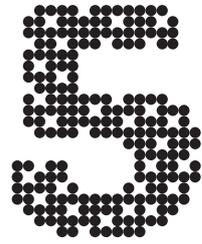


Negocios



- 83 Negocio bancario España
- 108 Negocio bancario Reino Unido
- 110 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 2020.

Negocio bancario España

Principales magnitudes

El beneficio neto a cierre del ejercicio 2020 alcanza los 218 millones de euros, con una caída interanual principalmente por mayores dotaciones derivadas del entorno COVID-19, así como por la reducción de ingresos derivada de la menor actividad por la pandemia. El plan de reestructuración y parte de las mayores dotaciones por las ventas de carteras de activos problemáticos se han financiado con las ventas de bonos de la cartera a coste amortizado.

El margen de intereses asciende a 2.400 millones de euros y desciende un 5,0% respecto al cierre de 2019 principalmente por menores tipos, menor aportación de la cartera ALCO y menores comisiones de descubiertos tras las medidas por el COVID-19, así como por menores ingresos tras la titulación de préstamos al consumo realizada en 2019, que se ven parcialmente neutralizados por mayores volúmenes, el menor coste de financiación mayorista y la TLTRO III.

Las comisiones netas se sitúan en 1.246 millones de euros, un 4,4% inferiores al año anterior, derivado de la menor actividad causada por el confinamiento por la pandemia y por la venta de Sabadell Asset Management.

Los resultados de operaciones financieras y diferencias de cambio se sitúan en 770 millones de euros, e incluyen principalmente las ventas de bonos de la cartera a coste amortizado realizadas en el cuarto trimestre del año para financiar los planes de reestructuración y ventas de carteras de activos problemáticos.

Los gastos de explotación se sitúan en -1.991 millones de euros, aumentando así un 14,0% interanual, por el registro de los costes de reestructuración en el cuarto trimestre. Los gastos recurrentes se reducen un 4,0% en el año, tanto por la mejora de los gastos de personal como de los gastos generales.

Las dotaciones y deterioros alcanzan -2.007 millones de euros, siendo superiores al año anterior principalmente por mayores dotaciones derivadas del entorno COVID-19 y por las ventas de carteras de activos problemáticos del cuarto trimestre del año.

Las plusvalías por ventas de activos y otros resultados incrementan interanualmente debido al registro de la venta de Sabadell Asset Management y del cierre de la operación de la venta de SDIn. El ejercicio anterior incorpora la venta del 80% de Solvia Servicios Inmobiliarios y un *earn-out* del negocio asegurador.

En millones de euros

	2020	2019	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	2.400	2.527	(5,0)
Comisiones netas	1.246	1.304	(4,4)
Margen básico	3.646	3.831	(4,8)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	770	110	599,9
Resultados método de participación y dividendos	37	61	(39,4)
Otros productos y cargas de explotación	(271)	(288)	(5,8)
Margen bruto	4.182	3.714	12,6
Gastos de explotación y amortización	(2.344)	(2.070)	13,2
Margen antes de dotaciones	1.838	1.644	11,8
Provisiones y deterioros	(2.007)	(850)	136,2
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	317	174	82,3
Resultado antes de impuestos	147	968	(84,8)
Impuesto sobre beneficios	71	(165)	(143,3)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	1	9	(88,8)
Resultado atribuido al grupo	218	794	(72,6)
Ratios acumuladas			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	2,0%	7,3%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	47,6%	47,0%	—
Ratio de morosidad	4,4%	4,7%	—
Ratio de cobertura de stage 3	55,7%	50,5%	—

Principales magnitudes del negocio bancario España

La inversión crediticia viva se sitúa en 106.327 millones de euros, lo que representa un incremento respecto al año anterior del 1,8%, principalmente por la concesión de financiación ICO a empresas, pymes y autónomos. El crecimiento de la inversión aislando el EPA es del 3,2%.

Los recursos de clientes en balance crecen un 1,5% interanual, impulsado por cuentas a la vista derivado del menor consumo y pagos durante el confinamiento tanto de particulares como de empresas. Los recursos fuera de balance se reducen un 11,8% interanual tras la venta de Sabadell Asset Management.

En millones de euros

	2020	2019	Variación interanual (%)
Activo	183.896	172.610	6,5
Inversión crediticia bruta viva	106.327	104.436	1,8
Activos inmobiliarios problemáticos (neto)	871	791	10,2
Pasivo	173.664	161.695	7,4
Recursos de clientes en balance	110.572	108.890	1,5
Financiación mayorista mercado capitales	18.332	19.912	(7,9)
Capital asignado	10.204	10.915	(6,5)
Recursos de clientes fuera de balance	38.064	43.163	(11,8)
Otros indicadores			
Empleados	16.260	16.610	(2,1)
Oficinas	1.614	1.847	(12,6)

Principales magnitudes 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

- Lanzamiento del Plan
Acompañamiento: soluciones de financiación y liquidez para nuestros clientes tras la declaración del Estado de Alarma por el COVID-19 poniendo a su disposición, entre otras soluciones, las líneas ICO liquidez, ICO inversión y moratorias de crédito para afrontar el impacto de la crisis sanitaria.
- Alianza con Amundi Asset Management para disponer de la

mejor oferta de Fondos de Inversión a nivel nacional más aún, dentro del contexto actual de tipos de interés negativos.

- Intensa actividad en el negocio de Seguros protección impulsado por la suscripción de seguros Blink y el acuerdo de coaseguro con Sanitas.
- Notables avances en la transformación del modelo de distribución gracias a las nuevas capacidades digitales y de autoservicio disponibles para el cliente.

Descripción del negocio

Banca Comercial 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, ofreciendo 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.

Prioridades de gestión en 2020

Los esfuerzos en 2020 se han centrado en el acompañamiento a nuestros clientes en la gestión de la crisis sanitaria y la maximización de los ingresos, en un entorno de tipos de interés negativos, apostando por la vinculación de nuestros clientes y pivotando sobre los modelos de relación definidos para cada segmento.

Se han desplegado nuevas capacidades tecnológicas para conseguir, en definitiva, una excelente experiencia de cliente.

Principales magnitudes

El beneficio neto a diciembre de 2020 alcanza los 123 millones de euros, inferior al año anterior por mayores dotaciones derivadas del entorno COVID-19, así como por la reducción de ingresos derivada de la menor actividad por la pandemia.

Banca Comercial

Segmentos

- Grandes empresas y *Pymes*
- Negocios
- Negocios institucionales
 - Instituciones Públicas
 - Instituciones Financieras y Aseguradoras
 - Instituciones Religiosas
 - Colectivos Profesionales y Banca Asociada
 - Convenios Oficiales y de Garantía
- Banca Privada
- Banca Personal
- Banca *Retail*
- Sabadell Colaboradores

Especialistas segmento empresas

- Negocio turístico hotelero
- Segmento agrario
- Previsión empresarial
- Negocio inmobiliario
- Franquicias
- BStartup
- Hub Empresa

Productos Comerciales

- Servicios financieros
 - Medios de pago
 - Servicio de gestión del efectivo
- Ahorro e inversión
- Soluciones de financiación
- Renting y leasing
- Bancaseguros
- Soluciones internacionales

Sabadell Consumer Finance

El margen bruto de 3.012 millones de euros es inferior al del mismo período del año anterior y el margen básico de 3.164 millones de euros desciende un 4,5%.

El margen de intereses es de 2.061 millones de euros y desciende un 4,8% respecto al mismo período de 2019, principalmente por menores tipos, menores ingresos tras la titulización de préstamos al consumo realizada en el año anterior y menores comisiones de descubiertos tras las medidas implantadas por el COVID-19.

El resultado por el método de la participación y dividendos asciende a 57 millones de euros y es un 3,6% superior al año anterior gracias al buen resultado de seguros y pensiones.

Las comisiones netas se sitúan en 1.103 millones de euros, un 4,0% inferior al mismo período del año anterior, derivado de la menor actividad causada por el confinamiento por la pandemia y por la venta de Sabadell Asset Management.

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 1.611 millones de euros, un 3,7% menor respecto el mismo período del año anterior.

Las provisiones y deterioros alcanzan 1.247 millones de euros y son superiores al año anterior por mayores

dotaciones derivadas del entorno COVID-19 y por las ventas de carteras de activos problemáticos.

En millones de euros

	2020	2019	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	2.061	2.164	(4,8)
Comisiones netas	1.103	1.149	(4,0)
Margen básico	3.164	3.313	(4,5)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	9	(17)	(152,9)
Resultados método de participación y dividendos	57	55	3,6
Otros productos y cargas de explotación	(218)	(203)	7,4
Margen bruto	3.012	3.148	(4,3)
Gastos de explotación y amortización	(1.611)	(1.673)	(3,7)
Margen antes de dotaciones	1.401	1.475	(5,0)
Provisiones y deterioros	(1.247)	(455)	174,1
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	4	—	—
Resultado antes de impuestos	158	1.020	(84,5)
Impuesto sobre beneficios	(35)	(178)	(80,3)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	—	—	—
Resultado atribuido al grupo	123	842	(85,4)
Ratios acumuladas			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	2,1%	14,0%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	48,1%	48,1%	—
Ratio de morosidad	4,5%	5,4%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	51,5%	46,7%	—

Principales magnitudes del negocio Banca Comercial

La inversión crediticia bruta viva crece un 7,7%, los recursos de clientes de balance crecen un 4,8% y los recursos de clientes fuera de balance descienden un 12,0%, principalmente por fondos de inversión tras la venta de Sabadell Asset Management.

En millones de euros

	2020	2019	Variación interanual (%)
Activo	195.836	187.710	4,3
Inversión crediticia bruta viva	86.280	80.078	7,7
Pasivo	190.322	181.556	4,8
Recursos de clientes en balance	101.273	96.589	4,8
Capital asignado	5.514	6.154	(10,4)
Recursos de clientes fuera de balance	37.052	42.127	(12,0)
Otros indicadores			
Empleados	11.722	11.642	—
Oficinas	1.589	1.822	—

Principales magnitudes del negocio Banca Comercial

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

Segmentos

Grandes Empresas y Pymes

Banco Sabadell ha estado al lado de los clientes empresas, anticipándose a sus necesidades a través de los gestores especialistas para ayudarles a tomar mejores decisiones económicas.

En el primer trimestre del año, destaca el lanzamiento de la Propuesta 360, una nueva y diferencial forma de relacionarse con los clientes, en la que el cliente percibe: anticipación, asesoramiento y acompañamiento. La Propuesta 360 permite una mayor comprensión del cliente, abordar temas estratégicos y detectar oportunidades, adaptándose a la situación concreta de cada cliente y acompañándolo en la consecución de sus objetivos de negocio.

En el segundo trimestre, la COVID-19 supuso la reducción de la actividad, y con ello algunas empresas se vieron con dificultad para poder afrontar los pagos. Para ayudar a las empresas, Banco Sabadell lanzó el Plan de Acompañamiento, poniendo las líneas ICO a disposición de los clientes con necesidades de financiación. Como parte del plan, más de 3.000 gestores han contactado con los clientes para conocer su situación y ofrecerles soluciones que dan respuesta a sus necesidades específicas. Además, se han habilitado circuitos exprés que simplifican los procesos de decisión y acortan los plazos de respuesta. Asimismo, se ha desarrollado una aplicación para que los clientes puedan firmar la operación *online* sin necesidad de acudir a una oficina. Con todo ello, Banco Sabadell se ha convertido en uno de los actores principales del mercado,

otorgando liquidez ICO a las pymes y grandes empresas por un importe total de 7.690 millones de euros.

Por otro lado, Banco Sabadell apuesta por la sostenibilidad como elemento de transformación impulsor de la competitividad en las empresas y generador de un impacto social y ambiental más positivo para las personas y para el planeta. Este año, asumiendo el rol del banco como agente clave en impulsar la transición hacia una economía más sostenible, se ha incluido la sostenibilidad dentro del contenido de la Visita 360 y la conversación entre el cliente y el gestor. Se ha desarrollado un indicador que, a través de un cuestionario, evalúa el grado de sensibilidad de las pymes y grandes empresas respecto a la sostenibilidad, que engloba los aspectos ESG: medio ambiente, social y gobierno. Así mismo, mediante una formación en la plataforma digital del grupo, se ha formado a todos los gestores y personal de red del segmento en esta materia.

Para 2021, el reto en el segmento es seguir escalando nuestro modelo de relación, reforzando nuestra diferenciación y especialización, todo ello, a través de una mayor capacitación de las figuras especialistas y de la mejora de los procesos comerciales, apoyándonos en la sostenibilidad y transición digital, y ser actor principal en el Fondo de Recuperación Europea.

Negocios

2020 ha sido, en general, un ejercicio complicado para autónomos, comercios y negocios, y aunque ha tenido un impacto desigual según el sector de actividad, Banco Sabadell ha estado al lado de todos los clientes. Además, este año ha supuesto un cambio en la forma de consumo de los servicios financieros, reduciendo la actividad presencial

y acelerando la demanda en servicios y capacidades digitales.

En Banco Sabadell se empezó el año dando continuidad al proceso de especialización de la gestión iniciado el ejercicio anterior, ampliando el catálogo de ofertas verticales a 31 sectores de actividad y lanzando la Propuesta 360, también para este segmento.

En el segundo trimestre, con el inicio de la crisis generada por la COVID-19, Banco Sabadell puso en marcha un plan de acompañamiento especializado para los clientes empresas con un doble objetivo: estar al lado de nuestros clientes y dotarlos de la liquidez necesaria para hacer frente a esta situación, reforzando así nuestro compromiso histórico con las empresas.

En este contexto, y como respuesta a los nuevos hábitos de consumo, la entidad ha intensificado el foco en la digitalización del servicio, creando nuevos servicios y capacidades digitales a disposición de los negocios y acompañando a nuestros clientes ante la necesidad de crear canales alternativos de venta para su negocio tradicional. Entre estos nuevos servicios destacan:

- Un amplio *portfolio* de TPV, que cubre todas las necesidades de venta (presencial, a domicilio, telefónica, redes sociales o *e-commerce*).
- Pulso, la nueva herramienta que permite analizar en tiempo real la evolución de la recuperación económica por sectores y territorios concretos.
- Nomo, la herramienta digital que ayuda a nuestros clientes en el día a día de sus gestiones contables, disponible en *app* y web.

De cara a 2021, y ante los retos que se plantean para el segmento, la entidad va a continuar focalizándose en incrementar la especialización de la gestión y la digitalización, con soluciones adaptadas a las necesidades de los diferentes sectores, garantizando la excelencia del modelo operativo y un modelo de gestión del riesgo superior.

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 ofrecer una completa propuesta de valor a las administraciones públicas, financieras, aseguradoras, religiosas y del tercer sector.

2020 ha sido un año especial por la incidencia de la pandemia que ha elevado las necesidades crediticias en todos los clientes institucionales. Para dar respuesta, se ha reforzado el posicionamiento de Banco Sabadell en estos segmentos con una mayor actividad comercial, proximidad y propuesta de soluciones, que ha dado como resultado un incremento en captación de clientes, volumen de negocio y margen generado con la oferta de productos de mayor valor para los clientes y para la entidad.

Además, la relación con los colegios profesionales, asociaciones empresariales, cámaras de comercio y gremios,

que permite acceder a profesionales, autónomos, negocios y pymes, sigue siendo un modelo de relación que ha permitido transmitir las soluciones para mitigar los efectos del COVID-19 y ofrecer la mejor oferta de productos y servicios adaptada a las necesidades de cada colectivo, además de ser un canal prioritario de captación de clientes.

También se ha incrementado la relación con los organismos oficiales europeos, nacionales y regionales. Las nuevas líneas creadas al inicio de la pandemia por los distintos organismos (ICO, sociedades de garantía recíproca (SGR)...) han marcado la actividad de este año, que han requerido un esfuerzo en desarrollo y comercial para trasladar a los 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 actividad económica de las instituciones públicas durante 2020 se ha visto impactada por las circunstancias derivadas de la crisis sanitaria y económica provocada por el COVID-19. La actividad de todos los niveles de la administración (Administración General del Estado, Administraciones autonómicas y locales) ha sido muy elevada en todo el ejercicio, incrementándose las licitaciones públicas de financiación más de un 100% respecto a 2019.

El resultado ha sido un crecimiento en el activo, derivado de la voluntad de las instituciones de obtener liquidez para afrontar necesidades a corto plazo ante la situación de incertidumbre generada al inicio de la pandemia.

Durante este periodo, algunas Comunidades Autónomas han recibido autorización para la refinanciación de operaciones de activo que tenían contratadas con el Estado, reduciendo así su coste de financiación gracias a la caída de las rentabilidades de la deuda pública española. En consecuencia, han sido las entidades financieras las que han otorgado los nuevos préstamos refinanciados.

Las cuotas de mercado de Banco Sabadell de inversión y de recursos se han situado en el 10,8% y el 7,5%, respectivamente (datos a cierre de octubre de 2020). La inversión refleja un destacado crecimiento interanual de 44 puntos básicos, creciendo por encima del sistema. En el caso de los recursos, la bajada es de 97 puntos básicos, caída superior a la del sistema.

Instituciones Financieras y Aseguradoras

Durante 2020 se ha continuado reforzando la propuesta de valor a estas instituciones con productos de tesorería, mercado de capitales, fondos de inversión, 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 largo plazo. En una coyuntura de tipos negativos en los mercados financieros, la captación de depósitos ha seguido disminuyendo considerablemente, dando paso a una mayor oferta de productos de valor durante el ejercicio 2020, de

la cual destacaríamos la mayor gama de oferta de fondos de inversión, consecuencia de la compra de Sabadell Asset Management, S.A., S.G.I.I.C. por parte de Amundi Asset Management.

La pandemia ha condicionado una alta preferencia por la liquidez por parte de los inversores institucionales, y la dirección se ha enfocado en acompañar a los clientes con una amplia labor de información y análisis de inversiones.

Instituciones Religiosas

Desde la Dirección de Instituciones Religiosas se pone a disposición de los clientes una oferta de productos y servicios adaptados a la singularidad de estos colectivos. Cubren desde la transaccionalidad hasta el asesoramiento especializado de su patrimonio financiero.

Durante este ejercicio se ha puesto en marcha la certificación universitaria como Asesor para Instituciones Religiosas y Entidades del Tercer Sector, para empleados y clientes de ambos colectivos. Los empleados de Banco Sabadell son, a cierre de este ejercicio, los únicos certificados en estas materias dentro del sector financiero.

Durante la pandemia se ha colaborado con los clientes ayudando a la recogida de donativos de forma segura mediante el Sistema Done, atril para la recogida de donativos. Banco Sabadell tiene instalados en la actualidad 685 dispositivos entre atriles para donativos, huchas digitales y lampadarios.

Colectivos Profesionales y Banca Asociada

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

Este año, Banco Sabadell ha acompañado a los colegios profesionales y asociaciones empresariales, informando de las medidas implantadas por el Gobierno (líneas ICO COVID-19, moratorias legales...) y de las medidas de ayuda sectoriales, así como de las soluciones puestas en marcha en Banco Sabadell para paliar el impacto en la actividad como consecuencia del COVID-19.

La pandemia ha permitido avanzar en innovación, y se ha incorporado la firma digital en la formalización de los acuerdos de colaboración con colegios profesionales, asociaciones empresariales y cámaras de comercio.

La Banca Asociada sigue reforzando el vínculo con las empresas y negocios clientes a partir de la oferta diferencial para sus directivos y empleados, como canal de captación de particulares relevante en Banco Sabadell.

La contribución de esta dirección a la captación de nuevos clientes particulares, comercios, pymes, autónomos y negocios se concreta en los 3.459 convenios de colaboración con colegios y asociaciones profesionales activos, que nos permiten relacionarnos con más de 3.200.000 colegiados y asociados profesionales, de los que más de 772.900 ya son clientes del banco y se benefician de nuestras ofertas personalizadas.

Convenios Oficiales y de Garantía

La Dirección de Convenios Oficiales y de Garantía 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 nacionales como supranacionales.

Durante este ejercicio han destacado las dos líneas de avales del ICO COVID: ICO Liquidez e ICO Inversión, que han paliado el impacto de la crisis COVID-19 en la economía de los autónomos, pymes y empresas facilitando liquidez a las empresas.

De forma complementaria, destacar el activo papel de las distintas sociedades de garantía recíproca (SGR) en la concesión de nuevas líneas de garantía para mitigar el impacto de la pandemia, que se han trasladado a los clientes.

Y se ha mantenido la comercialización de líneas BEI: BEI Agro, BEI Renovación de Flotas y, como novedad, la Línea BEI Inversión y Cambio Climático.

Banca Privada

Banco Sabadell, a través de SabadellUrquijo Banca Privada, ofrece soluciones integrales a clientes que, por sus necesidades particulares, requieren de un servicio a medida y un asesoramiento y atención especializados.

Cuenta con 170 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.

2020 ha venido marcado por el impacto que la COVID-19 ha tenido tanto en los mercados como en el día a día de la relación con los clientes. En este sentido, la gestión desde SabadellUrquijo BP se ha llevado a cabo en tres fases. Una primera fase de identificación de los daños producidos por el impacto causado en los mercados financieros globales. A continuación, una segunda fase centrada en la búsqueda de soluciones en todo lo relativo a facilidades de crédito y acercamiento digital de los servicios bancarios. Y, finalmente, y no menos importante, una tercera fase de búsqueda de oportunidades de inversión a través de diferentes iniciativas tanto en el mercado de renta fija como en el de renta variable con una oferta *ad-hoc* y a través de toda la gama de productos de arquitectura abierta del banco.

Desde el punto de vista de la oferta, se continúa trabajando en diseñar y poner a disposición de los clientes los mejores productos. Los fondos de inversión, las carteras de gestión discrecional y las inversiones alternativas siguen ocupando un lugar preferente en el actual contexto de tipos negativos. En este punto, es de destacar el buen comportamiento que han tenido en 2020 las carteras de gestión discrecional, tanto en términos absolutos como en comparación con sus índices de referencia y la competencia. Durante este ejercicio 2020, Banco Sabadell ha puesto en marcha un nuevo modelo de relación que, además de facilitar el asesoramiento en la gestión de patrimonios, permite

anticiparnos en el resto de necesidades financieras, poniendo a disposición del cliente una solución específica e idónea en cada caso.

Este modelo continúa apostando por una estrecha relación de confianza entre los clientes y los 170 banqueros privados, relación muy bien valorada y que permite seguir incrementando la experiencia de los clientes del banco y diferenciar a Banco Sabadell del resto de los competidores.

A cierre de ejercicio, el número de clientes a los que se ofrece el asesoramiento del banco es de 27.324, con unas cifras totales de negocio que se sitúan en 27.832 millones de euros, de los cuales cabe destacar que 25.151 millones de euros son en recursos, con una aportación del 38% en fondos de inversión y SICAV.

Los retos para 2021 en Banca Privada se centran en ganar en eficiencia, seguir mejorando la experiencia cliente y una firme apuesta por complementar con nuevas capacidades digitales la relación de los clientes con los banqueros privados.

Banca Personal

La Banca Personal en Banco Sabadell gestiona aquellos clientes particulares con necesidades financieras más sofisticadas. Este segmento representa el 8,38% del total de clientes particulares, que aportan el 22,57% del margen y el 48,45% de los recursos.

Durante el año 2020, desde Banco Sabadell se ha reforzado la propuesta de valor del segmento, ofreciendo mayor exclusividad a través de una oferta de productos y servicios adaptada a cada tipología de clientes. Asimismo, en Banco Sabadell se ha evolucionado la forma de relacionarse con los clientes, adaptando el vehículo de relación al nuevo contexto generado por la COVID-19, ofreciendo un asesoramiento integral al cliente en formato no presencial, garantizando de este modo su seguridad y conveniencia.

Merece especial mención la gran apuesta del banco por potenciar la oferta de ahorro a clientes a través de la alianza con AMUNDI, convirtiendo a Banco Sabadell en el banco con la oferta más completa para este segmento a nivel nacional.

Finalmente, y en relación a la presencia a nivel de medios de comunicación, el segmento de Banca Personal ha estado presente a lo largo del año a través de la campaña publicitaria “Empresarios Optimistas”, en la que Banco Sabadell se posiciona como uno de los principales players, acompañando a los clientes de Banca Personal a tomar las mejores decisiones económicas.

La estrategia en 2021 para Banca Personal se centra en la ejecución del Plan de Especialización de la Red Comercial, con el despliegue del director de Banca Personal Multiubicación, que permitirá ofrecer una gestión especializada a todos aquellos clientes que a día de hoy todavía no disfrutaban de ella. Esto, junto con la consolidación de la alianza con AMUNDI, potenciará la dinamización del negocio de ahorro-inversión y permitirá incrementar la cuota de fondos de inversión, consolidando el segmento de Banca Personal como uno de los referentes del mercado español.

Banca Retail

En el año 2020 se ha implantado en todo el banco el modelo de banca *retail*, lo que ha permitido industrializar casi 400 procesos operativos y consolidar la gestión omnicanal de los clientes, con el consiguiente ahorro de costes e incremento de la productividad. Para ello, se ha potenciado también la gestión remota y la digitalización de los clientes, facilitando la realización de todas las gestiones con el banco por autoservicio o de forma no presencial y más conveniente.

La irrupción de la COVID-19 ha reforzado también la consolidación del propio modelo de gestión *retail*, ya que los clientes han optado por canales no presenciales, tanto digitales como telefónicos, para relacionarse con el banco. De esta manera, la reducción operativa en la red de oficinas ha descendido un global del 58%, y el número de clientes *retail* digitales supera ya el 50% de los clientes de banca *retail*.

Para potenciar la gestión remota y la digitalización de los clientes, se llevó a cabo también un amplio e intenso programa de comunicación y acompañamiento, a través del cual se dieron consejos de seguridad para minimizar los riesgos sanitarios, se enviaron vídeos para mostrar la facilidad con que se puede hacer la habitual operativa con el banco, se hicieron acciones específicas con colectivos de clientes más vulnerables, se anticiparon el abono de las pensiones y prestaciones por desempleo y se avisó de ello a los clientes para escalar al máximo las posibles visitas a las oficinas. Este amplio programa de acompañamiento llegó a más de 2,5 millones de clientes.

Una vez implantado y consolidado el modelo de banca *retail*, se van a seguir desarrollando iniciativas y facilidades para que los clientes puedan operar con el banco por autoservicio o de forma no presencial y se van a incorporar más subsegmentos de clientes a este modelo, para seguir maximizando la eficiencia y la productividad y mejorar la experiencia del cliente en su relación con el banco.

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.

La contribución de este canal es muy relevante en el conjunto del negocio de Banca Comercial, destacando:

- Margen comercial (en millones de euros): 221 (8% del total).
- Hipotecas (nuevos contratos): 7.475 (28% del total).
- Captación clientes: 29.962 (12% del total).
- AutoRenting (nuevos contratos): 654 (10% del total).
- Fondos de inversión (saldo medio en millones de euros): 1.267 (6% del total).

Este año se han desplegado nuevas oficinas para colaboradores top de hipotecas (5 oficinas), que permiten dar un servicio más ágil y especializado a los colaboradores y a los clientes prescritos. Esta iniciativa se enmarca dentro del programa de centralización del negocio hipotecario,

necesario para adaptar el modelo de distribución a las nuevas tendencias que requiere esta línea de negocio.

Especialistas segmento empresas

Negocio Turístico Hotelero

Banco Sabadell es la primera entidad financiera en ser certificada con el sello Q de Calidad Turística, otorgado por el Instituto para la Calidad Turística Española, lo que la consolida como una de las entidades referente, líder del sector, ofreciendo un asesoramiento experto, con los máximos estándares de calidad.

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

La Dirección de Negocio Turístico cuenta con el reconocimiento institucional de las principales instituciones del sector, como son, el Consejo Español de Turismo (Conestur), la Comisión de Turismo de la CEOE y la Comisión de Turismo de la Cámara de Comercio Española.

A partir del primer trimestre del año, con el cierre de los establecimientos hoteleros como consecuencia del COVID-19, el banco pone en marcha un Plan de Acompañamiento al sector, ofreciendo una paleta completa de soluciones a la medida de cualquier necesidad, carencia y moratoria de pólizas y préstamos, líneas de crédito y préstamos, así como las Líneas ICO e ICO Inversión.

La dirección cuenta con una cartera de 12.267 clientes y un volumen de negocio de más de 4.266 millones de euros, incremento interanual del 7,7%.

Segmento Agrario

En 2020 el segmento Agrario de Banco Sabadell, que incluye los subsectores productores agrícola, ganadero, pesquero y silvicultor y que cuenta con más de 380 oficinas y 500 gestores especializados, ha incrementado la base de clientes y ha aumentado la gama de productos financieros específicos con características ajustadas a las exigencias de los clientes del sector.

La fuerte apuesta por el sector que Banco Sabadell realiza, y especialmente gracias al acompañamiento personalizado al cliente, se ha traducido en un incremento de negocio superior al 3,9% respecto a 2019, contando siempre con la confianza de nuestros clientes, que incrementa su base en el 4% respecto al ejercicio anterior.

El sector agroalimentario, salvo algunos subsectores específicos (como la flor cortada) o los afectados directamente por el cierre temporal del canal Horeca (como las bodegas), ha demostrado su fortaleza y ha sido esencial durante la pandemia del COVID-19. Por ello se ha visto menos afectado que otros sectores económicos. Lo que notoriamente sí que se ha visto afectado este 2020 ha sido la realización de las habituales ferias sectoriales, que han dejado de ser presenciales en favor del canal

digital, celebrándose por primera vez ferias virtuales, lo que se traduce en un nuevo paso para la digitalización del sector.

Previsión Empresarial

A través de Previsión Empresarial, Grupo Banco Sabadell ofrece soluciones y respuestas a nuestros clientes para la mejor implantación, gestión y desarrollo de su sistema de previsión, a través de planes de pensiones y seguros colectivos.

Durante 2020 se ha consolidado la implantación del modelo de ciclo de vida entre los clientes del banco, modelo que adapta el perfil de inversión a la edad de los clientes y su situación, optimizando la rentabilidad y la protección del patrimonio acumulado.

Para 2021 se espera un impulso de los sistemas de previsión colectivos, apoyado en las modificaciones legislativas que se han planteado desde el Gobierno y los acuerdos del Pacto de Toledo. Banco Sabadell está preparado para acompañar a los clientes, con soluciones sencillas, ágiles y adaptadas a sus necesidades, tanto en planes de pensiones y seguros colectivos como en soluciones de ahorro dentro de la retribución flexible.

Negocio Inmobiliario

La actividad de la dirección inmobiliaria se centra en el desarrollo de forma integral del negocio promotor residencial a través de un modelo de gestión especializado y maduro.

La apuesta de Banco Sabadell por este sector ha posibilitado el incremento año a año en la concesión de préstamo hipotecario promotor, líneas de avales y *confirming*, con un margen asociado en crecimiento.

El año 2020 se encuentra marcado por la situación derivada del COVID-19. Sin embargo, desde la Dirección de Inversión Inmobiliaria se han formalizado un total de 1.490 millones de euros (caída del 23% en relación con el año anterior), con un margen superior a 49,3 millones de euros (caída del 2% en relación con el año anterior).

La Dirección de Inversión Inmobiliaria centra sus esfuerzos en la consolidación de la entrega de las viviendas con el fin de minimizar el impacto negativo que pudiera arrastrar, así como en realizar el seguimiento de las ventas que se están produciendo.

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.

Franquicias

Banco Sabadell es líder en el segmento de Franquicias. Lleva más de 25 años llegando a acuerdos con las principales marcas franquiciadoras, que actúan como prescriptores de potenciales clientes que quieren abrir nuevas franquicias en España.

Banco Sabadell ofrece soluciones específicas y adaptadas de financiación, transaccionalidad y protección a través de la red comercial y con el apoyo del equipo de directores de Franquicias especializados por sectores.

Banco Sabadell colabora activamente con la Asociación Española de Franquiadores, siendo la primera entidad que inició la colaboración con la misma y con la que se apoya para el impulso en este modelo de negocio.

El mercado de franquicias es un sector en crecimiento y con mayor capacidad para soportar el impacto de la crisis sanitaria por el apoyo de las grandes marcas franquiciadoras. Los clientes franquiciados tienen un valor superior (x2 en margen, x3 en vinculación y con una mora muy reducida, del 0,8%), y es un segmento clave en la estrategia de crecimiento del negocio de empresas. Contamos con más de 900 marcas con acuerdos de prescripción y más de 7.300 clientes franquiciados, que aportan más de 20 millones de euros de margen anual.

BStartup

BStartup de Banco Sabadell es un servicio de referencia en la banca española para jóvenes empresas innovadoras y tecnológicas. Impulsa el negocio bancario mediante un modelo de relación basado en la concentración y la especialización, que incrementa la productividad y también el margen con el que contribuyen estas jóvenes empresas, que en algunos casos pueden llegar a crecer a ritmos vertiginosos y ser muy exigentes en su operativa. El margen medio que generan los clientes de esta tipología, pese a su juventud, ha sido durante 2020 2,84 veces superior a la media de los clientes global Empresas. Este segmento también es superior en otros índices como la internacionalización (49,2% frente a 14,3%) o la vinculación (12,27 productos de media frente a 6,96) (datos a noviembre 2020).

Los datos empiezan a confirmar la hipótesis con la que se lanzó este servicio hace ya 7 años: que de entre estas empresas con modelos de desarrollo y actividades diferentes a las tradicionales surgirían grandes empresas en el futuro. De hecho, 85 de ellas este año han dejado ya un margen superior a la media de los clientes de Banca de Empresas. La aproximación a este cliente es diferencial y singular: se trata de una propuesta holística que aglutina todo aquello que a una *startup* puede interesarle de un banco:

— Producto y servicio bancario especializado en *startups*, *scaleups* y el ecosistema emprendedor en general. En 2020 se ha consolidado el nuevo modelo de distribución implantado el año pasado con la creación de la figura del director de Pyme BStartup en las plazas con gran concentración de este tipo de clientes, por ahora, Barcelona, Madrid y Valencia. Estos gestores solo llevan *startups* en sus carteras. Durante este año se ha seguido trabajando en la concentración de toda Cataluña en Barcelona, creándose dos nuevas carteras en Barcelona. También se ha creado la figura de apoderado BStartup. Se acabará el año, pues, con 10 Dpyme BStartup. Por otro lado, en el resto de territorios mantenemos 29 oficinas BStartup, que han recibido formación especializada también este año. Ante la situación provocada por

el COVID-19, ha habido un gran foco en el apoyo a toda esta red especializada y se ha conseguido cerrar numerosas operaciones de financiación avaladas por el ICO. Ya durante el primer semestre del año se financió por valor similar a todo el año anterior.

- Inversión en *equity*. Esta es la vía tradicional de financiación de las *startups* en sus etapas iniciales, y gracias al programa BStartup10 el banco está presente en los foros de nuevas empresas tecnológicas e innovadoras. Este vehículo, que invierte cada año un total de 1 M€ entre 10 *startups* en fase *seed*, está teniendo ya retornos muy positivos y cuenta en este momento con 54 compañías participadas en su cartera. Pese a la crisis sanitaria no ha parado su actividad inversora en ámbitos del mundo de la tecnología y la innovación que se han visto reforzados con la pandemia, como la ciberseguridad o la salud. Así, ha lanzado la III convocatoria del programa BStartup Health, para invertir en compañías de dispositivos médicos y biotecnología, habiendo aplicado 146 proyectos de todas las CC. AA. españolas. Se ha cerrado el año con 11 inversiones nuevas en diversos sectores.
- Innovación colaborativa (*open innovation*). BStartup funciona como radar de innovación por su presencia en los foros de empresas innovadoras en España y por tener convenios con numerosas entidades. En este sentido, filtra y deriva las posibles oportunidades a InnoCells y a otras direcciones. Por ejemplo, destaca este año una prueba de concepto con la D. de Marketing y Analytics Avanzado de Clientes y un proyecto que se ha incorporado como *partner* a la plataforma Sabadell Go Export.

Este año, BStartup ha organizado o ha participado activamente en 135 eventos de emprendimiento, la gran mayoría en formato virtual a causa de la pandemia, pero hemos seguido conectados con el ecosistema emprendedor e incluso hemos podido llegar a más emprendedores.

Gracias a todo lo anterior, en 2020 se ha afianzado la notoriedad y el posicionamiento de BS en el mundo de las jóvenes empresas innovadoras. Como indicador, BStartup ha tenido 1.606 menciones en prensa *offline* y *online*, se han alcanzado los 13.209 seguidores en Twitter y BStartup ha estado la mayoría de los meses entre los principales temas de discusión sobre el banco en redes sociales, y siempre con un sentimiento positivo.

El volumen de negocio gestionado ha incrementado un 46%, alcanzado los 797 millones de euros (207 millones de euros de activo y 591 millones de euros de pasivo), y se ha incrementado el número de clientes un 7,6%, llegando a los 3.467.

Hub Empresa

Hub Empresa es el Centro de Acompañamiento de Empresas de Banco Sabadell, un servicio que contribuye al posicionamiento comercial de la entidad en el segmento Empresas (sobre todo, PYMES) como el banco que mejor entiende sus retos de crecimiento y transformación y el que mejor les puede acompañar en ese camino. Es también un instrumento de creación de relaciones de valor.

La iniciativa se puso en marcha en mayo de 2019, con la apertura del primer espacio Hub Empresa en Valencia, un espacio diferencial, dedicado a la expansión empresarial, un punto de encuentro en el centro de la ciudad para todo tipo de empresas, que reciben:

- 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 presentes en Hub Empresa (financiación, internacionalización, *startups*).
- Programa de actividades y sesiones formativas dirigidas a profesionales, directivos, autónomos, empresarios o emprendedores que quieran estar al día en las tendencias empresariales o adquirir conocimientos en determinadas áreas para hacer crecer su empresa, así como inspirarse en las experiencias de otros.
- Espacios de trabajo de calidad a disposición de las empresas clientes: salas de reuniones, espacios de trabajo individual, espacios flexibles para la organización de sesiones con empleados o clientes, zona *lounge* y *coffee corner* donde poder hacer también *networking* con otras empresas y con profesionales de BS e identificar nuevas oportunidades.

Del 1 de enero al 12 de marzo de 2020, cuando hubo que cerrar el espacio por la crisis sanitaria, se habían llevado a cabo 26 actividades propias más 5 cesiones a entidades empresariales, se había asesorado a 72 empresas y se reservaron salas de reuniones por parte de empresas clientes en 100 ocasiones. En total, 2.552 personas habían participado en actividades en el Hub Empresa Valencia en poco más de 8 semanas, demostrando la tracción que el espacio había generado ya en la ciudad como centro de encuentro empresarial.

Hub Empresa Digital (webinarios)

Para seguir acompañando a nuestros clientes precisamente en momentos de máxima incertidumbre, y adaptándonos a las restricciones y a las nuevas circunstancias, el 3 de abril celebramos el primer webinar con el título “Reinventarse en tiempos de confinamiento. Buenas prácticas para tu *e-commerce*”. Las primeras semanas dirigimos estas acciones al público de la Dirección Territorial Este, que ya conocía y participaba de las acciones de Hub Empresa, pero ante la excelente respuesta de participación y valoración, se decidió evolucionar el concepto Hub Empresa hacia el ámbito *online*, para empresas y autónomos ubicados en toda España.

Hub Empresa Digital consiste, pues, en un programa *online* de sesiones formativas síncronas dirigidas a todo tipo de empresas, a cargo de expertos del sector y especialistas BS, con contenido práctico y de valor sobre temáticas relacionadas con la coyuntura actual, donde el participante puede hacer preguntas a los expertos y recibir su respuesta.

En estos momentos, dispone de un programa mensual, con un mínimo de 2 sesiones semanales. Desde el 3 de abril se han realizado un total de 63 webinarios, en los que han

participado 17.652 asistentes. Es muy destacable la valoración de los participantes: una media de 8,5/10 en temática y contenido y de 8,7/10 en la calidad de los ponentes, y que un 30% de los encuestados valoran con un 10.

De este modo, la pandemia ha acelerado la migración virtual de Hub Empresa Banco Sabadell, que engloba actualmente dos tipologías de servicio diferentes, pero con el mismo objetivo:

- Servicios *online* para empresas y profesionales de toda España.
- Servicios presenciales en Valencia (que se retomarán cuando la situación sanitaria lo permita).

Productos comerciales

Servicios financieros

El año 2020 ha sido un año en el que se han tenido que afrontar grandes retos y en el que el proceso de transformación digital ha seguido siendo clave para acompañar al cliente en la gestión de sus cobros y pagos.

Medios de pago

El negocio de TPV se ha visto impactado por la situación de crisis a causa de la COVID-19, especialmente por el cierre temporal de la actividad de comercios, así como el descenso del turismo extranjero. Con ello, la facturación ha descendido un 10,2% interanual. Ante el nuevo escenario, se han potenciado soluciones como PHONE&SELL, para facilitar la venta a distancia a comercios tradicionales de venta solo presencial. A través de la filial PAYCOMET, especializada en pagos digitales, se ha iniciado un proceso para dotar gradualmente a BS de productos innovadores para el cobro en comercios.

En relación con el negocio de tarjetas, exceptuando los meses de marzo a mayo, se ha mantenido un volumen de facturación similar al del año anterior, con una variación acumulada total del -2,6%, a pesar de que el impacto del COVID-19 ha sido muy importante por las limitaciones en la actividad habitual de compras de nuestros clientes particulares y de empresa. Durante este período, las compras en comercio electrónico han crecido en torno al 8,6%, y se ha reforzado la seguridad para este tipo de operaciones, incorporando a lo largo del segundo semestre la autenticación reforzada del titular (requerimiento PSD2).

La alta utilización de servicios asociados con el pago móvil, con crecimientos acumulados superiores al 80%, evidencia el progresivo aumento de la digitalización en los pagos de nuestros clientes.

Servicio de gestión del efectivo

Durante este año se ha seguido trabajando en la optimización y la digitalización del efectivo, focalizando los esfuerzos en dar un servicio que cubra las necesidades de los comercios, empresas y administraciones públicas en la gestión que realizan tanto de monedas como de billetes.

En 2020 se han seguido incorporando soluciones cada vez más adaptadas a las necesidades de los establecimientos con el firme objetivo de ayudar a los clientes de Banco Sabadell en la mejora de la eficiencia de los flujos de efectivo de los negocios.

El objetivo es ofrecer la integración entre los sistemas de gestión del cliente y los sistemas de pago del banco, así como con el servicio de recogida de efectivo cuando sea necesario, ofreciendo siempre que el cliente lo requiera una financiación competitiva para el conjunto de la solución.

Ahorro e inversión

En el mundo de la oferta de productos de ahorro-inversión, el evento más significativo ha sido la firma del acuerdo estratégico entre Banco Sabadell y Amundi Asset Management, con el objetivo de conseguir situar el ahorro-inversión en una posición central en la relación con los clientes.

Amundi es la gestora de inversiones más grande de Europa y se sitúa entre las diez más grandes del mundo en términos de activos bajo gestión. Amundi destaca por sus capacidades y experiencia en su relación con redes de distribución bancaria, que junto al asesoramiento de la red comercial de Banco Sabadell permitirán ofrecer las mejores soluciones de inversión a los clientes.

En los primeros meses de este acuerdo se han incorporado nuevos productos a la oferta, destacando soluciones para aquellos clientes con perfiles más conservadores, distintas alternativas para la gestión de la liquidez para empresas y oportunidades de diversificación para clientes con mayores saldos, y todo ello, en un contexto muy complicado.

En este sentido, entre los lanzamientos más importantes que se han llevado a cabo destacan:

- Amundi Funds Protect 90, FI, una nueva generación de inversiones capaces de adaptarse a distintos escenarios de mercado con el doble objetivo de buscar rentabilidad y proteger parcialmente el ahorro.
- Se han aprovechado las oportunidades que ha ofrecido el mercado con productos como Sabadell Horizonte 2026, FI y Amundi Buy&Watch High Income Bond 08/2025, FI, destinados a los clientes de los segmentos de Banca Privada y Banca Personal. Estos fondos capturaron la oportunidad de inversión que ofrecía la renta fija privada tras las correcciones del mercado en abril.
- En julio se lanzó la primera gama de fondos sostenibles, Sabadell Acumula Sostenible, FI y Sabadell Crece Sostenible, FI. Estos son los primeros fondos de inversión de la oferta que integran en su proceso de inversión criterios ESG (medioambiental, social y de buen gobierno). En el ámbito de la práctica comercial, se han formado cerca de 7.500 gestores en inversión responsable.
- Además, la crisis desatada por el COVID-19 ha acentuado un panorama de tipos negativos en Europa. Los bancos centrales han mantenido los tipos de interés cercanos a cero o incluso negativos, con el objetivo de evitar una crisis más profunda y fomentar una rápida recuperación. Como consecuencia de ello, todo el patrimonio que se mantiene en liquidez tiene un coste. Esto

afecta especialmente al ámbito de clientes de empresas para los que era necesario disponer de una alternativa para atender a sus necesidades de liquidez y limitación de riesgos.

Para ello, se han creado las soluciones de liquidez para empresas. Se trata de una selección de cuatro fondos de inversión monetarios y de renta fija con unos horizontes temporales que abarcan plazos de 1 día hasta 2 años. Se han incorporado dos nuevos fondos de inversión a la oferta, Amundi Cash Institutions, SRI y Amundi 6M, que complementan los fondos Sabadell Rendimiento, FI y Sabadell Interés Euro, FI.

Por otro lado, este año se ha seguido invirtiendo en evolucionar y dar robustez a las soluciones tecnológicas necesarias para ofrecer el modelo de asesoramiento en productos de ahorro e inversión. La evolución se ha basado en mejorar la usabilidad de las aplicaciones de los gestores y en la adaptación de los sistemas para que puedan ofrecer los servicios de forma no presencial, consiguiendo la disponibilidad de la mayoría de operativas por firma digital.

El acompañamiento a la red ha sido clave y se ha reforzado, cuando ha sido necesario, de manera segmentada por funciones comerciales y territorios.

Por otro lado, también se ha intensificado de manera relevante el acompañamiento al cliente, sobre todo a través de nuevos contenidos que se han enviado por *email* a clientes y/o se han colgado en la web estardondeestes, en redes sociales, periódicos digitales y plataformas audiovisuales.

En cuanto a nuevas soluciones para clientes de Banca Personal, destacan dos mejoras. Por un lado, la puesta a disposición del modelo de Asesoramiento por Cartera basado en Carteras Modelo por perfil de riesgo. Y, por otro lado, el despliegue de Conversaciones, la nueva guía de planificación financiera sobre la que apoyarse para mantener conversaciones de valor con nuestros clientes con un objetivo claro: ayudarles a tomar las mejores decisiones económicas.

Para los clientes del segmento de Banca *Retail*, y teniendo en cuenta el contexto actual protagonizado por la pandemia, en el que se ha puesto de manifiesto la necesidad para las familias de replantear las prioridades económicas y de contar con un ahorro, se ha puesto a disposición de los clientes Ahorro Expansión. Ahorro Expansión es un nuevo método de ahorro inteligente, sencillo y digital para facilitar a los clientes coger el hábito de separar periódicamente la cantidad que deseen desde su cuenta habitual. Esta solución pretende que el cliente elimine el esfuerzo asociado a ahorrar mediante la automatización de las rutinas de ahorro. Se trata de ir construyendo un ahorro mediante pequeñas aportaciones que, semana a semana, constituyen un importe que ayuda, especialmente a todas las personas que no tienen el hábito de ahorrar.

Soluciones de financiación

El comportamiento de la financiación a particulares, tanto de préstamos consumo como de préstamos vivienda, ha venido marcado por la pandemia y por un cambio de tendencia en el consumo de los clientes. El aumento de clientes digitales ha propiciado, especialmente en los préstamos consumo con procesos más simples, un aumento del uso de las herramientas que permiten la formalización digital y remota de los préstamos.

Tras un inicio del primer trimestre 2020 con unos niveles de producción similar a 2019, el segundo trimestre, como consecuencia del confinamiento, experimentó una caída de la demanda en oficinas. Con la voluntad de seguir acompañando a nuestros clientes, se puso en marcha una batería de soluciones de ayuda a los clientes afectados por la situación COVID-19, gestionando tanto la moratoria que puso en marcha el Gobierno como la moratoria sectorial de la AEB.

En el segundo semestre se inicia la recuperación de la demanda, incrementando el uso de herramientas digitales que permiten la contratación *end-to-end* en el caso de consumo.

En la contratación de hipotecas hemos seguido potenciando la oferta a tipo fijo, que ofrece una mayor seguridad a los clientes ante la incertidumbre en los mercados financieros (un 80% de las operaciones se contratan ya a tipo fijo).

La financiación destinada a adquisición de activos sostenibles continúa siendo una prioridad para el banco, poniendo a disposición del cliente nuevos productos a tal efecto, como ha sido el Préstamo Expansión Reformas ECO y la Hipoteca Verde. Con ello, el banco reitera su compromiso en la consecución de una economía más sostenible.

En cuanto a soluciones de financiación a corto plazo, se ha mantenido la actividad de la Línea Expansión, la cual permite obtener una financiación rápida y ágil para los particulares de forma totalmente *online*.

Por lo que respecta a financiación empresarial, la financiación del circulante ha estado impactada directamente por la baja actividad de las empresas derivada de la crisis del COVID-19. En todo caso, las empresas han seguido utilizando de manera activa los productos de financiación especializada para la financiación de sus cobros y pagos, como el *factoring* o el *confirming*, y los más tradicionales como el descuento comercial y las pólizas de crédito.

El complicado escenario de 2020 ha provocado en *factoring* una caída de actividad del 20,8%. En *confirming*, el comportamiento ha sido mejor, con una caída interanual del 10,9%.

En todo caso, en 2020 se ha realizado un gran esfuerzo para adecuar la oferta de pólizas de crédito y *confirming* a las necesidades de las empresas, desarrollando soluciones de estos productos vinculadas a las líneas de avales ICO.

Destacar también las soluciones de financiación para empresas y autónomos para atender las necesidades del negocio y encarar los efectos económicos del COVID-19 ofreciendo financiación ligada a las líneas ICO.

Renting y leasing

En 2020 Sabadell Renting ha focalizado su actividad de *renting* de vehículos en la sostenibilidad como motor del cambio. Por motivo de la pandemia, se ha flexibilizado nuestro producto adaptándolo a las necesidades del mercado, incorporando carencia, cuotas asimétricas y el *renting* por kilómetro, buscando dar respuesta a las demandas de los clientes, por ejemplo, en sectores esenciales y con particulares. En paralelo, se ha potenciado la oferta digital del producto con el objetivo de aumentar la captación de *leads online* y las ventas a través de este canal.

Sabadell Renting consolida el foco sostenible de la actividad de bienes de equipo, con una oferta que incluye productos sostenibles como placas fotovoltaicas, estaciones de carga de vehículos eléctricos, iluminación LED, etc. También adapta su oferta a la situación actual, comercializando productos como el Trabajo Seguro (para un entorno libre de COVID-19 en empresas y comercios), el Trabajo Activo (*renting* tecnológico para el teletrabajo y el trabajo presencial) o el Learning Renting (que moderniza informáticamente los centros educativos, el profesorado y el alumnado). También afianza propuestas de valor específicas para segmentos de clientes –como el sector agrario o las instituciones religiosas–, siendo así un actor muy atractivo del mercado.

En 2020 Banco Sabadell ha adaptado su oferta de productos de *leasing* a la situación COVID-19 y a las nuevas necesidades de nuestros clientes. Así, se ha lanzado al mercado el Leasing Delivery para financiar los vehículos de entrega a domicilio y el Leasing Equipos de Protección para financiar las inversiones necesarias de adaptación a las nuevas normas sanitarias. Además, y para acompañar los proyectos sostenibles, se ha creado el Eco Leasing Inmobiliario, que financia en condiciones ventajosas la adquisición de naves industriales y locales comerciales con certificados energéticos A o B.

Bancaseguros

A 31 de diciembre de 2020, el negocio de seguros y pensiones del Grupo Banco Sabadell está fundamentado en las aseguradoras y gestora de pensiones participadas al 50% por el acuerdo con el Grupo Zurich (Bansabadell Vida, Bansabadell Seguros Generales y Bansabadell Pensiones) y los ingresos percibidos a través de la figura del operador bancario (Bansabadell Mediación).

La aportación de beneficios netos y de comisiones de comercialización al consolidado del Grupo Banco Sabadell ascienden a 53,3 millones de euros y a 176,5 millones de euros, respectivamente, a dicha fecha. La principal compañía de la alianza estratégica, BanSabadell Vida, alcanza unos volúmenes de negocio que la sitúan en los primeros puestos del *ranking* del sector tanto por volumen de ahorro gestionado como por volumen de primas emitidas. Por su parte, Bansabadell Seguros Generales ha experimentado un importante crecimiento en volumen de primas (8,2%), impulsado por la suscripción de sus seguros Blink (Hogar y Autos) y el acuerdo firmado

de coaseguro firmado con la compañía Sanitas, líder del ramo de salud.

La estrategia de futuro para el negocio de Bancaseguros se basa en avanzar en la digitalización de soluciones y procesos a fin de mejorar la experiencia cliente en cada uno de los momentos que interactúa con la compañía y, a la vez, en adaptar la oferta a las necesidades de cada perfil de cliente, tanto en soluciones de protección, personal o de empresa, como en soluciones de ahorro y previsión. En esta línea se enmarcan los planes de desarrollo del negocio de salud, a través del acuerdo con Sanitas y el constante desarrollo de soluciones de previsión para adaptarse a las demandas del mercado. La situación originada por la COVID-19 en 2020 ha significado un importante reto a fin de dar una respuesta adecuada a la situación de cada uno de los clientes y, a la vez, ha impulsado la adaptación de la estrategia de futuro a los importantes cambios que afronta el sector para el futuro próximo.

Soluciones internacionales

En referencia al Negocio Internacional, ha tenido mucha trascendencia en la actividad el COVID-19 a partir del mes de marzo de 2020. El primer trimestre del año la actividad crecía en la exportación e importación, sufriendo un estancamiento centrado a partir de la segunda quincena del mes de marzo hasta finales de junio provocado por las restricciones de movimiento. A partir de los meses de junio y julio, se volvió a una cierta normalidad de actividad, como se refleja en el posicionamiento en cuotas de créditos documentarios en exportación, donde por Banco Sabadell transita uno de cada 3 créditos documentarios (30%), y en importación, con uno de cada 5 créditos documentarios (15%).

Este estancamiento de la actividad significó un cambio de tendencia comercial, enfocando a los directores de Negocio Internacional principalmente a dar soporte a las empresas que se encontraban con nuevos escenarios con la operativa documentaria y el transporte de mercancías en España, destinando los esfuerzos a dar soporte a la continuidad de las operaciones y al buen fin de las mismas, afectadas principalmente por el paro de movilidad internacional y la afectación en la distribución de las mercancías.

Paralelamente, se ha continuado trabajando en mejorar los productos de financiación y de operativa a distancia con las empresas principalmente en productos de documentaria.

A nivel de productos, se ha puesto en marcha la línea ICO Comex, destinada a financiar las principales actividades de financiación de la exportación y de la importación de las empresas españolas, cubriendo con esta línea operativa tanto las prefinanciaciones Export como la financiación de la importación, reposición de facturas y descuento comercial, dando amplio soporte a las necesidades de circulante de las empresas españolas focalizadas en negocio internacional.

También se ha puesto en marcha un servicio de Cartas de Crédito Documentario (Direct L/C) mediante la banca *online* destinado a generar operaciones de crédito documentario de forma digital los 7 días de la semana y 24 h/24 h. De

esta forma, acompañamos a los clientes en la emisión digitalizada de las cartas de crédito documentario facilitando todo el proceso digital.

Como elemento diferencial, este año se ha iniciado un Ciclo de Sesiones sobre Negocio Internacional, teniendo como público objetivo a las empresas españolas que quieren profundizar o abrir nuevos mercados internacionales, habiendo agrupado en su totalidad a más de 5.000 empresas.

Dentro del Programa Exportar para Crecer se ha procedido a realizar diferentes sesiones técnicas en logística y aduanas de los principales mercados para las empresas españolas.

A principios del año, y debido a la incorporación de los Incoterms 2020, se realizaron diferentes sesiones formativas en toda España para actualizar a las empresas en su uso.

Como continuación del éxito de las ediciones anteriores, se ha iniciado otro 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.

También durante este ejercicio, debido al incremento de la operativa digital en comercio exterior y el incremento del fraude cibernético, lanzamos dos iniciativas. La primera fue crear una ficha informativa de fraude cibernético específica para la operativa internacional y la creación de sesiones específicas para las empresas con el objetivo de concienciar del incremento de estos fraudes y la forma de prevenirlos.

La segunda fue la emisión de la *newsletter* de negocio internacional, con artículos de interés para las empresas españolas tanto interesadas en la internacionalización como en la expansión del comercio exterior, dando una visión técnica de los principales temas de actualidad para las empresas internacionalizadas.

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 incrementando la oferta comercial, garantizando una rápida respuesta a las necesidades de los clientes.

La actividad en 2020 se ha visto afectada por el confinamiento marzo-mayo producido por la pandemia, en que se realizaron solamente el 37% de las financiaciones en relación con el año anterior. Sin embargo, una vez reanudada la actividad, en los meses posteriores se ha logrado compensar la diferencia hasta llegar al 85% del acumulado.

Esta recuperación, fruto de la agilidad de la compañía en la cobertura comercial y en dar respuesta a las necesidades operativas inmediatas, ha mejorado la participación de Sabadell Consumer Finance en el mercado.

La tasa de mora se sitúa en el 5,8%. Asimismo, la ratio de cobertura es del 95,57%.

La empresa ha elaborado con éxito un plan de actuación COVID-19, dando una respuesta eficiente tanto a los prescriptores como a los clientes finales, adaptándose a las políticas de protección indicadas por los reguladores y siguiendo los principios de los acuerdos propios y del grupo.

Para el próximo año, se continuará potenciando la vinculación con los prescriptores actuales y la financiación de movilidad en edificios y mejora de las obras en las comunidades y eficiencia energética, desarrollando actuaciones en sus sistemas y procesos enfocados a la digitalización del negocio, tanto por eficiencia interna como en experiencia clientes y comercios.

En la actividad total de la compañía se han realizado 202.946 nuevas operaciones a través de los más de once mil puntos de venta distribuidos por todo el territorio español, que han representado una entrada de nuevas

inversiones en 2020 de 897,2 millones de euros, lo que ha supuesto que el riesgo vivo total de la compañía se sitúe por encima de los 1.690 millones de euros.

Todo lo anterior ha facilitado el mantenimiento de una ratio de eficiencia en porcentaje del 32,98%.

Corporate & Investment Banking

Corporate & Investment Banking
coordina equipos especializados para ofrecer un servicio innovador, global y adaptado a las necesidades de sus clientes.

Aspectos destacados

- Presencia en territorio español y en 17 países más.
- Mercado de Capitales engloba las actividades de Debt Capital Markets, Debt Asset Management, Equity Capital Market y M&A.

Volumen inversión crediticia de Corporate Banking fuera de España

62%

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 & Custodia, Financiación Estructurada, Mercado de Capitales, Global Financial Institutions, Capital Riesgo y M&A.

Prioridades de gestión en 2020

Corporate & Investment Banking ha seguido evolucionando durante 2020 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.

La excepcionalidad de 2020, motivada por el inicio de la crisis sanitaria, ha provocado el enorme esfuerzo de los equipos CIB, participando muy activamente y especialmente a partir del segundo trimestre en el acompañamiento a nuestros clientes, ya sea facilitando soluciones de liquidez o el asesoramiento necesario para robustecer su situación financiera.

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 el segmento 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: innovación en producto, en operativa o incluso en el modo como nos coordinamos.

Las principales magnitudes que mejor definen la evolución de Corporate & Investment Banking seguirán siendo, como en anteriores ejercicios, los ingresos totales, la rentabilidad sobre el capital (Raroc) y el estricto seguimiento de los riesgos, así como la anticipación a posibles deterioros y, como no, el NPS (experiencia de cliente), siendo este último la principal medida de percepción de servicio por parte de nuestros clientes.

Principales magnitudes

El beneficio neto a diciembre de 2020 asciende a 93 millones de euros, un descenso interanual del 48,0%, por mayores dotaciones a insolvencias, así como por la reducción de ingresos derivada de la menor actividad por la pandemia.

El margen bruto de 472 millones de euros aumenta un 7,5% por la aportación positiva de la venta de préstamos en comparación con 2019 y el margen básico de 458 millones de euros desciende un -3,0%.

El margen de intereses es de 317 millones de euros y desciende un -2,8% respecto al ejercicio anterior, principalmente por menores tipos.

Las comisiones netas se sitúan en 141 millones de euros, un -3,4% inferiores al año anterior.

Los resultados de operaciones financieras y diferencias de cambio aumentan debido a los resultados extraordinarios de ventas de carteras de préstamos de 2020.

Los gastos de explotación y amortización se sitúan en 144 millones de euros y descienden un -4,6% respecto al mismo período del año anterior.

Las provisiones y deterioros alcanzan -230 millones de euros, lo que supone un incremento significativo respecto al año anterior por mayores dotaciones a insolvencias.

En millones de euros

	2020	2019	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	317	326	(2,8)
Comisiones netas	141	146	(3,4)
Margen básico	458	472	(3,0)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	19	(19)	(200,0)
Resultados método de participación y dividendos	1	(4)	(125,0)
Otros productos y cargas de explotación	(6)	(10)	—
Margen bruto	472	439	7,5
Gastos de explotación y amortización	(144)	(151)	(4,6)
Margen antes de dotaciones	328	288	13,9
Provisiones y deterioros	(230)	(39)	489,7
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	35	7	400,0
Resultado antes de impuestos	133	256	(48,0)
Impuesto sobre beneficios	(38)	(80)	(52,5)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	2	(3)	—
Resultado atribuido al grupo	93	179	(48,0)
Ratios acumuladas			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	7,0%	13,9%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	27,8%	31,7%	—
Ratio de morosidad	3,2%	1,2%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	61,6%	109,6%	—

Principales magnitudes del negocio Corporate & Investment Banking

La inversión crediticia bruta viva se incrementa un 3,0%, los recursos de clientes de balance descienden un 7,8% debido a los depósitos a la vista y los recursos de clientes de fuera de balance descienden un 4,1%.

En millones de euros

	2020	2019	Variación interanual (%)
Activo	22.315	24.669	(9,5)
Inversión crediticia bruta viva	15.376	14.934	3,0
Pasivo	20.941	23.350	(10,3)
Recursos de clientes en balance	7.348	7.968	(7,8)
Capital asignado	1.374	1.319	4,2
Recursos de clientes fuera de balance	605	631	(4,1)
Otros indicadores			
Empleados	746	709	—
Oficinas	20	20	—

Principales magnitudes 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 2020

El año 2020 ha sido un ejercicio marcado por el inicio de una crisis sanitaria que ha afectado tanto a familias como al tejido empresarial, aunque en este último caso, de forma desigual dependiendo del sector. El alineamiento de las autoridades en el despliegue de ayudas y medidas de mitigación de la crisis para las empresas ha sido importante, junto con el sector bancario, quienes hemos participado muy activamente bien sea facilitándoles la liquidez necesaria o el acompañamiento y asesoramiento necesarios en la búsqueda de todo tipo de soluciones que les permitieran robustecer la situación financiera.

En este entorno, la inversión crediticia ha crecido en un 8,64% en el transcurso del ejercicio, llegando a la cifra de 18.388 millones de euros, de los que el 62,36% se corresponden con posiciones de crédito fuera de España (el crecimiento de las posiciones de crédito en el ámbito internacional es del 10,65%). 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 caída del 0,36% durante 2020, con especial concentración en las geografías EURO, como respuesta a una política no activa de captación de posiciones dada la situación de comodidad en liquidez del Grupo Banco Sabadell.

Los resultados, expresados en margen comercial, han evolucionado muy favorablemente, creciendo un 9,60% en el transcurso del año. 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 cerrado en el 13,7% de cierre, retrocediendo ligeramente en comparación con el ejercicio anterior (14,00%), motivado principalmente por una menor aportación del ingreso con origen en los depósitos de clientes y un repunte en el coste de riesgo, ambos compensados parcialmente por la mayor aportación de las comisiones y, en especial, las comisiones asociadas a productos de valor (M&A, DCM, ECM, Fin. Estructurada, Derivados, etc.), que se incrementan en un 32,99% interanualmente.

Prioridades 2021

En 2021 seguiremos apostando por la aportación de valor al segmento de las grandes corporaciones en los diferentes mercados en los que estas operan, con una oferta de servicios que pretende abarcar el 100% de sus necesidades de financiación, tanto en el corto plazo como en el largo plazo, así como financiando directamente a través de balance bancario o incluso financiando a través de inversores con productos de DCM/ECM. La aportación de valor a nuestros clientes del segmento de las grandes corporaciones y la rentabilidad de valor a nuestros accionistas en forma de rentabilidad seguirán siendo clave en la gestión de un segmento intensivo en consumo de capital.

Tesorería y Mercados

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, 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 2020

La Dirección de Tesorería y Mercados reaccionó rápidamente a los impactos que provocó el COVID-19 implementando el teletrabajo y adaptando los sistemas, siempre manteniendo los altos estándares de calidad y seguridad. El COVID-19 ha reafirmado la apuesta por incrementar la digitalización de su operativa con clientes mejorando la aplicación de divisas Sabadell Forex, incrementando la entrega de documentación digital y estableciendo nuevos canales de comunicación con los clientes. Se han realizado proyectos enfocados a seguir incrementando la gama de productos ofrecidos de divisa y ahorro e inversión, adaptándonos a la nueva situación de mercado, que ha generado nuevas necesidades en nuestros clientes. Se ha incrementado la capacidad de *trading* para asumir y controlar el riesgo en divisa generado por nuestros clientes.

Prioridades 2021

Durante el año 2021 la actividad relacionada con productos de divisa seguirá siendo un pilar central de la estrategia y se promoverán proyectos relacionados con la plataforma Sabadell Forex que aporten servicios diferenciales de valor a los clientes. Respecto al segmento de clientes institucionales, se incrementarán además las capacidades para poder

ofrecer una mayor gama de productos orientada a este segmento de clientes, de la mano también del crecimiento previsto en la Dirección de Mercados de Capitales. En la actividad de *trading*, se aspira a incrementar la capacidad de gestionar el riesgo en nuestros propios libros, reduciendo la operativa de cobertura con otras entidades, así como continuar evolucionando la gestión de colateral con el objetivo de sacar el máximo rendimiento en el uso del mismo.

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 dinamiza la oferta de producto de intermediación y custodia para la tipología de cliente *retail*, banca privada y empresa del grupo.

La pandemia del COVID-19 ha afectado la forma en que nuestros inversores en renta variable conectan con nuestro servicio de intermediación. Hemos pasado a recibir a través de nuestra plataforma digital el 95% de las órdenes de compra y venta en renta variable de nuestros clientes de red, mientras que en la etapa previa a la pandemia estábamos en niveles cercanos al 85%. Actualmente, el canal más utilizado para transmitir las órdenes de compra y venta por parte de nuestro cliente *retail* es la *app* móvil del banco.

La renovación de nuestra plataforma *online*, con un importante salto cualitativo en servicio de información y acceso a los mercados respecto de la anterior, ha facilitado una transición natural en la forma de operar de nuestro cliente inversor.

Prioridades de gestión en 2021

Incrementar el negocio de intermediación en los mercados de renta variable, tanto español como internacional, sobre tres ejes de actuación: en primer lugar, la mejora de la experiencia cliente para nuestro cliente *retail*, evolucionando y ampliando servicios dentro de nuestra plataforma digital Sabadell Broker y aportando valor con las recomendaciones e ideas de inversión de nuestro servicio de Análisis; en segundo lugar, el impulso de un servicio exclusivo de acceso e intermediación a través de nuestra mesa de contratación de renta variable, para cubrir la liquidez de las compañías españolas cotizadas no solo en las bolsas españolas, sino también en otros mercados internacionales, y en tercer lugar, el impulso de nuestro servicio de banco agente internacional para compañías cotizadas españolas que quieran buscar financiación en mercados regulados internacionales, tanto de renta variable como de renta fija.

Financiación Estructurada

Descripción del negocio

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

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

Actividad de la Dirección de Financiación estructurada

Actividad	
Financiación Especializada	Asesoramiento/Distribución
Project Finance y Asset Finance	Sindicación
Corporativos & Adquisición	Commercial Real Estate
LBO (Leveraged Buyout)	Global Financial Institutions
Trade Finance	

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 a nivel mundial, garantizando así la máxima cobertura a los clientes del Grupo Banco Sabadell en sus transacciones internacionales. Así mismo, 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.

Prioridades de gestión en 2020

Durante el ejercicio 2020, Banco Sabadell ha mantenido su política de acompañamiento a sus clientes, adaptándose a sus nuevas necesidades dentro del entorno macroeconómico español e internacional y en consonancia con la situación de los mercados de crédito.

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 5.ª posición en los *rankings* MLA de sindicados, y en *project finance* del mercado español, la 3.ª posición.

En millones de euros

Posición	Mandated Lead Arranger	Importe	Número
1	Santander	9.334	165
2	BBVA	6.368	127
3	Bankia	4.717	114
4	CaixaBank	5.733	108
5	Banco de Sabadell, S.A.	3.714	82
6	BNP Paribas	3.440	38
7	Credit Agricole CIB	2.264	27
8	SG Corporate & Investment Banking	1.680	24
9	Deutsche Bank	1.738	19
10	Natixis	1.326	12

Préstamos sindicados por MLA en el ejercicio 2020 del mercado español

En millones de euros

Posición	Mandated Lead Arranger	Importe	Número
1	Santander	911	24
2	Bankia	857	24
3	Banco de Sabadell, S.A.	645	18
4	Bankinter	376	14
5	CaixaBank	545	11
6	BNP Paribas	635	10
7	Abanca Corporación Bancaria, S.A.	299	10
8	Credit Agricole CIB	348	8
9	BBVA	258	6
10	ING	248	6

Financiación de Proyectos por MLA en el ejercicio 2020 del mercado español

El ejercicio ha estado marcado por el COVID-19 afectando también a Financiación Estructurada. Hemos conseguido adaptar los equipos a trabajar en remoto exitosamente en todas las geografías sin afectar a la actividad por la agilidad de todo el proceso, gracias a la tecnología actual y al equipo humano involucrado.

Ello nos ha obligado a organizarnos para dar respuesta a las necesidades de liquidez de las empresas, manteniendo el ritmo de formalización de *project finance* (poco afectados por COVID-19 como las energías renovables).

Estrategias y prioridades 2021

Sin ningún tipo de duda, el ejercicio 2021 vendrá también marcado por el efecto de la pandemia, que deberemos combinar con la nueva normalidad de los negocios.

Las prioridades para el próximo ejercicio estarán enfocadas a:

- Acompañar a nuestros clientes diseñando estructuras a medida de financiación a largo plazo para nuevos proyectos, adquisiciones, internacionalización, etc.
- Ayudar a nuestros clientes en la ordenación de la deuda pos-COVID-19 a través de operaciones sindicadas que garanticen una deuda estable y completa, evaluando posibles soluciones combinadas con Mercado de Capitales.
- Seguir con el objetivo de liderar operaciones, asegurando y sindicando posteriormente cuando las

circunstancias lo permitan, a fin de dar la solución más completa a nuestros clientes.

- Intensificar la relación con toda nuestra red de bancos corresponsales para optimizar todo el servicio de comercio exterior.
- Avanzar en incorporar criterios de ESG y sostenibilidad en las operaciones estructuradas.
- Estudiar nuevos sectores de actividad (fibras, logística, etc.) con el ánimo de disponer de una oferta lo más amplia y especializada posible en las geografías donde estamos presentes.

Mercado de Capitales

Mercado de Capitales (MMCC) es la dirección de CIB que coordina la canalización de liquidez de inversores institucionales a los clientes empresas, tanto productos de deuda como instrumentos de capital.

Adicionalmente, a través de su área de M&A, SCF asesora en procesos de compra y venta de compañías, fusiones corporativas e incorporación de socios al capital de las compañías.

2020 ha sido un ejercicio de consolidación de la franquicia de MMCC en Banco Sabadell, con un incremento en resultados del 68% en un contexto complejo.

El equipo vuelve a ser uno de los más activos en la actividad de originación de emisiones públicas, participando

en 48 emisiones públicas, destacando las de comunidades autónomas, siendo *joint lead manager* para la Comunidad de Madrid, la Xunta de Galicia y País Vasco. 2020 supone otro ejercicio récord en la participación en programas de pagarés corporativos, alcanzando una cuota de mercado superior al 15%.

El equipo se afianza en el cierre de operaciones de nicho como son los *project bonds*, titulizaciones o *direct lending*. En referencia a *project bonds* de energías renovables, se han cerrado dos operaciones públicas por un importe de 645 millones, con garantía de una *monoline*, obteniendo un *rating* por S&P de AA.

En este ejercicio se ha realizado una decidida apuesta por el segmento *middle market* nacional. MMCC ha estructurado el primer fondo de titulización de derechos de crédito, financiados mediante pagarés con garantía de Cesce y *rating* A-. Adicionalmente, MMCC sigue centrado en soluciones de financiación a medida, formato bono o préstamo, en sectores diversos, desde *real estate* a infraestructuras.

El equipo de Equity Capital Markets ha afianzado su posicionamiento con diversas operaciones, destacando el haber sido *joint bookrunner* de la ampliación de capital de Cellnex, así como *co-bookrunners* en la colocación del bono convertible de la misma compañía.

En la actividad de Fusiones y Adquisiciones, se ha completado un año excepcional con la venta de una terminal de contenedores en Turquía, la fusión en Israel de dos compañías líderes de equipos de conducción de fluidos, la venta de una empresa de atención domiciliaria a mayores a Urbaser, la venta de MasterD a KKR, la venta de una cartera de parques eólicos y fotovoltaicos de 74 MW y la venta de una empresa de alimentación infantil a un fondo de inversión italiano.

La estrategia de MMCC en 2021 pasa por afianzar la actividad de modo que resultados extraordinarios se conviertan en recurrentes en el proceso de canalizar inversión a nuestros clientes empresas.

2021 debe ser el ejercicio de consolidación del proyecto de financiación a pymes, así como de proyectos como un Fondo de Deuda Sénior, la iniciativa de *factoring* con inversor institucional y un fondo dedicado al sector hotelero.

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 2020

BS Capital ha llevado a cabo una gestión muy activa del *portfolio*, especialmente en las empresas más afectadas

por el impacto del COVID-19. Concretamente, para las participadas de Aurica III, se han elaborado planes de acción, coordinando la comunicación interna y externa de este impacto en el *portfolio*.

Entre otras actuaciones, resaltar el impulso de la inversión, junto con Mercado de Capitales, en un Fondo de Deuda Sénior para la financiación a compañías del *midmarket* español; el trabajo en el proyecto REM 2.0, enfocado a compañías de *middle market*, y la concesión por parte del Fondo Europeo de Inversiones (FEI) de una garantía para préstamos *venture debt* y *mezzanine*.

En el área capital riesgo, Aurica III ha formalizado la inversión en tres nuevas participadas.

En renovables, destacar la reestructuración y venta del Proyecto Gate Solar y la entrada en funcionamiento de una planta fotovoltaica en Chile, así como la puesta en marcha técnica y financiera de un parque en México, ambos ya en cartera.

En el vertical de Venture Capital, se continúa desarrollando su Marco de Actuación, habiéndose invertido en más de 15 *startups* digitales o tecnológicas.

En cuanto a la estrategia global de Banco Sabadell en el sector de la salud, se ha formalizado la inversión en el fondo Ysios Biofund III FCRE, así como el compromiso de inversión en el fondo Ship2B Impact, este último, enfocado a proyectos ESG.

Adicionalmente, destacar la venta de la posición de Banco Sabadell (*equity* y deuda concursal) en Nueva Pescanova, S.L. y la venta de una cartera de proyectos eólicos y fotovoltaicos con origen *restructuring*.

Estrategias y prioridades para 2021

BS Capital trabajará en alcanzar el *ready to build* de algunos proyectos de renovables, así como en formalizar la venta de otros proyectos que se encuentran en explotación.

Adicionalmente, se tiene previsto finalizar el *fundraising* del Fondo de Deuda Sénior e iniciar las operaciones en el primer trimestre, así como acometer las primeras operaciones del proyecto COR / REM 2.0.

Asimismo, se prevé la solicitud y acceso a la nueva línea FEI Pan-European Guarantee Fund (EGF), dirigida principalmente a SME y SMC, para las nuevas operaciones *venture debt* y *mezzanine*.

En cuanto a Private Equity, se tiene previsto iniciar el *fundraising* de Aurica IV.

Sabadell Miami Branch

Descripción del negocio

Banco Sabadell opera en Estados Unidos desde hace más de 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 maneja oficinas de representación en Nueva York, Perú, Colombia y 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 2020

El 2020 ya se preveía como un ejercicio con bajas tasas de interés, lo que presentaba el año como un gran reto, pero a finales del primer trimestre, la pandemia del COVID-19 obligó a la Reserva Federal a reducir agresivamente los tipos de interés, hasta llevar la tasa de referencia a cero. Este empeoramiento de condiciones económicas mundiales y bajas de tasas de interés pusieron presión en el rendimiento de la *branch*.

Con el objetivo de defender el resultado neto de la *branch*, se implementaron y profundizaron estrategias a nivel de proteger el margen financiero, generación de comisiones, reducir gastos operativos y controlar la mora. Estos objetivos se materializaron en un conjunto de iniciativas, entre las que destacan:

- Protección del margen:
 - Implementación de un sistema de gestión para mejorar el monitoreo y rendimiento de los depósitos de clientes con el objetivo de adaptar rápidamente el costo de los depósitos a los tipos de mercado.
 - Aprovechamiento de oportunidades de precio en el mercado secundario de créditos sindicados generadas por la incertidumbre económica de la pandemia. El *shock* económico generó las condiciones para que dichos instrumentos de empresas con fundamentales sólidos fueran subvalorados. Durante 2020 esta

estrategia ha aportado 4,5 millones de dólares al margen neto.

- Generación de comisiones:
 - El esfuerzo de estandarización de comisiones y reducción de excepciones, así como la migración del custodio de fondos mutuos, ha permitido aumentar el rendimiento promedio de las comisiones generadas por la gestión del negocio de Banca Privada en 2020 a pesar de las correcciones de valor del mercado en el primer semestre del año.
 - Reducción de gastos operativos: a finales del tercer trimestre, se inició la ejecución de un plan de eficiencia para adaptar la estructura de la *branch* a las condiciones actuales de mercado y la nueva dinámica operativa.
 - Control de la mora: definición y puesta en marcha de los procesos para la detección anticipada y seguimiento de operaciones crediticias afectadas por las condiciones económicas derivadas de la pandemia.

Adicionalmente, durante 2020 se continuaron los esfuerzos para aumentar la autosuficiencia financiera y mejora operativa que se iniciaron en el año anterior. Entre los alcances resaltan:

- Se continuó la actualización de la plataforma tecnológica (Proyecto Aspire) para mejorar las capacidades disponibles a clientes y a las unidades de negocio y soporte. En octubre de este año se completó la actualización del sistema del *core* bancario, paso importante de la fase II. El proyecto se ha completado dentro de las metas de tiempo establecidas y por debajo del presupuesto de costos. Resta el 25% de esta fase y comenzar la fase III, que se estima completar en 2023.
- Inicio de la emisión de Yankee CD a clientes institucionales, sumando alternativas a las fuentes de fondeo a un coste de fondeo atractivo.

Magnitudes principales de negocio

Durante 2020 el volumen de negocio gestionado ha superado los 14.000 millones de dólares, con un incremento del 8,0%. Los balances de créditos han aumentado un 14,0%, casi alcanzando la marca de 6.000 millones de dólares, mientras que los depósitos de clientes decrecieron un 3,0%, cerrando alrededor de los 3.500 millones de dólares. Asimismo, los activos de clientes gestionados fuera de balance se han incrementado un 9,0%.

El margen de intereses se ha situado en 130 millones de dólares, con un decrecimiento interanual del 9,2% originado por la reducción de tipos de interés desde finales de 2019. Las comisiones netas han sido de 45 millones de dólares, incrementando un 5% con respecto a 2019. El margen bruto ha ascendido a 175 millones de dólares, con un decrecimiento del 5,7% en el año, mientras que los gastos de administración y amortización han ascendido al 1,7%, donde ya se incluyen parte de las inversiones en la plataforma tecnológica. El beneficio neto del ejercicio ha sumado 75,5 millones de dólares, lo que supone una reducción interanual del 9,0%.

Transformación de Activos

El ejercicio 2020 ha culminado el hito fundamental en la estrategia de reducción de activos problemáticos del grupo.

El ejercicio 2020 ha culminado el hito fundamental en la estrategia de reducción de NPA del grupo iniciado en 2018 con el cierre de las ventas significativas de carteras de NPA y la transmisión del 100% del capital social de SDIN Residencial, S.L. La finalización de estas ventas ha supuesto una transformación completa del perfil de riesgo del grupo, en tanto significa la normalización de sus volúmenes de activos problemáticos, especialmente los de activos inmobiliarios.

Durante el ejercicio 2020, debido a la crisis de la COVID-19, se ha llevado a cabo un plan de acompañamiento a los clientes con el fin de aportar soluciones a las dificultades financieras derivadas de la falta de actividad y del cierre de la economía.

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. Los objetivos fundamentales son:

La Dirección de Transformación de Activos, integrada dentro de la Dirección de Gestión de Riesgos, aprovecha la experiencia y conocimiento de ambas direcciones para 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.
- Preservar la gestión eficaz de los activos improductivos.

Hitos de gestión en 2020

Durante 2020 Banco Sabadell ha gestionado la crisis derivada de la COVID-19 acompañando a los clientes aportando soluciones adaptadas a sus necesidades. Desde la dirección se ha hecho un seguimiento exhaustivo de la situación de los clientes para anticiparse a sus necesidades, una gestión activa de las mismas y una anticipación en la gestión de la mora para prevenir las entradas.

Todos estos hitos han permitido seguir con la reducción de activos dudosos y mantener estables los activos inmobiliarios problemáticos.

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:

- 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 liquidez de los activos problemáticos, ya que permite minimizar el riesgo de degradación de la calidad crediticia y preservar la calidad de los activos en garantía.
- Gestión segmentada de todas las exposiciones problemáticas y potencialmente problemáticas (mora potencial) a través de soluciones específicas para cada segmento.
- 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.
- 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 permite identificar clústers de clientes que van a tener un comportamiento determinado, permitiendo de esta forma realizar acciones anticipativas que permitan evitar la posterior entrada en mora, y, en cambio, no actuar sobre clústers que no implican riesgo de entrada en mora. De esta forma, permite mejorar tanto la eficiencia, dedicando recursos donde más se necesitan, como la eficacia, iniciando la acción recuperatoria antes.
- Capacidad financiera entendida no solo como una 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.
- 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 las direcciones de Control de Riesgos y de Cumplimiento Normativo, y, en tercera línea de defensa, la Dirección de Auditoría Interna, que revisa la adecuación y bondad de todo el proceso.

Principales magnitudes

El beneficio neto a diciembre de 2020 alcanza los -365 millones de euros y desciende el resultado un 38,8% interanual.

El margen bruto se sitúa en -11 millones de euros, inferior al año anterior principalmente por los menores ingresos asociados a inmuebles por la venta de Solvia, por la aportación negativa de las participadas Promontoria Challenger y Solvia y por los resultados extraordinarios de 2019 asociados a las ventas de carteras institucionales.

Los gastos de administración y amortización se sitúan en -66 millones de euros, representando una caída del -18%.

Las provisiones y deterioros incluyendo las ventas de inmuebles ascienden a -345 millones de euros, un 6,2% inferior al mismo período del año anterior.

En millones de euros

	2020	2019	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	11	26	(57,5)
Comisiones netas	3	27	(89,0)
Margen básico	14	54	(74,1)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	—	31	(99,9)
Resultados método de participación y dividendos	(22)	—	—
Otros productos y cargas de explotación	(3)	42	—
Margen bruto	(11)	127	—
Gastos de explotación y amortización	(66)	(81)	(18,0)
Margen antes de dotaciones	(78)	46	—
Provisiones y deterioros	(345)	(368)	(6,2)
<i>del que: Resultados por ventas</i>	8	54	(85,2)
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	(3)	27	—
Resultado antes de impuestos	(426)	(296)	43,8
Impuesto sobre beneficios	61	32	89,4
Resultado atribuido a intereses minoritarios	(0)	—	—
Resultado atribuido al grupo	(365)	(263)	38,8
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	—	—	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	—	—	—
Ratio de morosidad	41,8%	41,2%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	48,6%	40,7%	—

Principales magnitudes del negocio Transformación de Activos

La inversión crediticia bruta viva desciende en -320 millones de euros respecto al año anterior y la exposición inmobiliaria neta se incrementa hasta 871 millones de euros.

La financiación intragrupo se sitúa en 2.562 millones de euros, un 24,1% superior al ejercicio anterior.

En millones de euros

	2020	2019	Variación interanual (%)
Activo	3.470	3.339	3,9
Inversión crediticia bruta viva	865	1.185	(27,0)
Activos inmobiliarios problemáticos (neto)	871	791	10,2
Pasivo	2.698	2.510	7,5
Recursos de clientes en balance	69	263	(73,9)
Financiación intragrupo	2.562	2.065	24,1
Capital asignado	772	829	(6,9)
Recursos de clientes fuera de balance	—	—	—
Otros indicadores			
Empleados	127	209	(39,2)
Oficinas	—	—	—

Principales magnitudes del negocio Transformación de Activos

Negocio bancario Reino Unido

Descripción del negocio

TSB (TSB Banking Group plc) ofrece una amplia gama de servicios y productos de banca minorista a clientes particulares y pymes en Reino Unido. TSB cuenta con un modelo de distribución multicanal a nivel nacional, que incluye capacidades totalmente digitales (Internet y móvil) y telefónicas y cobertura a través de su red de sucursales en toda Gran Bretaña.

TSB ofrece cuentas corrientes y de ahorro, préstamos personales, hipotecas y tarjetas de crédito y débito para clientes minoristas, así como toda una gama de cuentas corrientes y de ahorro y préstamos para pymes.

Prioridades del equipo de dirección en 2020

Pocas compañías podrían haber vaticinado lo que nos depararía 2020, y nunca antes había sido tan importante centrarse en lo que importa a los clientes y adaptarse a lo que realmente valoran y necesitan.

La estrategia de crecimiento a tres años de TSB, que se presentó a finales de noviembre de 2019, ha servido para ayudar al banco a capear las dificultades de 2020. La estrategia se sustenta sobre tres pilares: foco en el cliente, simplificación y eficiencia y excelencia operacional. Los tres han ganado aún más importancia a medida que la economía de Reino Unido se transformaba en 2020.

Ante dificultades sin precedentes, los trabajadores de TSB han seguido apoyando a los clientes y dejando patente el propósito del banco: "Seguridad financiera. Para todo el mundo. Todos los días".

Ejecución de la estrategia

A medida que los cambios en el comportamiento de los clientes se aceleraban, sobre todo en lo relativo a servicios en línea y comunicaciones, TSB respondió a su vez acelerando la aplicación de su estrategia.

TSB tiene más de dos millones de clientes que utilizan el medio digital, y más del 90% de las operaciones se realizaron a través de canales digitales o automatizados en 2020.

Contar con una moderna plataforma de nube múltiple, radicada en Reino Unido y sostenida por sólidas capacidades de datos, permite a TSB ofrecer más servicios e introducir nuevas funciones más rápidamente que los bancos con sistemas antiguos. Esto ha sido posible gracias a la colaboración de TSB con IBM, y el apoyo de su moderna plataforma tecnológica.

Respaldado por estas capacidades, TSB ha podido ofrecer nuevos servicios para mejorar la experiencia de los clientes. En marzo de 2020 lanzamos el TSB Smart Agent, nuestro *chatbot* automático en tiempo real, para ampliar

nuestras oportunidades a la hora de ayudar a los clientes y, en colaboración con Adobe, hemos proporcionado alternativas en línea para la mayoría de los servicios que se proporcionan tradicionalmente en persona en las sucursales.

TSB ha lanzado nuevos productos como su cuenta corriente Spend and Save, hipotecas a medida para la primera vivienda e hipotecas Fix and Flex, que proporcionan a los clientes una opción hipotecaria más flexible junto con la garantía de un tipo de interés fijo. Se han ofrecido otros servicios a los clientes a través de nuevas colaboraciones con compañías de tecnología financiera como ApTap y Wealthify.

Cabe destacar que, en septiembre de 2020, TSB anunció más cambios en su red de sucursales, incluido el cierre de 164 oficinas. Estos planes ya estaban incluidos en la estrategia a tres años, pero se aceleraron a medida que el comportamiento de los consumidores cambiaba durante la pandemia.

Haciendo lo que es realmente importante durante el COVID-19

A pesar de todas las dificultades de 2020, TSB siguió funcionando en todo momento para seguir prestando servicio a sus cinco millones de clientes a través de sucursales, banca telefónica y canales digitales.

Además de los servicios bancarios cotidianos, TSB dio respuesta a las mayores preocupaciones de clientes, trabajadores y comunidades durante esta crisis. Entre otros, ofrecía una ayuda especial para clientes vulnerables, a los que se llamó para que expresaran qué era lo que necesitaban de TSB.

Hasta la fecha, TSB ha concedido unas 114.000 moratorias de amortización en préstamos, que suman 5,1 miles de millones de libras esterlinas. TSB fue de los primeros bancos en implantar los planes del gobierno británico de ayuda a la empresa y ya ha concedido más de 0,6 miles de millones de libras esterlinas en paquetes de ayudas a empresas (BBL).

Consolidación de la marca de TSB y aportación a la sociedad

TSB sigue mejorando su reputación y ha alcanzado la valoración de marca más alta de los últimos tres años. Los clientes recurren a la seguridad de los proveedores establecidos, lo que ofrece oportunidades para una marca consolidada y conocida como es TSB.

Al igual que con el lanzamiento de la nueva propuesta de marca, Life Made More, TSB ha ampliado su estrategia social y medioambiental de forma significativa con el lanzamiento del plan Do What Matters. El plan se centra en aspectos en los que las personas creen, con razón, que TSB podría hacer algo más. Entre otros, se incluye ayudar a los clientes a tener más seguridad financiera con la garantía, pionera en el mercado, de reembolso en casos de fraude, y también apoyar a las pymes, crear un lugar de trabajo diverso e inclusivo y reducir el impacto medioambiental. En 2020 TSB se ha convertido en el primer gran banco minorista en adherirse a la iniciativa Good Business

Charter, un claro ejemplo de sus ambiciones sociales y medioambientales.

Principales magnitudes

El beneficio neto se sitúa en -220 millones de euros a cierre del ejercicio 2020, impactado por mayores dotaciones derivadas del entorno COVID-19, por la aceleración de los costes de reestructuración y por dotaciones asociadas con compensaciones a clientes en situación de descubierto en el cuarto trimestre.

El margen de intereses totaliza 885 millones de euros, siendo inferior al año anterior en un 9,6% principalmente por menores comisiones de descubiertos en cuentas corrientes debido a las medidas tomadas por el COVID-19, por la presión en los márgenes de hipotecas y por una bajada de los tipos de interés en Reino Unido.

Las comisiones netas caen un 17,2% interanual principalmente por la reducción de la actividad por el COVID-19 y por menores comisiones de tarjetas de débito tras reducirse el volumen de ingresos del extranjero (nueva regulación).

Los otros productos y cargas presentan una variación positiva, ya que este año incorpora el pago final por parte de Lloyds Banking Group por la migración y además incluye 20 millones de euros de indemnización de seguros relacionados con la migración tecnológica. El año anterior incluía el impacto positivo de la renegociación del contrato de servicios con VISA Inc.

Los gastos de explotación se sitúan en -875 millones de euros y se reducen un 4,5% interanual principalmente por menores costes recurrentes de personal. En el año, el total de costes incluye -101 millones de euros de costes no recurrentes por el plan de eficiencia (-18 millones de euros en el cuarto trimestre del año).

Las dotaciones y deterioros ascienden a -240 millones de euros, aumentando significativamente respecto al año anterior por mayores dotaciones derivadas del entorno COVID-19 y por dotaciones asociadas con compensaciones a clientes en situación de descubierto.

Las plusvalías por venta de activos y otros resultados incluyen -3 millones de euros relacionados con costes de reestructuración en 2020.

En millones de euros

	2020	2019	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	885	979	(9,6)
Comisiones netas	96	117	(17,5)
Margen básico	981	1.095	(10,4)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	25	15	68,7
Resultados método de participación y dividendos	—	—	—
Otros productos y cargas de explotación	2	(20)	(108,3)
Margen bruto	1.008	1.091	(7,6)
Gastos de explotación y amortización	(1.035)	(1.052)	(1,6)
Margen antes de dotaciones	(27)	39	(169,6)
Provisiones y deterioros	(240)	(72)	233,3
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	(4)	(4)	(1,5)
Resultado antes de impuestos	(271)	(38)	613,3
Impuesto sobre beneficios	51	(8)	(739,0)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	—	—	—
Resultado atribuido al grupo	(220)	(45)	388,8
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	—	—	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	86,8%	84,0%	—
Ratio de morosidad	1,3%	1,2%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	57,4%	43,1%	—

Principales magnitudes del negocio bancario Reino Unido

La inversión crediticia asciende a 31 de diciembre de 2020 a 36.977 millones de euros, mostrando un crecimiento del 1,3% interanual. A tipo de cambio constante, crecimiento del 7,1% interanual por el aumento de la cartera hipotecaria y por los préstamos para la recuperación proporcionados por el gobierno de Reino Unido (Bounce Back Loans).

Los recursos de clientes en balance ascienden a 38.213 millones de euros y presentan un aumento del 7,9%. A tipo de cambio constante, crecimiento del 14,0% interanual por el aumento en cuentas corrientes y depósitos, reflejando niveles más bajos de gasto del consumidor y beneficiándose de la liquidez proporcionada por los Bounce Back Loans y por un crecimiento de los clientes procedentes del Incentivised Switching Scheme (ISS).

En millones de euros

	2020	2019	Variación interanual (%)
Activo	47.284	46.449	1,8
Inversión crediticia bruta viva	36.977	36.496	1,3
Pasivo	45.566	44.924	1,4
Recursos de clientes en balance	38.213	35.423	7,9
Financiación mayorista mercado capitales	2.319	2.423	(4,3)
Capital asignado	1.736	1.525	13,9
Recursos de clientes fuera de balance	—	—	—
Otros indicadores			
Empleados	6.709	7.394	(9,3)
Oficinas	454	540	(15,9)

Principales magnitudes del negocio bancario Reino Unido

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, primero, una sofom (sociedad financiera de objeto múltiple), que empezó a operar en 2014, y, posteriormente, un banco. La licencia bancaria se obtuvo en 2015 y el inicio de operaciones del banco se produjo a principios de 2016.

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

- Banca Corporativa, con foco en corporativos y grandes empresas: 3 oficinas (Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara) y una especialización por sectores.
- Banca de Empresas, que reproduce el modelo de relación de empresas original del grupo: lanzamiento en 2016, 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, recientemente impulsado por alianzas comerciales para ofrecer crédito al consumo.

Prioridades de gestión en 2020

El ejercicio se ha caracterizado por la situación que ha generado la pandemia mundial del COVID-19, que ha afectado a distintos sectores de la economía en México y otros países, provocando el cierre de comercios y por ende una desaceleración en la colocación de crédito y mayor morosidad. Dicha situación ha propiciado que el regulador local haya incentivado a los bancos a otorgar programas de apoyo a los acreditados afectados por la pandemia. En este entorno, el desempeño de las filiales mexicanas (Banco Sabadell, IBM) ha sido positivo aún cuando estamos debajo de presupuesto del ejercicio.

El año 2020 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 concretado el lanzamiento de la División Fiduciaria de Banco Sabadell y hemos obtenido la autorización de Banco de México para operar

instrumentos financieros derivados por cuenta propia. Estas iniciativas nos permitirán ofrecer un servicio más integral al segmento de financiamiento estructurado, fortaleciendo el vínculo con los clientes.

- La Banca Empresarial se caracterizó por la mejora de nuestras capacidades transaccionales, iniciativa que continuará durante 2021. 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 de Personas se ha llevado a cabo un esfuerzo relevante en el despliegue de nuevos productos y servicios transaccionales, tales como una cuenta 100% digital, tarjeta de débito, CODI, transferencias inmediatas y corresponsalía bancaria y no bancaria, en su mayoría, disponibles en 2020. Adicionalmente, se han concretado alianzas comerciales hacia finales del ejercicio, lo que nos permitirá posicionarnos en el mercado del crédito al consumo en México, contando con una propuesta de valor 100% digital y en línea.
- Programa de apoyo COVID-19, que consistía de forma general en brindar apoyo a los sectores más vulnerables mediante reestructuras de crédito, en las cuales se otorgó hasta un máximo de 6 meses de plazo de gracia para el pago de capital y/o intereses, sin considerar atrasos de los acreditados, siempre y cuando estuvieran clasificados en cartera vigente a 28 de febrero de 2020. Dicho programa de apoyo estuvo vigente del 26 de marzo al 31 de julio de 2020.

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

En 2020 se ha realizado un ejercicio de planificación financiera alineado con el del Grupo Banco Sabadell para determinar las principales líneas de actuación estratégicas de Banco Sabadell en México que permitirán la generación de mayor valor para la franquicia mexicana del grupo, que, a modo de resumen, serían:

- Potenciación del ROE por la vía de aumentar la generación de ingresos sin consumo de capital (mediante mayor generación de ingresos por comisiones y potenciando las nuevas líneas de negocio, como crédito al consumo, 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 29 de junio, la agencia HR Ratings ratificó las calificaciones crediticias de largo y corto plazo en escala nacional mexicana, confirmando el alza de HR AA a HR AA+ (a largo plazo), manteniendo la perspectiva estable y también manteniendo HR1 (a corto plazo), la cual se basa en el soporte financiero y operativo por parte de la casa matriz y a que se continúa mostrando bajos niveles de morosidad (los cuales se muestran en niveles adecuados incluso con el crecimiento en la cartera de crédito en los últimos doce meses), además de los niveles de solvencia y diversificación de la cartera crediticia por zona geográfica.

El año ha finalizado para Banco Sabadell México con una cartera crediticia bruta consolidada de 88.349 millones de pesos (3.631 millones de euros), un 12% superior a la del cierre del año anterior, y que le coloca en la décima posición en el *ranking* de financiación empresarial, una captación de clientes de 49.097 millones de pesos (2.018 millones de euros), un 15% por encima del volumen de 2019, y un beneficio neto consolidado de 216 millones de pesos (9 millones de euros), un 54% inferior al del año 2019, principalmente por incremento en reservas crediticias, menor cobro de comisiones y aumento en gastos administrativos.

Principales magnitudes

El beneficio neto a cierre del ejercicio 2020 alcanza los 4 millones de euros, lo que supone una caída interanual principalmente por la reducción de las comisiones y el aumento de las dotaciones, neutralizado parcialmente con menores gastos.

El margen de intereses se sitúa en 114 millones de euros, cayendo un -2,1%, afectado por el tipo de cambio del peso mexicano. A tipo de cambio constante, crece un 11,3% por menor coste de financiación.

Las comisiones netas se sitúan en 7 millones de euros, cayendo respecto al ejercicio anterior debido a la reducción de la actividad derivada del COVID-19.

Los otros productos y cargas de explotación incrementan en el año principalmente por el mayor volumen de recursos de clientes que implican una mayor aportación al Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB).

Los gastos de explotación se reducen un 10,1% interanual impactados por el tipo de cambio. A tipo de cambio constante, crecen un 2,2% por mayores gastos generales.

Las dotaciones y deterioros se sitúan en -27 millones de euros, aumentando respecto el año anterior por mayores dotaciones a insolvencias derivadas del actual escenario COVID-19.

En millones de euros

	2020	2019	Variación Interanual (%)
Margen de intereses	114	117	(2,2)
Comisiones netas	7	19	(60,8)
Margen básico	122	136	(10,4)
Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio	4	1	345,7
Resultados método de participación y dividendos	—	—	—
Otros productos y cargas de explotación	(14)	(9)	—
Margen bruto	112	127	(11,8)
Gastos de explotación y amortización	(82)	(91)	(10,3)
Margen antes de dotaciones	30	36	(15,5)
Provisiones y deterioros	(28)	(16)	72,1
Plusvalías por venta de activos y otros resultados	—	—	—
Resultado antes de impuestos	3	20	(85,6)
Impuesto sobre beneficios	1	(2)	(165,6)
Resultado atribuido a intereses minoritarios	—	—	—
Resultado atribuido al grupo	4	19	(77,9)
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	0,8%	3,5%	—
Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)	64,3%	62,9%	—
Ratio de morosidad	0,5%	1,2%	—
Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3	231,6%	108,9%	—

Principales magnitudes del negocio bancario México

La inversión crediticia viva se sitúa en 3.574 millones de euros, un -1,8% inferior al año anterior, impactada por la depreciación del peso mexicano. A tipo de cambio constante, presenta un crecimiento del 13,0%.

Los recursos de clientes en balance ascienden a 1.994 millones de euros y se reducen ligeramente un -0,1% interanual, impactados por la depreciación del peso mexicano. A tipo de cambio constante, presentan un crecimiento del 14,9%.

En millones de euros

	2020	2019	Variación interanual (%)
Activo	4.584	4.695	(2,4)
Inversión crediticia bruta viva	3.574	3.640	(1,8)
Exposición inmobiliaria (neto)	—	—	—
Pasivo	4.041	4.160	(2,8)
Recursos de clientes en balance	1.993	1.996	(0,1)
Capital asignado	551	535	3,0
Recursos de clientes fuera de balance	—	—	—
Otros indicadores			
Empleados	489	450	8,7
Oficinas	15	15	—

Principales magnitudes del negocio bancario México