, destacando el lanzamiento de la nueva oferta digital personalizada Sabadell Blink, para los seguros de hogar y autos.

En el ejercicio 2019, BanSabadell Vida alcanza unos volúmenes de negocio que le sitúan en quinta posición del *ranking* español del sector por volumen de ahorro gestionado, según los últimos datos publicados al cierre del ejercicio. El beneficio neto ha ascendido a 78,7 millones de euros.

Por otro lado, los volúmenes gestionados por BanSabadell Pensiones sitúan a la entidad en el décimo puesto del *ranking* total del sistema, según los últimos datos publicados al cierre del ejercicio. El resultado del ejercicio de BanSabadell Pensiones ha sido de 0,6 millones de euros.

En relación con BanSabadell Seguros Generales, cabe destacar el incremento en volumen de primas del 6% respecto al año anterior, crecimiento claramente superior al del mercado.

BanSabadell Seguros
Generales
Primas en 2019
(variación interanual)

279M€
(+6%)

Soluciones internacionales

El Negocio Internacional ha continuado la línea alcista, con incremento tanto del número de clientes como del número de operaciones en comercio exterior. El banco ha seguido trabajando para mejorar el servicio internacional ofrecido a los clientes, incluyendo mejoras de producto o servicio y, especialmente, digitalización de las operaciones.

El resultado positivo de esta dinámica se refleja en el posicionamiento en cuotas de créditos documentarios exportación, donde por Banco Sabadell transita uno de cada 3 créditos documentarios (31%), y en importación, uno de cada 5 créditos documentarios (15%).

Como novedad de producto se ha incorporado el *forfaiting* sostenible, destinado a financiar proyectos internacionales comprometidos con el medio ambiente y la sostenibilidad.

Otro de los productos con crecimiento importante son los avales internacionales, que por quinto año consecutivo tienen crecimientos de dos dígitos, resultado del buen servicio y asesoramiento que se facilita a las empresas en su internacionalización.

Como elemento diferencial, este año se han iniciado las sesiones para empresas sobre los cambios en Incoterms 2020 con el objetivo de avanzarnos a las necesidades, actualizando la información y asesorando y acompañando a las empresas para mejorar y asegurar mejor sus compraventas internacionales.

Sabadell Consumer Finance

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

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

La actividad en 2019 ha continuado superando la de los ejercicios anteriores, propiciando un incremento del volumen de clientes y operaciones nuevas respecto al año anterior, mejorando nuestra participación en el mercado y destacando los incrementos en margen comercial y de explotación.

La tasa de mora se sitúa en el 5,0%. Asimismo, la ratio de cobertura es del 99,2%.

Durante el año se ha incrementado nuestra captación de operaciones en la línea de auto, consecuencia de una mayor cobertura comercial, y la vinculación por la consolidación del Crédito Stock con concesionarios.

En la misma línea, y como continuación del éxito de las ediciones anteriores, se ha iniciado el tercer ciclo de formación para empresas del Sabadell International Business Program, focalizado en ayudar a las empresas a realizar un plan de promoción del negocio internacional, con todas las plazas cubiertas por tercer año consecutivo en todas las territoriales.

En referencia al programa liderado por Banco Sabadell "Exportar para Crecer", se han realizado múltiples actos en España destinados a explicar preferentemente los mercados de Portugal, los Emiratos Árabes y Turquía como zonas de interés preferente para las empresas españolas.

A partir de septiembre se lanza una *newsletter* de negocio internacional con artículos útiles para las empresas españolas interesadas tanto en la internacionalización como en la expansión del comercio exterior, dando una visión técnica de los diferentes sectores de actividad y de zonas geográficas interesantes.

Otra de las iniciativas muy valoradas por los clientes son las reuniones con los diferentes directores de oficinas de representación que realizamos, centradas en toda España en una semana de actividades y reuniones privadas con las empresas interesadas, donde se reúnen más de 500 empresas que reciben información de primera mano.

En resumen, Banco Sabadell ha aprovechado el posicionamiento de la empresa española, focalizada en la diversificación de mercados y clientes de forma consistente y sostenible en el tiempo, para incrementar la operativa de comercio exterior, tanto en la financiación del circulante como en los servicios *import/export*.

La empresa ha elaborado una política propia de sostenibilidad y medio ambiente siguiendo los principios del grupo, apostando por una nueva línea de negocio especializada en el sector de energías renovables, estableciendo acuerdos directos con empresas comercializadoras y fomentando, además, la financiación a comunidades de propietarios y particulares para llevar a cabo o modernizar las instalaciones en viviendas y edificios destinados al autoconsumo de energías limpias.

También se ha potenciado la financiación de movilidad en edificios y la mejora de las obras en las comunidades.

En la actividad total de la compañía se han realizado 251.992 nuevas operaciones a través de los más de 11.000 puntos de venta distribuidos por todo el territorio español, que han supuesto una entrada de nuevas inversiones en 2019 de 1.054 millones de euros. De este modo, el riesgo vivo total de la compañía se sitúa por encima de los 1.608 millones de euros.

Todo lo anterior ha facilitado el mantenimiento de la ratio de eficiencia en un porcentaje del 30,01%.

Corporate & Investment Banking

Descripción del negocio

Corporate & Investment Banking, a través de su presencia tanto en el territorio español como internacional en 17 países más, ofrece soluciones financieras y de asesoramiento a grandes corporaciones e instituciones financieras españolas e internacionales. Agrupa las actividades de Banca Corporativa, Tesorería, Contratación y Custodia, Financiación Estructurada, Mercado de Capitales, Global Financial Institutions, Capital Riesgo y M&A.

Prioridades de gestión en 2019

Corporate & Investment Banking ha evolucionado de forma notable en 2019 para mejorar la aportación de valor a nuestros clientes y contribuir así a su crecimiento y resultados futuros. Para tal fin, hemos potenciado e innovado nuestras capacidades especialistas, especialmente en el área de mercado de capitales, siendo capaces actualmente de atender el 100% de las necesidades financieras de nuestros clientes. Del mismo modo, también la cobertura internacional de nuestros equipos está en constante evolución, atendiendo siempre a los mercados en los que nuestros clientes invierten o cuentan con intereses comerciales.

Los pilares de gestión de Corporate & Investment Banking a partir de los que transmitir valor hacia nuestros clientes son:

- Conocimiento a través de la especialización. Los equipos de Banca Corporativa que están localizados en diferentes países donde operamos cuentan no solo con la especialización propia de segmento de las grandes corporaciones, sino que están especializados por sectores de actividad a fin de poder entender y atender mejor a los clientes de acuerdo con la singularidad de su sector.
- Coordinación. Las necesidades de las grandes corporaciones requieren de soluciones singulares, resultado de la participación de diferentes áreas del banco (equipos especialistas o incluso equipos de geografías distintas). La coordinación entre todos estos equipos es un elemento clave para la transmisión de valor hacia nuestros clientes.
- Producto especialista. En Corporate & Investment Banking contamos con unidades que desarrollan productos a medida para las grandes corporaciones e instituciones financieras (Financiación Corporativa, Project Finance/Bond, Programas de Pagarés, Emisiones de Deuda, M&A, Capital Riesgo, Asset Finance, Coberturas de Riesgo, etc.). Las unidades responsables del desarrollo de toda esta gama de productos cuentan con vocación transversal para todo el Grupo

Banco Sabadell, extendiendo sus capacidades de igual modo hacia los segmentos de Banca de Empresas e Institucional.

- Innovación. Es el último de los pilares, pero no el menos importante. Pasar de la idea a la acción es imprescindible para evolucionar en un mercado tan dinámico y exigente como el de las grandes corporaciones. En este sentido, creamos los espacios y mecanismos necesarios para que nuestros equipos dediquen parte de su tiempo a la innovación entendida en su sentido más amplio: desde la innovación en producto o en operativa hasta en el modo como nos coordinamos.

Las principales magnitudes que definen mejor la evolución de Corporate & Investment Banking seguirán siendo, como en todos los ejercicios, los ingresos totales, la rentabilidad sobre el capital (Raroc) y el NPS (experiencia de cliente).

Principales magnitudes

El beneficio neto a diciembre 2019 asciende a 243 millones de euros, un incremento interanual del 12%, principalmente por mayores comisiones netas y menores dotaciones.

El margen bruto de 557 millones de euros desciende un -4,9%, y el margen básico de 575 millones de euros incrementa un 1%.

El margen de intereses es de 358 millones de euros y desciende -3% respecto al ejercicio anterior.

Las comisiones netas se sitúan en 217 millones de euros, un 8,5% superiores al año anterior, gracias a las mejores comisiones de Financiación Estructurada.

El resultado de operaciones financieras y diferencias de cambio desciende debido a los resultados extraordinarios de ventas de carteras de préstamos.

Los gastos de explotación y amortización se sitúan en -203 millones de euros y crecen un 3,6% respecto al mismo período del año pasado, por mayores gastos de personal.

Las provisiones y deterioros alcanzan 45 millones de euros, lo que supone un descenso de 57,5%, por las dotaciones extraordinarias registradas en el año anterior.

En millones de euros

	2019	2018	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	358	369	(3,0)
Comisiones netas	217	200	8,5
Margen básico	575	569	1,1
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	(16)	12	(233,3)
Resultados método de participación y dividendos	(2)	12	—
Otros productos y cargas de explotación	—	(7)	(100,0)
Margen bruto	557	586	(4,9)
Gastos de explotación y amortización	(203)	(196)	3,6
Margen antes de dotaciones	354	390	(9,2)
Provisiones y deterioros	(45)	(106)	(57,5)
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	7	8	—
Resultado antes de impuestos	316	292	8,2
Impuesto sobre beneficios	(73)	(75)	(2,7)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	—	—	—
Resultado atribuido al grupo	243	217	12,0
Ratios acumuladas			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	20,0%	18,1%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	34,8%	31,4%	—
Ratio de morosidad	1,2%	2,5%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	107,0%	96,4%	—

Principales magnitudes de la cuenta de resultados del negocio Corporate & Investment Banking

La inversión crediticia bruta viva se incrementa un 2,7%, los recursos de clientes de balance descienden un 3% debido a los depósitos a la vista y los recursos de clientes de fuera de balance descienden un -28,6%, principalmente por planes de pensiones de empresas.

En millones de euros

	2019	2018	Variación interanual (%)
Activo	24.749	24.381	1,5
Inversión crediticia bruta viva	14.910	14.517	2,7
Pasivo	23.467	23.171	1,3
Recursos de clientes en balance	7.533	7.763	(3,0)
Capital asignado	1.282	1.209	6,0
Recursos de clientes fuera de balance	768	1.075	(28,6)
Otros indicadores			
Empleados	709	645	—
Oficinas	20	22	—

Principales magnitudes de balance del negocio Corporate & Investment Banking

Banca Corporativa

Descripción del negocio

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

Prioridades de gestión en 2019

El año 2019 ha sido un ejercicio marcado por un entorno de condiciones favorables para el endeudamiento motivado por el exceso de liquidez, especialmente en el área euro, así como el auge de actividad en los mercados de emisión. La presión competitiva y las favorables alternativas de financiación no bancaria han influido en un menor crecimiento en los volúmenes de inversión crediticia, sin que ello haya impedido la consecución de los objetivos financieros de la unidad.

En este entorno, la inversión crediticia ha crecido en un +0,2% en el transcurso del ejercicio, llegando a la cifra de 16.294 millones de euros, de los que el 61,2% se corresponden con posiciones de crédito fuera de España (el crecimiento de las posiciones de crédito en el ámbito internacional es del +16,0%). Este crecimiento internacional se corresponde con la voluntad de diversificación de riesgos y fuente de ingresos que Banco Sabadell inició años atrás, desarrollando para ello las capacidades necesarias para operar en otros mercados. En cuanto al volumen de depósitos, estos cierran con una ligera caída del -1,6% durante el 2019, aunque de un modo desigual por geografías en función de la divisa de origen (descenso del -11,1% en las regiones de influencia euro y, por el contrario, crecimiento del +12,4% en las regiones de influencia divisa).

Los resultados, expresados en margen comercial, han evolucionado favorablemente creciendo un +7,5% en el transcurso del año, especialmente impulsado por nuestras franquicias fuera de España. En cuanto a la rentabilidad medida en términos Raroc, y más concretamente en el perímetro de EMEA, donde se monitoriza especialmente su evolución, este ha mejorado de forma notable desde el 11,6% del año 2018 hasta el 13,8% del cierre de 2019.

Finalmente, los índices de calidad del área medidos en términos de NPS (*Net Promoting Score*) se mantienen en máximos de 40,6%, mientras que otros índices de medida de Satisfacción Global de cliente también reflejan esta positiva evolución (nota de 8,88 vs. 8,81 a cierre del ejercicio anterior).

Tesorería y Mercado de Capitales

Descripción del negocio

Tesorería y Mercados se responsabiliza de la comercialización de los productos de tesorería a los clientes del grupo a través de las unidades del grupo asignadas a tal fin, tanto desde redes comerciales como a través de especialistas.

Por otro lado, se encarga de la gestión de la liquidez coyuntural del banco, así como de la gestión y cumplimiento de sus coeficientes y ratios regulatorios. Asimismo, gestiona el riesgo de la actividad de cartera propia y el riesgo de tipo de interés y de tipo de cambio, fundamentalmente por flujos de operaciones con clientes tanto internos como externos, originados por la propia actividad de las unidades de distribución.

Prioridades de gestión en 2019

La Dirección de Tesorería y Mercados ha seguido apostando por una mayor digitalización de los canales operativos que permiten anticiparse a las necesidades de los clientes. Además, se han ampliado capacidades a distintos niveles para seguir incrementando el catálogo de productos a contratar en varios países y permitir una mayor flexibilidad, cobertura y agilidad a los clientes de los productos de tesorería. Los sistemas de contratación se han adaptado a las nuevas normativas del mercado de forma satisfactoria, garantizando el adecuado cumplimiento regulatorio de todos los productos ofrecidos a los clientes.

Contratación, Custodia y Análisis

Descripción del negocio

Lleva a cabo las funciones de intermediación de Banco Sabadell en su calidad de miembro de los mercados de renta variable, consistentes en tramitar y ejecutar las órdenes de compraventa de valores directamente a través de la mesa de contratación, y es responsable, como *product manager*, de la renta variable en el grupo. Asimismo, dedica una parte de sus funciones a la orientación y recomendación de inversiones en mercados de renta variable y de crédito, y crea y dirige la oferta de producto de custodia y depositaria.

Prioridades de gestión en 2019

Incrementar el negocio de intermediación en los mercados de renta variable, tanto español como internacional, sobre dos ejes de actuación: en primer lugar, la mejora de la experiencia cliente para nuestro cliente *retail*, con la renovación de nuestra plataforma digital y la aportación de valor de las recomendaciones de nuestros servicios de análisis; en segundo lugar, la creación de nuevos servicios de intermediación para nuestro cliente institucional internacional, siendo el banco ejecutor en mercados internacionales para cubrir la fragmentación de la liquidez de las acciones de compañías españolas cotizadas.

Financiación estructurada

Descripción del negocio

La Dirección de Financiación Estructurada incluye las unidades de Sabadell Corporate Finance y Global Financial Institutions. La dirección desarrolla su actividad y tiene equipos ubicados en España, Estados Unidos, el Reino Unido, México, Francia, Perú, Colombia y Singapur.

La actividad propiamente dicha se centra en la creación y ejecución de productos de financiación corporativa y adquisiciones, *project & asset finance*, *global trade finance*, así como *commercial real estate*, con capacidad para asegurar y syndicar operaciones en los ámbitos nacional e internacional, siendo también activos en la compra/venta de participaciones en los mercados primario y secundario de préstamos sindicados.

Sabadell Corporate Finance desarrolla la actividad de M&A mediante el asesoramiento a empresas, accionistas, fondos de capital riesgo, *family offices* y otros inversores, en operaciones de compra/venta y fusiones de compañías, así como incorporación de socios, etc. Es miembro de la asociación Terra Corporate Finance Alliance, alianza internacional (M&A) y de asesoría de finanzas corporativas que proporciona cobertura en más de 40 países.

La unidad de Global Financial Institutions se centra en la gestión de los bancos internacionales con los que Banco Sabadell mantiene acuerdos de colaboración, lo que supone unos 3.000 bancos corresponsales en el mundo, garantizando así la máxima cobertura a los clientes del Grupo Banco Sabadell en sus transacciones internacionales. Asimismo, gestiona el acompañamiento óptimo de clientes en su proceso de internacionalización, en coordinación con la red de oficinas, filiales y entidades participadas del grupo en el extranjero.

Actividad de la Dirección de Financiación estructurada

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

Financiación Estructurada es líder en project finance del mercado español, donde ocupa la primera posición.

Prioridades de gestión en 2019

Durante el ejercicio 2019, Banco Sabadell ha mantenido su política de acompañamiento a sus clientes adaptándose a sus nuevas necesidades dentro de los entornos macroeconómicos español e internacional y en consonancia con la situación de los mercados de crédito. Banco Sabadell es un referente en el segmento de Banca de Empresas en España y está exportando su forma de hacer a otras geografías. Financiación Estructurada ha ocupado la quinta posición en los *rankings* MLA de sindicados y la primera en *project finance* del mercado español.

En millones de euros

Posición	Mandated Lead Arranger	Importe	Número
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

Préstamos sindicados MLA por actividad en el ejercicio 2019 del mercado español

En millones de euros

Posición	Mandated Lead Arranger	Importe	Número
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

Proyectos de financiación de préstamos MLA en el ejercicio 2019 del mercado español

Mercado de Capitales

Descripción del negocio

Mercado de Capitales (MMCC) es la dirección de CIB que coordina la canalización, sin pasar por el balance del banco, de la liquidez de los inversores institucionales a los clientes del banco.

Sobre la base de lo anterior, MMCC coordina tanto productos de deuda (Debt Capital Markets –DCM– y Debt Asset Management –DAM–) como productos de capital (Equity Capital Markets –ECM–), y lo realiza tanto en formatos de préstamos como de bonos o instrumentos de capital, así como en mercados públicos o privados.

Prioridades de gestión en 2019

Este ha sido un ejercicio de inflexión en la actividad de MMCC tras la decidida apuesta, a finales de 2018, en la que se duplicó el equipo dedicado a esta actividad, y, como consecuencia, los resultados se han cuadruplicado durante este año. La estrategia de MMCC se basa en llegar a ser una de las entidades nacionales más activas en los mercados de capitales públicos tradicionales (bonos *high yield*, bonos *investment grade*, pagarés, *project bonds*...) en paralelo a ser una entidad líder en la estructuración de operaciones destinada al *middle-market* nacional.

Así, en 2019 Banco Sabadell ha participado en más de 20 emisiones públicas de bonos, tanto corporativos como públicos y financieros.

Igualmente, 2019 ha sido un ejercicio récord en la participación de MMCC en programas de pagarés corporativos en Irlanda y España (MARF), alcanzando una cuota estimada de mercado de programas de emisores nacionales superior al 50%.

Por lo que se refiere a *project bonds* de energías renovables, se han logrado hitos importantes, como la emisión del primer *project bond* estructurado en España con *monoline* desde 2004, que ha obtenido un *rating* por S&P de AA, el Project Bond Hellium, el primero en España en tener una estructura con cupón flotante, y el Project Bond Iron, el primero en España en contar con certificación verde por S&P.

Adicionalmente a las emisiones públicas, MMCC está centrando gran parte de su estrategia futura en la actividad de operaciones privadas, ya sea en formato bono o préstamo, con objeto de poder atender las demandas *ad hoc* tanto de la base emisora como de la base inversora.

Por último, en 2019 MMCC ha realizado una apuesta decidida por desarrollar su posicionamiento en el mercado de Equity Capital Markets, a fin de poder acompañar a sus clientes en operaciones de distinta naturaleza que le permitan captar liquidez en forma de capital o equivalente al capital.

BS Capital

Descripción del negocio

BS Capital es la dirección que gestiona las participadas industriales (no inmobiliarias) del Grupo Banco Sabadell. Centra su actividad en la toma de participaciones temporales en empresas, y tiene como principal objetivo maximizar el retorno de las inversiones realizadas en las diferentes empresas en las que se participa.

Prioridades de gestión en 2019

En 2019, BS Capital ha continuado impulsando el ciclo inversor en los marcos de actuación definidos para cada una de las áreas de negocio.

En el área de negocio de capital riesgo, se ha realizado una gestión activa para la aportación de valor en las participadas que actualmente componen la cartera (nuevas adquisiciones y apertura de nuevas instalaciones en España y/o en el extranjero).

En el área de renovables, hay que destacar la formalización de la inversión en dos parques eólicos en Perú (*equity* y *mezzanine*) y dos en Navarra (*mezzanine*), la concesión de un préstamo *mezzanine* para la construcción de un parque fotovoltaico en Chile y la formalización de la inversión en una sociedad al 50% para la promoción y desarrollo de hasta 100 MWp fotovoltaicos en Cataluña.

En el sector de Venture Capital, se ha aprobado la ampliación del Marco de Actuación tanto de Venture Capital como de Venture Debt, habiéndose invertido en más de 14 *startups* digitales o tecnológicas.

En cuanto a la estrategia global de Banco Sabadell dirigida al sector de las ciencias de la salud, se ha formalizado el segundo cierre del fondo Sabadell Asabys Health Innovation Investments, que ya ha formalizado las tres primeras inversiones: Psious, Ona Therapeutics y Cara Care.

Asimismo, en el contexto de la alianza entre Banco Sabadell y Pensium para proveer una solución a medida a clientes personas mayores con necesidades asistenciales (ResiRent), se ha entrado en el capital de Pensium, S.L., otorgando adicionalmente un préstamo a su filial Pensium Direct, S.L. para facilitar la financiación del proyecto.

Además, se ha continuado con la gestión activa de la cartera de participadas formalizando la venta del 40,01% del capital de Ribera Salud y la venta de la participación en el capital de GAM, así como la liquidación de Aurica XXI SCR, S.A.U. y Emte Renovables, S.L.

Sabadell Miami Branch

Descripción del negocio

Banco Sabadell opera en Estados Unidos desde hace 25 años a través de una *international full branch* que es gestionada desde Miami y de Sabadell Securities, que opera desde el año 2008. Estas unidades en su conjunto gestionan las actividades del negocio financiero de banca

corporativa y banca privada internacional en Estados Unidos y Latinoamérica.

Con su estructura actual, Banco Sabadell Miami Branch es la *international branch* más grande de Florida. Es una de las pocas entidades financieras de la zona con capacidad y experiencia para prestar todo tipo de servicios bancarios y financieros, desde los más complejos y especializados para grandes corporaciones –como operaciones de *project finance*– hasta productos de banca privada internacional, pasando por todos los productos y servicios que puedan necesitar profesionales y empresas de cualquier tamaño. Como forma de complementar su estructura en Miami, el banco gestiona oficinas de representación en Nueva York, Perú, Colombia y la República Dominicana.

Sabadell Securities USA, Inc.

Es un corredor de bolsa y asesor de inversiones en el mercado de valores que complementa y robustece la estrategia de negocio en clientes de banca privada con residencia en Estados Unidos, satisfaciendo sus necesidades, mediante el asesoramiento de inversiones en el mercado de capitales.

Prioridades de gestión 2019

Durante el ejercicio de 2019 Sabadell International Branch (SIB) se ha centrado en el crecimiento orgánico de volúmenes de negocio con un enfoque especial en la gestión y la mejora del margen. En este sentido, se ha conseguido sobrepasar las metas presupuestadas de volúmenes de negocio y se ha alcanzado el presupuesto de beneficio neto a pesar de afrontar un entorno de reducción de tipos de mercado que han impactado el margen financiero de la *branch* de manera sustancial.

Para contrarrestar el efecto negativo de las bajadas de tipos de interés de la segunda mitad de 2019 y las proyectadas en 2020, durante 2019 se han puesto en marcha iniciativas centradas en la reducción de costes, el incremento de margen y la mejora de las comisiones netas, optimizando recursos y preservando el consumo de capital. En 2019 ya se han visto los efectos positivos de estas medidas, aunque la mayoría del efecto se verá en 2020.

El año 2019 ha sido clave para continuar con el esfuerzo de lograr una mayor autosuficiencia financiera y mejora operativa. En este sentido, conviene destacar:

- Durante 2019 se han establecido las bases para la emisión de *yankee CDs* a clientes institucionales. La *branch* está lista para realizar emisiones, con el objetivo de ampliar fuentes de fondeo y reducir coste de fondeo.
- En 2019 se ha iniciado la actualización de la plataforma tecnológica (Proyecto Aspire) para mejorar las capacidades disponibles para clientes y unidades de negocio y soporte. La mejora tecnológica va a permitir soportar el crecimiento de una manera más eficiente y escalable. El proyecto se ejecutará en 3 fases durante los próximos 3 años.

Magnitudes principales de negocio

Durante el año 2019 el volumen de negocio gestionado ha sobrepasado los 13.000 millones de dólares, con un incremento anual del 8,1%. Los balances de créditos concedidos han aumentado 7,0% y han sobrepasado la marca de 5.200 millones de dólares, mientras que los depósitos de clientes han crecido un 6,0% y han alcanzado los 3.600 millones. Asimismo, los activos de clientes gestionados fuera de balance han incrementado un 11,4%.

El margen de intereses se ha situado en 137 millones de dólares, con un aumento interanual de 4,8%. Las comisiones netas han sido de 40 millones de dólares. El margen bruto ha ascendido a 180 millones de dólares, con un incremento del 4,9% en el año, mientras que los gastos de administración y amortización han ascendido un 6,1%, donde ya se incluye parte del efecto de la inversión en la plataforma tecnológica. El beneficio neto del ejercicio ha ascendido a 82,9 millones de dólares, lo que supone un incremento interanual del 4,0%.

Transformación de Activos

En este ejercicio han destacado:

- la firma del acuerdo de venta de SDIN Residencial, S.L.U. y los suelos destinados a la promoción inmobiliaria y de la cartera Rex.
- el cierre de las operaciones de venta de Solvia Servicios Inmobiliarios, S.L. y de las carteras Challenger, Coliseum y Rex, con las que se culmina la evacuación y normalización del volumen de activos inmobiliarios problemáticos del grupo.

Descripción del negocio

Esta dirección gestiona de forma transversal el riesgo crediticio irregular y la exposición inmobiliaria problemática del grupo.

Su función se focaliza en diseñar e implementar la estrategia de transformación de activos problemáticos, con el objetivo de optimizar y maximizar su recuperación.

Durante el ejercicio 2019, la Dirección de Gestión de Activos Problemáticos (antigua Dirección de Transformación de Activos) se ha integrado en la Dirección de Gestión de Riesgos, manteniendo su actividad y liderazgo en la reducción de activos problemáticos.

La integración de la Dirección de Transformación de Activos en la Dirección de Gestión de Riesgos es consecuencia de la significativa reducción de activos problemáticos del grupo hasta niveles de práctica normalización, especialmente en lo referente a los activos inmobiliarios, lo que requería la adecuación de la estructura organizativa a las nuevas necesidades para aprovechar la experiencia y conocimiento de ambas direcciones, potenciar las sinergias de su complementariedad y conseguir cuatro objetivos fundamentales:

- impulsar la gestión proactiva de la cartera crediticia;
- asegurar la rentabilidad;
- desarrollar modelos de riesgos que permitan la comercialización de productos de financiación en los nuevos canales digitales de forma eficiente y dinámica, y
- preservar la gestión eficaz de los activos improductivos.

Hitos de gestión en 2019

Durante 2019 Banco Sabadell ha mantenido el ritmo de reducción de su exposición problemática, especialmente destacable en lo relativo a exposición inmobiliaria, acordando la venta de su cartera de suelos destinados a la promoción inmobiliaria, junto con la sociedad SDIN Residencial, S.L.U., especializada en el desarrollo inmobiliario de dichos activos, y la venta de una tercera cartera de activos inmobiliarios problemáticos (Rex) que complementa las dos carteras (Challenger y Coliseum) cuya venta se acordó en el ejercicio 2018 y cuya transmisión se ha completado a finales del ejercicio 2019. Con el cierre de la transmisión de los activos inmobiliarios problemáticos integrados en las tres carteras citadas se puede afirmar que el grupo ha culminado la evacuación y normalización de este tipo de activos en su balance.

Adicionalmente, durante el ejercicio 2019 también se ha cerrado la transmisión de una cartera significativa de créditos problemáticos acordada en 2018 (Makalu) y la venta del 80% del capital de Solvia Servicios Inmobiliarios, S.L., la empresa que se dedicaba a la gestión, mantenimiento y comercialización de los activos inmobiliarios del grupo.

Todos estos hitos han permitido cumplir con creces los objetivos de volumen establecidos respecto a la reducción global de la exposición problemática.

Prioridades de gestión

Ya en la situación de práctica normalización de su volumen de activos problemáticos, el grupo mantiene unos exigentes objetivos de reducción sistemática de este tipo de activos no rentables para los próximos años.

Así, la estrategia de gestión y reducción de activos problemáticos o NPA se articula en torno a las tres prioridades estratégicas siguientes:

- 1 Reducción continua de los NPA hasta la total normalización de sus saldos.

- 2 Foco en la gestión de las exposiciones problemáticas más antiguas.
- 3 Mantenimiento de unos niveles sólidos y suficientes de cobertura de sus activos problemáticos.

Estas tres prioridades estratégicas se traducen en seis principios de gestión de los activos problemáticos, que son:

- I. Anticipación en la gestión de la mora y gestión preventiva de las entradas, imprescindible para normalizar los saldos dudosos. La gestión anticipada de la mora maximiza la recuperación y la monetización de los activos problemáticos, porque permite minimizar el riesgo de degradación de la calidad crediticia y preservar la calidad de los activos en garantía.
- II. Gestión segmentada de todas las exposiciones problemáticas y potencialmente problemáticas (mora potencial).
- III. Reducción masiva de los saldos morosos y activos adjudicados más antiguos, lo que es particularmente importante desde la perspectiva de la gestión, puesto que las diferentes capacidades, soluciones y herramientas demandan una gestión especializada de los saldos más antiguos respecto de los nuevos impagos o entradas en morosidad y adjudicados.
- IV. Inteligencia de negocio y mejora continua de los procesos. El banco viene desarrollando en los últimos años capacidades de segmentación y de predicción de la acción recuperatoria. La inteligencia de negocio se aplica, además, para sistematizar, mejorar de forma continua y corporativizar los procesos a lo largo de todo el ciclo recuperatorio, tanto para los procesos amistosos como para los judiciales y concursales, mejorando la eficiencia de la recuperación.
- V. Capacidad financiera entendida no solo como suficiente cobertura contable de la pérdida esperada, sino también como capacidad de generación de ingresos futuros para garantizar robustos niveles de capitalización que permitan dar cobertura a potenciales pérdidas inesperadas provenientes de los activos problemáticos.
- VI. Sólido sistema de *governance* basado en tres líneas de defensa en el que, tras la primera línea de defensa, en la que destaca la Dirección de Gestión de Activos Problemáticos especializada, así como las unidades de negocio que conceden los riesgos, se sitúa una segunda línea de control independiente de aquella formada por la Dirección de Control de Riesgos y la Dirección de Cumplimiento Normativo, y, en tercera línea de defensa, la Dirección de Auditoría Interna, que revisa la adecuación y bondad de todo el proceso.

Principales magnitudes

El beneficio neto a diciembre 2019 alcanza los -309 millones de euros y mejora un 33,3% interanual.

El ejercicio 2019 incorpora el impacto de las ventas institucionales de carteras y la venta de Solvia.

El margen bruto se sitúa en -18 millones de euros,

inferior al año anterior por los menores ingresos asociados a las carteras institucionales de inmuebles vendidas.

Los gastos de administración y amortización se sitúan en -80 millones de euros, representando una caída del -38,2%.

Las provisiones y deterioros incluyendo las ventas de inmuebles ascienden a -341 millones de euros, un -34,3% inferior al mismo período del año anterior. Incorporan el impacto de las ventas institucionales de carteras.

En millones de euros

	2019	2018	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	(49)	(18)	169,9
Comisiones netas	2	1	57,0
Margen básico	(47)	(17)	179,0
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	31	5	—
Resultados método de participación y dividendos	—	—	—
Otros productos y cargas de explotación	34	119	(71,4)
Margen bruto	18	107	(82,9)
Gastos de explotación y amortización	(80)	(129)	(38,2)
Margen antes de dotaciones	(62)	(22)	181,4
Provisiones y deterioros	(341)	(520)	(34,3)
<i>del que: Resultados por ventas</i>	54	96	(43,7)
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	—	—	—
Resultado antes de impuestos	(403)	(542)	(25,6)
Impuesto sobre beneficios	94	79	19,4
Resultado atribuido a intereses minoritarios	—	—	—
Resultado atribuido al grupo	(309)	(463)	(33,3)
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	—	—	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	—	—	—
Ratio de morosidad	33,8%	33,5%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	42,7%	83,4%	—

Principales magnitudes de la cuenta de resultados del negocio Transformación de Activos

La inversión crediticia bruta viva mejora en 30 millones de euros respecto al año anterior, y la exposición inmobiliaria neta mejora 168 millones de euros por la venta institucional de las carteras.

La financiación intragrupo se sitúa en 7.549 millones de euros, un -26,8% inferior al ejercicio anterior.

En millones de euros

	2019	2018	Variación interanual (%)
Activo	8.810	11.907	(26,0)
Inversión crediticia bruta viva	883	854	3,4
Activos inmobiliarios problemáticos (neto)	791	959	(17,5)
Pasivo	7.997	10.972	(27,1)
Recursos de clientes en balance	253	235	7,7
Financiación intragrupo	7.549	10.315	(26,8)
Capital asignado	813	935	(13,0)
Recursos de clientes fuera de balance	45	35	28,9
Otros indicadores			
Empleados	209	1.073	(80,5)
Oficinas	—	—	—

Principales magnitudes de balance del negocio
Transformación de Activos

Negocio Bancario Reino Unido

Descripción del negocio

TSB tiene un modelo de distribución multicanal a escala nacional integrado por 533 sucursales presentes en todo el Reino Unido. Al cierre del ejercicio tenía 5 millones de clientes y 7.800 empleados. TSB (TSB Banking Group PLC) ofrece cuentas corrientes y de ahorro, préstamos personales, hipotecas y tarjetas de crédito y débito para clientes minoristas, así como toda una gama de productos a la vista, de ahorro y créditos para pymes.

Prioridades de gestión en 2019

En 2019, TSB se centró en tres prioridades esenciales: estabilizar los sistemas tecnológicos, compensar a cada cliente afectado por la migración a la nueva plataforma informática y generar una sólida oferta de banca comercial. Estas se han conseguido:

- La plataforma bancaria es estable y ofrece a los clientes más funcionalidades que antes. Datos recientes de la Financial Conduct Authority (el regulador británico del

sector financiero) muestran que los incidentes informáticos en TSB ahora están en niveles similares, o incluso mejores, que los de otros bancos.

- Todas las quejas planteadas por los clientes desde la migración habían sido atendidas para abril de 2019, y el volumen de reclamaciones nuevas se ha reducido a los niveles habituales del sector.
- TSB se ha impuesto como un nuevo actor competitivo con carácter diferenciado en el mercado de Banca de Empresas y ha experimentado un crecimiento sostenido del número de clientes a lo largo del año, incluyendo los incorporados a través del programa de cambio incentivado (*Incentivised Switching Scheme*), en virtud del cual una de cada cuatro empresas está optando por migrar a TSB en las categorías seleccionadas.

Asimismo, TSB ha asumido una posición de liderazgo para ayudar a proteger a clientes y comunidades ante el aumento del fraude. En abril TSB se convirtió en pionero al ser el primer banco en el Reino Unido en proteger a sus clientes en casos de fraude con el lanzamiento de una garantía de reembolso en estos casos.

En mayo de 2019, Debbie Crosbie se incorporó a TSB como consejera delegada. Crosbie aporta dosis considerables de experiencia y energía para impulsar el negocio. Ha formado un nuevo y robusto equipo directivo que ha presentado una estrategia nueva y ambiciosa para el

período comprendido entre 2020 y 2022 con el fin de transformar TSB y promover el crecimiento a largo plazo. La nueva estrategia se dio a conocer en noviembre, junto con un nuevo lema empresarial: "Seguridad financiera. Para todo el mundo. Todos los días". TSB detenta una posición favorable para convertirse en una organización más sencilla, construir relaciones más estrechas con los clientes y lograr un mejor equilibrio de los canales utilizados por los clientes. La estrategia se sustenta en los tres pilares que se detallan a continuación.

Foco en el cliente

Tras un programa extenso de investigación, se detectaron oportunidades para prestar un mejor servicio al "segmento medio con aspiraciones". Esos clientes quieren un banco que elimine las molestias innecesarias, les ayude a administrar mejor su dinero y reduzca los problemas inesperados, y TSB está bien posicionado para ofrecerles un servicio diferencial.

Con el fin de mejorar la satisfacción del cliente, TSB ha anunciado una inversión de 120 millones de libras en sus canales digitales con la que pretende mejorar la experiencia de los clientes con los servicios móviles y digitales, así como actualizar los productos de crédito existentes para ofrecer mayor flexibilidad.

Las oficinas seguirán siendo una parte integral del negocio de TSB y complementarán el énfasis puesto en servicios digitales. Sin embargo, TSB duplica con creces la proporción media de sucursales por cliente del Reino Unido, por lo que va a reajustar la dimensión de su red de oficinas para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. TSB ha tomado la difícil decisión de cerrar 82 sucursales en 2020 en emplazamientos con menos actividad, pero continuará invirtiendo en sucursales emblemáticas y, por lo tanto, seguirá teniendo una de las mayores redes de oficinas del Reino Unido.

Simplificación y eficiencia

El segundo pilar consiste en convertirse en un negocio más sencillo y centrado. La nueva plataforma informática ofrece a TSB una base sólida de partida, con capacidades de datos y multinubes que brindan oportunidades para utilizar información y análisis basados en datos para mejorar la experiencia en TSB. TSB también tratará de optimizar oportunidades asociadas a la banca abierta y las relaciones con terceros para mejorar la oferta de TSB para los clientes.

El tiempo de apertura de una cuenta corriente ya se ha reducido de siete días a 10 minutos, y permite a los clientes realizar operaciones de inmediato. Para 2022 se estima que los clientes podrán acceder a todos los servicios desde la plataforma móvil de TSB y se prevé que tres cuartas partes de los clientes de TSB realicen gestiones digitalmente.

Excelencia operativa

El tercer pilar se centra en la creación de un negocio más robusto y sostenible a través del firme cumplimiento del plan estratégico a través de un marco sólido de gobierno corporativo y gestión de riesgos supervisado por un equipo ejecutivo experimentado. La rendición de cuentas respecto del riesgo de conducta futura de TSB es clara, dado que toda la experiencia de los clientes con el banco está bajo la supervisión del director de Banca de Clientes. La gestión del riesgo operativo goza de la misma claridad en la estructura organizativa, bajo la supervisión del director de Operaciones.

La flexibilidad tecnológica y la seguridad cibernética revisten carácter prioritario con el fin de garantizar que se les asigna el nivel adecuado de recursos. En este sentido, con la firma de un contrato con IBM, TSB ha comenzado el proceso de tomar el control directo de los proveedores de servicios informáticos, actualmente gestionados por Sabis en virtud del Acuerdo de servicios operativos. TSB se asociará cada vez más con un pequeño número de líderes del sector de mayor tamaño para lograr importantes ahorros de costes y reducir riesgos. Se trata de un programa de trabajo acometido conjuntamente entre Sabis y TSB en el que ya se han hecho avances importantes.

TSB sigue operando en una coyuntura económica incierta, con inestabilidad geopolítica que limita el crecimiento del PIB, tipos de interés que se mantienen en niveles bajos durante más tiempo de lo previsto y el crecimiento continuo de la denominada "*gig economy*" (contrataciones temporales de profesionales o recursos por un tiempo determinado y para tareas específicas) y la "generación alquiler" (jóvenes con pocas posibilidades de acceder a una vivienda propia). TSB se enfrenta a una intensa competencia, con compresión de márgenes en hipotecas y presiones en los costes de financiación por el reembolso del Programa de financiación a plazo (TFS por sus siglas en inglés) del Banco de Inglaterra. Esto coincide con el cambio que se sigue produciendo en la forma en que los clientes realizan operaciones bancarias (preferencia por una vía más digital de gestionar su dinero) y la aceleración del crecimiento de empresas *fintech*, que se están esforzando por atraer a más clientes.

La banca del Reino Unido es un sector muy regulado, que, en un tiempo de intervención regulatoria creciente, presenta sus propios desafíos, como el alto coste de la revisión del crédito, la evolución continua de la regulación en materia de solvencia y la intensificación de la competencia provocada por el blindaje de la banca minorista (*ringfencing*) en el Reino Unido. Sin embargo, TSB sigue siendo uno de los bancos con mejor solvencia del Reino Unido, con una ratio CET1 del 20,4%, y mantiene buenas reservas de liquidez. El plan de TSB está autofinanciado y no precisa aportaciones adicionales de capital por parte de Sabadell. Sin embargo, el crecimiento orgánico previsto y la adopción de la definición de morosidad de 90 días en la cartera hipotecaria previsiblemente reducirán la ratio CET1 hasta cerca del 16% en 2020.

Principales magnitudes

El beneficio neto se sitúa en -45 millones de euros a cierre del ejercicio 2019, con una mejora significativa respecto al ejercicio anterior, ya que este último incluye los impactos derivados de la migración tecnológica.

El margen de intereses totaliza 979 millones de euros, siendo inferior al año anterior en un -2,1% principalmente por el incremento de la presión competitiva en los tipos de interés y el aumento del coste de mercados de capitales por mayor volumen de emisiones.

Las comisiones netas incrementan un 36,8% interanual principalmente por el crecimiento de las comisiones de servicios. El ejercicio anterior está impactado por la exención de las comisiones por descubiertos tras la migración tecnológica.

Los otros productos y cargas mejoran principalmente por el impacto de las pérdidas por fraude derivadas de la migración en el ejercicio anterior y el impacto positivo del acuerdo con VISA de este ejercicio.

Los gastos de administración y amortización se sitúan en -1.052 millones de euros y descienden un -8,4% interanual, ya que el año anterior incluye los gastos extraordinarios de migración. En el año se registran -85 millones de euros de costes no recurrentes (-50 millones de euros de costes de reestructuración y -35 millones de euros de otros conceptos).

Las dotaciones y deterioros ascienden a -72 millones de euros, mejorando un 68,7% interanual por las compensaciones a clientes de TSB derivadas de la migración registradas en el ejercicio anterior.

Las plusvalías por ventas de activos y otros resultados recogen el impacto de -3 millones de euros de costes de reestructuración de cierre de oficinas.

La inversión crediticia asciende a 36.496 millones de euros, mostrando un crecimiento del 8,5% apoyado en la apreciación de la libra. A tipo de cambio constante, crecimiento del 3,2% interanual impulsado por la mayor actividad en la producción de hipotecas por una oferta más amplia y mejorada y una mejora en la retención de clientes.

Los recursos de clientes en balance ascienden a 35.423 millones de euros y presentan un aumento del 9,0% interanual por el crecimiento de las cuentas a la vista, apoyado en el efecto positivo del tipo de cambio. A tipo de cambio constante, crecimiento del 3,7% interanual apoyado en el crecimiento de todos los productos, destacando las cuentas de empresas y una propuesta de ahorro competitiva.

En millones de euros

	2019	2018	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	979	1.000	(2,1)
Comisiones netas	117	85	36,8
Margen básico	1.095	1.085	0,9
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	15	18	(13,2)
Resultados método de participación y dividendos	—	—	—
Otros productos y cargas de explotación	(20)	(60)	(67,4)
Margen bruto	1.091	1.042	4,6
Gastos de explotación y amortización	(1.052)	(1.148)	(8,4)
Margen antes de dotaciones	39	(106)	(136,6)
Provisiones y deterioros	(72)	(231)	(68,7)
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	(4)	1	(425,5)
Resultado antes de impuestos	(38)	(335)	(88,8)
Impuesto sobre beneficios	(8)	95	(107,9)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	—	—	—
Resultado atribuido al grupo	(45)	(240)	(81,2)
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	—	—	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	84,0%	101,6%	—
Ratio de morosidad	1,2%	1,3%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	43,1%	50,4%	—

Principales magnitudes de la cuenta de resultados del negocio Reino Unido

	2019	2018	Variación interanual (%)
Activo	46.449	46.182	0,6
Inversión crediticia bruta viva	36.496	33.634	8,5
Pasivo	44.921	44.662	0,6
Recursos de clientes en balance	35.423	32.484	9,0
Financiación mayorista mercado capitales	2.423	1.688	43,6
Capital asignado	1.528	1.520	0,5
Recursos de clientes fuera de balance	—	—	—
Otros indicadores			
Empleados	7.394	8.353	(11,5)
Oficinas	540	550	(1,8)

Negocio Bancario México

Descripción del negocio

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

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

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

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

Prioridades de gestión en 2019

El ejercicio se ha caracterizado en México por un período de transición sociopolítica y financiera como consecuencia de: i) las tensiones comerciales generadas principalmente por la guerra de aranceles lanzada por Estados Unidos hacia China, y ii) la llegada al poder de un nuevo gobierno en la República, encabezado por Andrés Manuel López Obrador, que ha implicado en México un año de cambios en distintos sectores de la economía. En este entorno, el desempeño de las filiales mexicanas (Banco Sabadell, IBM) ha sido positivo y ha cumplido con el presupuesto del ejercicio.

El año 2019 ha sido un ejercicio donde nuestras filiales mexicanas han continuado su apuesta por el crecimiento, la autosuficiencia financiera y la rentabilidad. En este sentido, conviene destacar las siguientes iniciativas implementadas durante el año:

- En Banca Corporativa se ha impulsado de manera relevante el sector de energías renovables. Hay que destacar la firma de un acuerdo de financiación con IFC de 100 millones de dólares para impulsar el desarrollo de infraestructura sostenible en México. Se otorgarán estos fondos a clientes que busquen apostar por el desarrollo de proyectos sostenibles, principalmente a complejos hoteleros y edificios verdes que fomenten las mejores prácticas en el uso eficiente de energía, el manejo racional de agua y la eliminación de residuos y emisiones dañinas al medio ambiente.

Se ha continuado robusteciendo la oferta de servicio del segmento con el lanzamiento de los proyectos de la mesa de distribución de derivados y fiduciario. Estas iniciativas nos permitirán ofrecer un servicio más integral al segmento de financiación estructurada e incrementarán la vinculación con los clientes.

- La Banca de Empresas se caracterizó por la mejora de nuestras capacidades transaccionales, iniciativa que continuará durante 2020. Asimismo, cabe destacar el proceso de fusión de alguno de nuestros centros de Banca Empresa, que pasan de 19 a 12, con foco en la rentabilidad de las capacidades desplegadas en ejercicios anteriores. Las iniciativas del modelo de sistemática comercial y un nuevo esquema de incentivos tienen como objetivo fomentar la productividad y eficiencia por banquero, así como continuar ofreciendo un excelente servicio, cualidad diferenciadora desde el lanzamiento del segmento.
- En el segmento de Banca Personal se ha llevado a cabo un esfuerzo relevante en el despliegue de nuevos productos y servicios, como una cuenta 100% digital, tarjeta de débito, CODI, transferencias inmediatas, algunos de ellos ya disponibles en 2019 y el resto a inicios de 2020. Además, se ha desarrollado un proyecto que nos permitirá posicionarnos en el mercado del crédito al consumo en México, que cuenta con una propuesta de valor 100% digital y *online*.

De manera transversal, se implementaron iniciativas tales como: 1) plan de prevención de morosidad; 2) robustecimiento de la arquitectura tecnológica; 3) industrialización y externalización de nuestros procesos operativos, y 4) apertura de nuevas líneas de fondeo en USD con IFC e ICO. Estas últimas iniciativas tuvieron como beneficio principal la optimización del fondeo y del capital de la franquicia en México.

En 2019 se ha realizado un ejercicio de planificación financiera alineado con el del Grupo Banco Sabadell para determinar las principales líneas de actuación estratégicas de Banco Sabadell en México, las cuales permitirán la generación de mayor valor para la franquicia mexicana del grupo. A modo de resumen, serían:

- Potenciación del ROE por la vía de aumentar la generación de ingresos sin consumo de capital (mediante mayor generación de ingresos por comisiones y desarrollo de nuevas líneas de negocio, como derivados, compraventa de divisas, fiduciario, etc.).
- Impulso de las acciones de autosuficiencia financiera, mediante: i) la incorporación a nuestra oferta de servicios y productos transaccionales que aumenten la vinculación de nuestros clientes, y ii) la mejora de nuestra plataforma de captación de Banca Personal.

El 20 de diciembre, la agencia de *rating* global Standard & Poor's (S&Ps) incrementó las calificaciones crediticias de largo y corto plazo en escala nacional mexicana de Banco Sabadell, IBM y SabCapital, que subieron a mxAA de mxA+ (a largo plazo) y a mxA-1+ de mxA-1 (a corto plazo). En el informe de S&Ps se destaca la mejora y creciente diversificación de los ingresos del grupo en México, el sano crecimiento de su cartera crediticia –que permite mantener indicadores de calidad mejores que los del sistema–, la

gradual diversificación de su fondeo y su creciente participación en el mercado mexicano.

El año ha acabado para Banco Sabadell México con una cartera crediticia bruta consolidada de 78.840 millones de pesos (3.722 millones de euros), un 9% superior a la del cierre del año pasado, y que lo coloca en la décima posición en el *ranking* de financiación empresarial, una captación de clientes consolidada de 42.693 millones de pesos (2.016 millones de euros), un 59% por encima del volumen a 31 de diciembre de 2018, y un beneficio neto consolidado de 465 millones de pesos (22 millones de euros) un 54% superior al del año 2018.

Principales magnitudes

El beneficio neto a diciembre 2019 alcanza los 19 millones de euros, lo que supone un incremento interanual del 149,1% principalmente por la mejora en el negocio *core*.

El margen de intereses se sitúa en 117 millones de euros y se incrementa un 29,0% por el crecimiento de la inversión.

Las comisiones netas se incrementan un 68,3% interanual debido a la captación de nuevos clientes.

Los otros productos y cargas de explotación incrementan en el año principalmente por el mayor pago al Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) debido al fuerte incremento en la captación de recursos de clientes.

El margen bruto asciende a 127 millones de euros e incrementa un 30,9% por la mejora de los ingresos *core*.

Los gastos de administración y amortización aumentan un 19,3% interanual por mayores gastos de personal y mayores amortizaciones por proyectos tecnológicos.

Las dotaciones y deterioros se sitúan en -16 millones de euros, lo que representa una mejora del 32,3% interanual por la mejora de la calidad crediticia de la cartera.

En millones de euros

	2019	2018	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	117	91	29,0
Comisiones netas	19	11	68,3
Margen básico	136	102	33,2
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	1	1	(29,1)
Resultados método de participación y dividendos	—	1	(100,0)
Otros productos y cargas de explotación	(9)	(6)	—
Margen bruto	127	97	30,9
Gastos de explotación y amortización	(91)	(76)	19,3
Margen antes de dotaciones	36	21	73,3
Provisiones y deterioros	(16)	(23)	(32,3)
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	0	—	—
Resultado antes de impuestos	20	(2)	(948,9)
Impuesto sobre beneficios	(2)	10	(116,7)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	—	—	—
Resultado atribuido al grupo	19	8	149,1
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	3,5%	1,9%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	62,9%	77,2%	—
Ratio de morosidad	1,2%	0,4%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	108,9%	284,5%	—

Principales magnitudes de la cuenta de resultados del negocio bancario México

La inversión crediticia viva se sitúa en 3.640 millones de euros, un 14,4% superior al año anterior.

Los recursos de clientes en balance ascienden a 1.996 millones de euros e incrementan un 60,2% interanual.

En millones de euros

	2019	2018	Variación interanual (%)
Activo	4.695	3.894	20,6
Inversión crediticia bruta viva	3.640	3.181	14,4
Exposición inmobiliaria (neto)	—	—	—
Pasivo	4.146	3.377	22,8
Recursos de clientes en balance	1.996	1.246	60,2
Capital asignado	548	517	5,9
Recursos de clientes fuera de balance	—	—	—
Otros indicadores			
Empleados	450	455	(1,1)
Oficinas	15	15	—

Principales magnitudes de balance del negocio bancario México