

# Negocios



- 72 Negocio bancario España
- 92 Negocio bancario Reino Unido
- 94 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 2021.

## Negocio bancario España

### Principales magnitudes

El beneficio neto a cierre del ejercicio 2021 alcanza los 412 millones de euros, lo que representa un crecimiento interanual del 89,0 % derivado principalmente de la buena evolución de las comisiones, de la reducción de los costes, así como del registro de menores dotaciones en el año.

El margen de intereses asciende a 2.302 millones de euros y desciende un 4,1 % respecto al cierre del ejercicio 2020 principalmente por menor aportación de la cartera ALCO tras las ventas realizadas y menores rendimientos de la cartera crediticia, que neutralizan los mayores ingresos por la TLTRO III y la mayor remuneración cobrada a los depósitos corporativos.

Las comisiones netas se sitúan en 1.336 millones de euros, un 7,2 % superiores al mismo periodo del año anterior derivado principalmente del buen comportamiento de las comisiones de servicios y de gestión de activos.

Los resultados de operaciones financieras y diferencias de cambio se sitúan en 342 millones de euros e incluyen principalmente 324 millones de euros por las ventas

de la cartera a coste amortizado para financiar la segunda fase del plan de eficiencia llevado a cabo en España en septiembre, mientras que en el cierre del ejercicio 2020 ascendían a 770 millones de euros, ya que igualmente incluían ventas de la cartera a coste amortizado para financiar los planes de eficiencia y parte de las ventas de carteras de NPA realizadas en el año anterior.

Los resultados por el método de la participación muestran un fuerte crecimiento derivado del registro de mayores resultados de participadas relacionadas con energías renovables.

Los gastos de explotación muestran una reducción en el año del 3,8 % tras verse reflejados los ahorros en gastos de personal de la primera fase del plan de eficiencia de 2020.

Las dotaciones y deterioros alcanzan -1.193 millones de euros, lo que representa una reducción del 40,6 %, ya que el año anterior incorporaba provisiones extraordinarias asociadas con el impacto del COVID-19 y con ventas de activos problemáticos.

Las plusvalías incorporan principalmente 83 millones de euros brutos (58 millones de euros netos) de la venta de la depositaria en el segundo trimestre de 2021, 42 millones de euros brutos (41 millones de euros netos) por la venta de Bansabadell Renting y 12 millones de euros brutos (2 millones de euros netos) tras la venta de BancSabadell d'Andorra en el cuarto trimestre.

El impuesto sobre beneficios se ve impactado por el tratamiento de los resultados relacionados con participadas.

En millones de euros

|  | 2021         | 2020         | Variación Interanual (%) |
|--|--------------|--------------|--------------------------|
| <b>Margen de intereses</b>   | <b>2.302</b> | <b>2.400</b> | <b>(4,1)</b>             |
| Comisiones netas   | 1.336        | 1.246        | 7,2                      |
| <b>Margen básico</b>   | <b>3.638</b> | <b>3.646</b> | <b>(0,2)</b>             |
| Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio                     | 342          | 770          | (55,6)                   |
| Resultados método de participación y dividendos                                | 102          | 37           | 174,9                    |
| Otros productos y cargas de explotación  | (269)        | (271)        | (0,7)                    |
| <b>Margen bruto</b>  | <b>3.812</b> | <b>4.182</b> | <b>(8,8)</b>             |
| Gastos de explotación y amortización   | (2.276)      | (2.344)      | (2,9)                    |
| <b>Margen antes de dotaciones</b>  | <b>1.536</b> | <b>1.838</b> | <b>(16,4)</b>            |
| Provisiones y deterioros   | (1.193)      | (2.007)      | (40,6)                   |
| Plusvalías por venta de activos y otros resultados                             | 135          | 317          | (57,5)                   |
| <b>Resultado antes de impuestos</b>  | <b>478</b>   | <b>147</b>   | <b>224,4</b>             |
| Impuesto sobre beneficios  | (58)         | 71           | (181,1)                  |
| Resultado atribuido a intereses minoritarios                                   | 8            | 1            | 740,2                    |
| <b>Resultado atribuido al grupo</b>  | <b>412</b>   | <b>218</b>   | <b>89,0</b>              |
| <b>Ratios acumuladas</b>   |              |              |                          |
| ROE (beneficio sobre recursos propios medios)                                  | 4,2 %        | 2,0 %        | —                        |
| Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)                       | 50,2 %       | 47,6 %       | —                        |
| Ratio de morosidad   | 4,6 %        | 4,4 %        | —                        |
| Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3 con total provisiones | 57,6 %       | 55,7 %       | —                        |

Principales magnitudes del negocio bancario España

La inversión crediticia bruta viva de clientes presenta un incremento interanual del 0,7 % a pesar del cobro por parte del FGD de 1.691 millones de euros derivados del EPA. El crecimiento de la inversión aislando el EPA es del 2,3 % impulsado por el crédito comercial a empresas, pymes y autónomos, así como por el crecimiento de hipotecas a particulares, crédito al sector público y crédito al consumo.

Los recursos de clientes en balance crecen un 5,6 %, interanual por las cuentas a la vista, en parte como consecuencia del traspaso de depósitos a plazo por el bajo entorno de tipos de interés. Los recursos fuera de balance crecen un 9,5 % impactados por la venta de BancSabadell d'Andorra. Aislado este impacto, crecimiento del 11,6 % por mayores suscripciones netas en fondos de inversión.

En millones de euros

|  | 2021           | 2020           | Variación interanual (%) |
|--|----------------|----------------|--------------------------|
| <b>Activo</b>                                | <b>191.162</b> | <b>183.896</b> | <b>4,0</b>               |
| Inversión crediticia bruta viva de clientes  | 107.089        | 106.327        | 0,7                      |
| Activos inmobiliarios problemáticos (neto)   | 842            | 871            | (3,4)                    |
| <b>Pasivo</b>                                | <b>181.389</b> | <b>173.664</b> | <b>4,4</b>               |
| Recursos de clientes en balance              | 116.788        | 110.572        | 5,6                      |
| Financiación mayorista mercado capitales     | 18.090         | 18.332         | (1,3)                    |
| <b>Capital asignado</b>                      | <b>9.773</b>   | <b>10.204</b>  | <b>(4,2)</b>             |
| <b>Recursos de clientes fuera de balance</b> | <b>41.678</b>  | <b>38.064</b>  | <b>9,5</b>               |
| <b>Otros indicadores</b>                     |                |                |                          |
| Empleados                                    | 13.855         | 16.260         | (14,8)                   |
| Oficinas                                     | 1.288          | 1.614          | (20,2)                   |

Principales magnitudes del negocio bancario España

Dentro del negocio bancario en España cabe destacar los negocios más relevantes, sobre los que se presenta información a continuación:

## Banca Particulares

### Descripción del negocio

La unidad de negocio de Banca Particulares ofrece productos y servicios financieros a personas físicas con destino particular. Entre ellos destacan productos de inversión y financiación a medio y largo plazo, como préstamos al consumo, hipotecas vivienda y servicios de leasing o renting, así como financiación a corto plazo. En cuanto a los recursos, provienen principalmente de los depósitos y cuentas a la vista de los clientes, seguros de ahorro, fondos de inversión y planes de pensiones. Entre los principales servicios también se encuentran los medios de pago como tarjetas y los productos de seguros en sus distintas modalidades.

### Hitos de gestión en 2021 y prioridades para 2022

Los esfuerzos realizados en el ejercicio de 2021 se han centrado en establecer las nuevas prioridades estratégicas del negocio de Banca Particulares como son: la atracción de demanda adicional en canales digitales, la actividad comercial totalmente digital y remota para préstamos

personales, cuentas además de tarjetas y medios pagos, y, por último, la intervención de gestores especialistas en oficinas, centrados en los productos de hipotecas, seguros y ahorro e inversión.

La unidad de negocio se enfoca hacia la especialización de la distribución y la creación del nuevo proceso de relación digital completo, así como entregas orientadas a mejorar significativamente la nueva producción, optimizando la experiencia del cliente y reduciendo el soporte operativo.

Además, gracias a la evolución digital se permite focalizar en el despliegue de un nuevo modelo de distribución a nivel de ventas, *servicing* y acompañamiento a cliente.

Dicho modelo de distribución se basa en la operativa diaria de autoservicio, la atracción de demanda digital así como en el desarrollo de capacidades de venta digital en productos más simples y la venta especializada en productos con mayor necesidad de asesoramiento, como son los productos de hipotecas, seguros y ahorro e inversión.

Por último, el negocio de Banca de Particulares tiene un firme compromiso con los objetivos de sostenibilidad del grupo dando respuesta a la ambición del mismo en términos de sostenibilidad y a su vez contribuye a la consecución de los objetivos clave del negocio.

## Principales productos

A continuación, se describen los principales productos de Banca de Particulares:

### Hipotecas

El comportamiento del mercado hipotecario en 2021 se caracteriza por una importante remontada y cifras récord después de la caída sufrida por la crisis del COVID-19 en el ejercicio 2020. La nueva producción en Banco Sabadell en 2021 ha crecido un 38 % respecto a 2020, lo que ha propiciado un incremento de la cuota de mercado de nueva producción hasta el 8,12 % en 2021 y de la cuota de stock alcanzando el 6,59 % a septiembre de 2021.

Se está avanzando en el nuevo modelo de distribución de hipotecas que se ha establecido en el Plan Estratégico del negocio, basado en el despliegue de especialistas tanto en oficinas como en los equipos de gestión remota. Ya se cuenta con 140 de estos especialistas y durante los próximos meses se continuará con el despliegue de más de 200 especialistas adicionales, con el fin de garantizar una mejor experiencia del cliente en el proceso de contratación de una hipoteca con el Banco Sabadell.

Adicionalmente, se ha finalizado el año con una importante campaña de posicionamiento en el mercado desde el producto hipotecario, centrada en facilitar orientación a las personas que quieren adquirir su vivienda a través de una hipoteca, ayudándoles a combatir la falta de conocimiento y la inseguridad que provoca la contratación de este producto.

### Consumo

El comportamiento de préstamos consumo en 2021 ha venido marcado por una recuperación paulatina de la producción, después de la caída provocada por la pandemia en 2020. El incremento se produce sobre todo a partir del segundo trimestre una vez finalizada la apertura de préstamos preconcedidos y ha continuado durante el resto de año.

En línea con lo establecido en el Plan Estratégico, el ejercicio 2021 se ha caracterizado por el incremento en el uso de herramientas digitales y el crecimiento de la contratación *online*, por todos los canales, pero especialmente a través de BSMovil. Este aumento ha ido asociado al incremento de préstamos preconcedidos (un incremento de 21 % respecto al 2020 en número de operaciones y de un 42 % en volumen) y acompañado de mejoras en los procesos de contratación y en la experiencia de cliente.

En cuanto a soluciones de financiación particulares a corto plazo, el producto línea expansión ha mostrado un muy buen uso y aceptación entre los clientes, siendo muy bien valorado por su utilización 100 % *online*.

### Medios de pagos

Durante el 2021 se ha observado como la tendencia hacia la digitalización de los pagos sigue acelerándose. Los

pagos electrónicos, después de un 2020 estancados, han vuelto al crecimiento a doble dígito de 19,42 %, frente a los pagos en efectivo. También se ha observado como los pagos digitales siguen creciendo por encima de los pagos en tiendas físicas, donde además el uso de móvil está cada vez más extendido llegando al 13,5 % de las transacciones el mes de diciembre. Se han recuperado los crecimientos pre pandemia a excepción de los pagos internacionales, que todavía no se han recuperado por la falta de movilidad internacional. Los nuevos métodos de pago, como Bizum, están creciendo con fuerza con incrementos del 121 % en el año.

En el año 2021 se ha lanzado al mercado un nuevo modelo de tarjetas más seguras y sostenibles con un diseño vertical y con todos los datos en el reverso. Se han incorporado materiales de PVC degradable que permiten disminuir la huella ambiental que genera la tarjeta tras dejar de usarla. Y se ha dado un paso más hacia la digitalización con una nueva capacidad de contratación en un proceso 100 % *online* para el alta de tarjetas de débito y crédito para clientes preconcedidos, que se suma a las capacidades ya existentes de encender y apagar tarjeta, gestión de límites, gestión de usos, personalización de alertas y la capacidad de modificar la forma de pago a través de SabadellMovil.

### Cuentas vista

La oferta principal de cuentas de particulares es la gama Expansión, que ofrece distintas prestaciones en función de las necesidades comerciales y operativas de los clientes, dando lugar a la Cuenta Expansión, Expansión Premium y Expansión Plus. Además, se dispone de la Cuenta Relación para clientes no vinculados.

Al mismo tiempo, se comercializan cuentas específicas para dar respuesta a las necesidades de segmentos de clientes concretos, como son la Cuenta Experiencia (seniors), Primera (niños) y *Key Account* (extranjeros).

El principal hito de 2021 ha sido en lanzamiento del nuevo proceso de *Onboarding Digital* del banco conectado a la Cuenta Expansión Digital, sin comisiones y sin condiciones de vinculación. Esto ha permitido sentar las bases de un nuevo modelo de relación digital con los clientes y el diseño de una nueva cuenta corriente diferencial de alto valor añadido real y percibido por el cliente.

### Ahorro e Inversión

En 2021 la actividad de Ahorro e Inversión se ha visto impulsada por un doble efecto:

- El excelente *performance* de los mercados financieros potenciado por las nuevas capacidades de gestión introducidas por Amundi. El patrimonio de los fondos de inversión que se sitúan en el primer y segundo cuartil de Morningstar es del 53 %, con sólo un 7 % de los activos en el cuarto cuartil a cierre de final de noviembre.
- La confirmación de la recuperación económica iniciada en la segunda mitad de 2020 unida a la voluntad del BCE de mantener los tipos de referencia en negativo

han acentuado el movimiento de búsqueda de rentabilidad entre los inversores provocando un incremento de los clientes que han contratado por primera vez un fondo de inversión (hasta casi 27 mil nuevos inversores en fondos de inversión) así como un movimiento de los inversores con experiencia hacia productos que pueden ofrecer algo más de rentabilidad.

Como consecuencia se ha observado un fuerte crecimiento entre los productos de Ahorro Inversión fuera de balance (1.690 millones con datos a diciembre 2021) focalizados, exclusivamente, en Fondos de Inversión cuyos activos bajo gestión han crecido un 13,11 % (equivalentes a 1.694 millones de euros) hasta los 14.612 millones de euros<sup>1</sup>.

En Fondos de Inversión, la oferta se ha apoyado en los siguientes pilares:

**1. Reforzar y ordenar la oferta de fondos de inversión para los particulares *retail* incorporando:**

- Producto de iniciación: Sabadell Consolida 94, FI. Especialmente pensado para aquellos inversores que no han tenido experiencia en los mercados financieros ya que es un fondo multiactivo con vocación inversora global de un perfil de riesgo bajo (2/7) que persigue generar rentabilidad al mismo tiempo que ofrece un nivel de garantía elevado del capital: cada año se dispone de una garantía del 94 % del valor liquidativo de cierre del año anterior.
- A lo largo de 2021 se ha avanzado con el objetivo estratégico de disponer de una oferta sostenible acorde con los artículos 8 y 9 SFDR<sup>2</sup>. En 2021 los Fondos Sabadell Acumula Sostenible, FI, Sabadell Crece Sostenible, FI, Sabadell Inversión Ética y Solidaria, FI, Sabadell EEUU Bolsa, FI y Sabadell Interés Euro, FI han sido confirmados con art. 8 permitiendo cumplir con el objetivo fijado de disponer de un 15 % de activos bajo gestión que cumplan con criterios de sostenibilidad y que a lo largo de 2022 se acelerará hasta disponer de un 75 % del patrimonio en fondos ESG.
- Racionalización de la oferta existente. El acuerdo estratégico con Amundi amplía las capacidades de inversión disponible. En 2021 se ha iniciado el proceso que continuará a lo largo de 2022 con la fusión de fondos y la externalización de los mandatos de gestión a los equipos más especializados y con mayores capacidades. En esta línea, en 2021 se ha fusionado el fondo de renta Sabadell Planificación 70, FI con el Sabadell Planificación 50, FI; los fondos con un componente elevado de renta fija privada Sabadell Bonos Alto Interés, FI, Sabadell Financial Capital, FI y Sabadell Rentas, FI con el Sabadell Euro Yield, FI; el Sabadell Commodities, FI con

el Sabadell Selección Alternativa, FI y el Sabadell Garantía Extra 22, FI y Sabadell Horizonte 2021, FI en el Sabadell Interés Euro, FI.

- 2. Desarrollo de los instrumentos de acompañamiento tanto para gestores (con la mejora de la documentación de soporte explicativa de productos o el refuerzo de los cursos de formación) como, especialmente, la destinada a clientes. En este sentido, a lo largo de 2021 se aceleró el plan de acompañamiento con la elaboración de notas y vídeos de producto donde se refleja el comportamiento, las principales decisiones de inversión adoptadas por los profesionales y cuáles son las perspectivas para los próximos meses. Se han enviado más de 249.945 emails que cubren alrededor de un 75 % del patrimonio en fondos de inversión, con una media de apertura de los emails de un 51 %.**

Dentro de los productos de ahorro inversión, los planes de pensiones han experimentado un incremento moderado de los activos de 27 millones de euros a cierre de año hasta dejar el patrimonio en los 3.174 millones de euros impactados por la reducción de los importes deducibles fiscalmente (desde 8.000 euros en 2020 a 2.000 euros en 2021 que se verán reducidos hasta 1.500 euros en 2022). Como consecuencia las estimaciones de aportaciones a planes de pensiones se sitúan en un 35 % menos que en 2020 pivotando gran parte de la actividad sobre las movilizaciones externas de entrada. Como ha ocurrido en los fondos de inversión, la excelente evolución de los mercados financieros también ha ayudado al crecimiento del patrimonio donde los Planes de Pensiones de Ciclo de Vida, productos que adaptan su composición entre activos defensivos y de riesgo en función de la edad de jubilación, han continuado su excelente evolución frente a la competencia.

Por último, la oferta de Productos y Depósitos Estructurados se ha mantenido a lo largo del año. En el caso de los Depósitos Estructurados se han emitido 7 productos 100 % garantizados a 6 o 7 años de vencimiento, ilíquidos, destinados a los clientes con un perfil más conservador. En el caso de los Productos Estructurados se han llevado a cabo 10 emisiones con una estructura 95/5 en la que el capital en riesgo es de como máximo un 5 % a 5 años mientras que el 95 % del nominal vence a los 6 meses. Este tipo de producto solo está disponible para clientes de Banca Personal, Banca Privada y Empresas.

## Seguros

El negocio de seguros del grupo está fundamentado en una completa oferta que cubre las necesidades de los clientes tanto personales como patrimoniales. La suscripción propia se realiza a través de las aseguradoras

**1. Cifras expresadas en saldo medio simple a cierre de diciembre 2021.**

**2. Reglamento (UE) 2019/2088 sobre la divulgación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (Sustainable Finance Disclosure Regulation). En sus artículos 8 y 9 se definen los productos financieros**

**que pueden considerarse como sostenibles, siendo el artículo 8 un producto financiero que promueve características medioambientales, sociales o de buena gobernanza, y el artículo 9 aquellos productos financieros que persiguen objetivos sostenibles.**

participadas al 50 % por el acuerdo con el Grupo Zurich, Bansabadell Vida y Bansabadell Seguros Generales. La primera de ellas, la más importante en volumen de negocio, ocupa los principales lugares del ranking de aseguradores por primas emitidas.

En el ejercicio 2021, el negocio ha experimentado un importante crecimiento mayor del 14 %, siendo los principales productos que contribuyen al margen bruto los seguros de Vida Riesgo, los de Hogar y los de Salud.

En este ejercicio cabe destacar el fuerte crecimiento experimentado en el ramo de Salud (77 %), fruto del reciente acuerdo con la compañía Sanitas, uno de los principales aseguradores del ramo en el mercado español. También cabe destacar la positiva evolución de los seguros Blink (Hogar y Autos), seguros de contratación digital, así como el impulso del crecimiento del mercado hipotecario en la venta de seguros combinados

La estrategia de futuro para el negocio de seguros en Banca de Particulares se basa en posicionar al banco como la mejor opción de seguros de protección para sus clientes. Para ello, se prevé, entre otros objetivos, 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, dando respuesta a los rápidos cambios que experimenta el mercado debido, entre otros factores, al avance de la tecnología y la aparición de nuevos riesgos a cubrir.

## Banca privada

Banco Sabadell a través de SabadellUrquijo Banca Privada ofrece soluciones integrales a clientes con altos patrimonios que requieren de un servicio de asesoramiento y atención especializados. Cuenta con 171 banqueros privados, con certificación de la European Financial Planning Association, distribuidos en 31 oficinas o centros de atención para dar cobertura a los clientes con un patrimonio de 500 mil euros que tiene el banco en toda España.

Dos hitos han marcado el 2021, por un lado, la recuperación del impacto que la COVID-19 tuvo en 2020 tanto en los mercados como en el día a día de la relación con los clientes. En este sentido, SabadellUrquijo Banca Privada ha continuado reforzando el acercamiento digital de los clientes a los servicios bancarios. Por otro, el crecimiento de soluciones de inversión, dirigidas principalmente a empresas, alternativas a los saldos en cuenta ante el escenario actual de tipos negativos.

Desde el punto de vista de la oferta, SabadellUrquijo Banca Privada cuenta con una arquitectura abierta con un robusto protocolo de selección de productos que permite adecuar las carteras a los objetivos de los clientes. En 2021, se ha producido un incremento muy significativo en la nueva producción de fondos de inversión, destacando distintos elementos. Por un lado, el acuerdo estratégico firmado con Amundi, primera gestora de fondos de inversión en Europa, permite poner a disposición de los clientes todas las capacidades y fortalezas del grupo Amundi. Por otro lado, destaca el crecimiento del 48 % que ha

tenido el servicio de gestión discrecional de carteras a medida ofrecido por SabadellUrquijo Gestión, SGIIC, a lo que sin duda ha contribuido su excelente comportamiento en términos de rentabilidad. Por último, las inversiones alternativas siguen ocupando un lugar preferente, con un riguroso protocolo de selección de las mismas. Así mismo, y ante los cambios en el régimen fiscal de las SICAV, durante este ejercicio, se ha puesto foco en el asesoramiento a los clientes para ofrecerles las mejores soluciones.

SabadellUrquijo Banca Privada continúa apostando por una estrecha relación de confianza entre los clientes y los 171 banqueros privados, relación muy bien valorada y que permite seguir incrementando la experiencia de los clientes y la diferenciación con la competencia. A cierre del ejercicio, el número de clientes a los que el banco ofrece asesoramiento patrimonial es de 27.610, con unas cifras totales de negocio que se sitúan en 31.725 millones de euros, de los cuales destacar que 28.612 millones de euros son en recursos, con una aportación de 42 % en Fondos Inversión y SICAV y 2.434 millones de euros están bajo contratos de gestión discrecional.

Los retos para el 2022 en Banca Privada siguen centrados en ofrecer las mejores soluciones de inversión y el mejor asesoramiento a nuestros clientes, la mejora de las capacidades digitales, y el crecimiento del negocio aprovechando las oportunidades del mercado.

## 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 2021 ha supuesto una recuperación de financiaciones con respecto al año anterior del 9,22 %, ralentizada por la falta de componentes en el sector de auto, que supone una carencia de oferta en el mercado.

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 ratio de morosidad se sitúa en el 5,64 %. Asimismo, la ratio de cobertura de riesgos clasificados en el *stage 3* con total provisiones es del 99,16 %.

La empresa ha culminado con éxito la adquisición de Instant Credit, que le permitirá incrementar la oferta Comercial digital dando una respuesta eficiente tanto a los prescriptores como a los clientes finales.

Para el ejercicio 2022, siguiendo los principios de los acuerdos propios y del grupo, se potenciarán las actuaciones en *e-commerce* incrementando la vinculación con los prescriptores actuales, además de ampliar el plan para la financiación de eficiencia energética, movilidad en edificios y mejora de las obras en las comunidades, desarrollando actuaciones en sus sistemas y procesos enfocados

en la digitalización del negocio, tanto por eficiencia interna como en experiencia de clientes y comercios.

En la actividad total de la compañía se han realizado 196.935 nuevas operaciones a través de los más de once mil cien puntos de venta distribuidos por todo el territorio español que han supuesto una entrada de nuevas inversiones en 2021 de 979,9 millones de euros, situando el riesgo vivo total de la compañía en los 1.792 millones de euros.

Todo lo anterior ha facilitado el mantenimiento de la ratio de eficiencia en un porcentaje del 33,26 %.

## Banca Empresas

### Descripción del negocio

La unidad de negocio de Banca Empresas ofrece productos y servicios financieros a personas jurídicas y personas físicas con destino empresarial, atendiendo a todo tipo de empresas con facturación hasta 200 millones de euros, así como al Sector Institucional. Los productos y servicios que se ofrecen para las empresas se basan en soluciones de financiación para corto y largo plazo, soluciones para la gestión del excedente de tesorería, productos y servicios para garantizar la operativa diaria de cobros y pagos por cualquier canal y ámbito geográfico, así como productos de cobertura de riesgos y banca seguros.

Banco Sabadell tiene claramente definido un modelo de relación para cada segmento de empresas, innovador y diferenciador de la competencia, que permite estar muy cerca del cliente adquiriendo un amplio conocimiento del mismo, y también un fuerte compromiso.

Las Grandes Empresas (facturación > 10 millones de euros) se gestionan básicamente por oficinas especializadas. El resto de empresas (Pymes, Negocios y Autónomos) se gestionan desde las oficinas. Tanto unas como otras cuentan con gestores especializados en el segmento, así como con el asesoramiento experto de especialistas de producto y/o sector.

Todo ello permite a Banco Sabadell ser un referente en todas las empresas y líder en experiencia cliente.

### Hitos de gestión en 2021 y prioridades para 2022

Los esfuerzos de gestión en el ejercicio de 2021 se han centrado en el diseño e implementación de las prioridades de actuación del negocio de Banca Empresas, en el marco del nuevo Plan estratégico, estando todas las iniciativas ya calendarizadas y en ejecución, de forma coordinada con el resto del banco y potenciando el valor de la red.

Todas las actuaciones se han diseñado teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece cada segmento. En este sentido, las líneas de trabajo destinadas al incremento de ingresos se han basado en una segmentación mucho mayor de nuestra propuesta de valor, para dar respuesta a las necesidades específicas de cada segmento. Paralelamente se está finalizando el diseño de un programa de productividad comercial que se implantará ya en 2022.

Así mismo, las líneas de trabajo destinadas a la optimización de costes también han sido más específicas de cada segmento. Cabe destacar la reducción y reordenación de la operativa de *servicing* realizada en oficinas, diferentes iniciativas para la mejora del *cost of risk* gracias a modelos de data *analytics*, y el desarrollo de herramientas y directrices para optimizar el consumo de capital por segmento.

La gestión en Banca Empresa está muy centrada en el crecimiento del negocio global de empresas, con un marcado foco en la rentabilidad, para contribuir decisivamente en los objetivos de ROE del Plan Estratégico.

Por último, mencionar que el negocio de Banca de Empresas está comprometido con la ambición del grupo en términos de sostenibilidad y a su vez contribuye a la consecución de los objetivos clave del negocio.

A continuación, se describen los distintos segmentos, especialistas y productos comerciales que se encuentran dentro de Banca de Empresas.

### Segmentos

#### Grandes Empresas

Banco Sabadell ha estado al lado de las Grandes Empresas, haciendo una gestión global de sus clientes a través de gestores especializados para ayudarles a tomar las mejores decisiones económicas y con un *pool* de especialistas que en función de las necesidades del negocio de los clientes han acompañado a los mismos.

En un contexto económico marcado por la complicada situación sanitaria, esta gestión global de clientes ha permitido acompañar a las empresas en función del impacto de la pandemia en su negocio. Así, en aquellos clientes con necesidades de liquidez, Banco Sabadell ha puesto a su disposición tanto soluciones de financiación básicas como operaciones con aval ICO. Y para aquellos clientes en situación de crecimiento, Banco Sabadell ha estado a su lado con operaciones de financiación especializada, propias de *middle market*, ya sea actuando en solitario o en *pool* con otras entidades de crédito.

Respecto a la sostenibilidad, Banco Sabadell ha participado en el mercado como agente clave en el impulso hacia una economía más sostenible, aportando financiación a proyectos desarrollados por sus clientes con finalidades vinculadas directa o indirectamente a la mejora medioambiental, social o de gobierno.

Para el 2022, el reto en el segmento es seguir reforzando la especialización, aportando valor a los clientes y acompañar a los mismos en sus proyectos actuando como actor imprescindible para ellos.

#### 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 las mejores decisiones económicas. Este ejercicio ha vuelto a ser atípico por el contexto sanitario y el impacto que ha tenido en la economía a escala mundial, en la actividad comercial de

las empresas y del propio Banco Sabadell. Las necesidades de las empresas se han traducido en gran medida en dos grandes bloques, por un lado la necesidad de liquidez, y por otro lado los nuevos proyectos de inversión para relanzar la actividad.

Para la dotación de liquidez, Banco Sabadell ha puesto a disposición de sus clientes el abanico de soluciones de financiación propio de su catálogo, así como operaciones con aval ICO. Además, para aquellas empresas con operaciones ICO COVID Liquidez vigentes ha facilitado la posibilidad de incrementar los períodos de carencia y/o los vencimientos finales de estas operaciones, de acuerdo a las previsiones del RD 34/2020 de medidas urgentes de apoyo a la solvencia empresarial. Este acompañamiento comercial por parte de la red de gestores de Banco Sabadell ha permitido que más de 33.000 clientes pudieran acogerse a las medidas previstas en el mencionado RD con un volumen de operaciones superior a 3.910 millones de euros. Además, para todos aquellos clientes que no tuvieran operaciones acogidas a las líneas ICO COVID Liquidez, y que pudieran tener dificultades para atender sus obligaciones de pago, Banco Sabadell ha estudiado medidas específicas que permitieran a las empresas mantener su actividad comercial.

Por otro lado, en este ejercicio ha sido importante el acompañamiento a los clientes que, habiendo superado la fase más crítica para ellos en su negocio, necesitaban de financiación para adecuar sus procesos productivos y capacidades comerciales al nuevo entorno. Para ello, Banco Sabadell ha realizado actuaciones comerciales específicas a través de sus gestores para ofrecer esta financiación a los clientes que se encontraban en esta fase del camino de recuperación.

En ambos puntos de la actividad comercial –en el de dotar de liquidez y en el de financiar para relanzar la actividad económica– Banco Sabadell ha puesto de manifiesto los atributos de Anticipación, Asesoramiento y Acompañamiento que definen su modelo de relación.

En el marco de los Fondos Europeos Next Generation y del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno Español, Banco Sabadell ha efectuado numerosas sesiones divulgativas para clientes, y trazado un plan formativo para su red de gestores, que permitan durante el ejercicio 2022 y posteriores hacer llegar de una manera simple y ágil información sobre las ayudas a las que pueda acogerse una empresa, de acuerdo a las convocatorias que las distintas administraciones vayan publicando. También ha llegado a un acuerdo de colaboración con PwC para que los clientes puedan tramitar las ayudas que más le convengan a través de una plataforma específica de tramitación.

Respecto a la sostenibilidad, Banco Sabadell ha asumido su rol como agente clave en el impulso en la transición hacia una economía más sostenible, desarrollando productos específicos para sus clientes, con un foco específico a la finalidad de autoconsumo derivado del incremento de costes energéticos. Como ya inició en el ejercicio anterior, ha mantenido este año en el diálogo comercial con los clientes la visión ESG para medir la sensibilidad de Pymes y Grandes Empresas a estos aspectos, haciendo

foco específico en aquellos clientes de sectores con mayor recorrido a un entorno sostenible.

Para el 2022, el reto en el segmento es seguir escalando el Modelo de Relación, reforzando la diferenciación y especialización, donde el gestor personal es el elemento central en la relación del cliente con el banco.

## Negocios

En Banco Sabadell se ha seguido acompañando a los clientes autónomos, comercios y negocios en un ejercicio marcado por el inicio de la desescalada post-COVID-19, que se ha comportado de forma desigual en función del sector de actividad del cliente. Y se ha hecho adaptándose a las necesidades específicas de cada cliente, tanto facilitando la información y tramitación de ayudas directas para los clientes con más dificultades, como dando soporte a la reactivación de la actividad y nuevos proyectos para aquellos sectores más favorecidos, mediante soluciones específicas de financiación.

Por otro lado, y con el foco puesto en la evolución de la propuesta de valor al cliente, en Banco Sabadell se ha apostado decididamente en 2021 por reforzar su posicionamiento como especialista ante los clientes de este segmento, en base a la implementación de una oferta diseñada específicamente para cada sector de actividad, a partir de la escucha activa de los clientes y gestores de red, de colectivos profesionales y de asociaciones representantes sectoriales. El objetivo es poder ofrecer a cada cliente las soluciones más convenientes a partir de entender aún mejor las singularidades de su día a día. Actualmente en el catálogo de soluciones específicas se diferencian hasta 32 sectores de actividad, que se han priorizado atendiendo al actual contexto económico.

En línea con el contexto de especialización sectorial y para hacer tangible esta aproximación a los clientes y al mercado, a partir del segundo trimestre del ejercicio se inició la campaña De especialista a especialista (“Tú eres especialista en tu negocio. Nosotros en acompañarte y asesorarte para ofrecerte las soluciones que necesitas en cada momento vital de tu negocio”), con presencia continuada en medios y con un espacio propio en la Web en el que tanto clientes como no clientes pueden acceder a la propuesta de soluciones para su sector.

Adicionalmente, en el ejercicio 2021, se han incrementado en más de un 20 % las figuras de red especializadas en la gestión de autónomos, comercios y negocios, como un vector más de aproximación a un segmento de clientes que valora especialmente la proximidad y el trato personalizado de un gestor experto que entienda de su negocio, reforzando las capacidades en territorios con mayor potencial de crecimiento. Estos gestores, además, han contado con nuevos elementos de soporte y capacitación que les permiten conocer en detalle las claves de cada sector.

Finalmente, y alineado con la evolución de los nuevos hábitos de consumo de servicios financieros por parte de nuestros clientes, en Banco Sabadell se ha seguido impulsando durante el ejercicio 2021 la digitalización de los clientes, tanto en respuesta a sus necesidades de operativa mediante

autoservicio, como de contratación y gestión remota.

Para el 2022, los retos en el segmento se centran en seguir reforzando la especialización incorporando a nuevos sectores y mejorando la capacitación de los gestores, ser clave en la canalización de los Fondos de Recuperación Europea hacia los clientes, y en reforzar las capacidades digitales, permitiendo, por ejemplo, un *onboarding* al banco 100 % digital a los clientes de este segmento.

## Negocios institucionales

La dirección de Negocios Institucionales tiene por objetivo desarrollar y potenciar el negocio con las instituciones públicas y privadas, posicionando al 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 tercer sector.

2021 ha sido un año especial por la activación de políticas económicas dirigidas a superar los daños ocasionados por la pandemia. El resultado ha sido un incremento de las necesidades crediticias de 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 la captación de clientes, volumen de negocio y margen generado con la oferta de productos de mayor valor para los clientes y para la entidad.

## Instituciones Públicas

La actividad económica de las Instituciones Públicas durante del 2021 ha estado marcada por la importancia que tienen las Administraciones en la recuperación económica tras un complicado año 2020 castigado por la crisis COVID. Las Administraciones son fundamentales para impulsar y canalizar la llegada de los Fondos Europeos y poner en marcha las políticas económicas en cada uno de los niveles locales, autonómicos y estatales.

El resultado es un incremento de activo, derivado de las necesidades para ejecutar las inversiones para afrontar esa recuperación económica y un incremento del pasivo derivado de los fondos adicionales relacionados con el Mecanismo de Recuperación y Resiliencia.

Durante este periodo, algunas Comunidades Autónomas siguen recibiendo 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 10,59 % y el 7,49 % respectivamente (datos a cierre de octubre de 2021). La inversión refleja una bajada interanual de 105 puntos básicos, creciendo por debajo del sistema. En el caso de los recursos la subida es de 40 puntos básicos, siendo el crecimiento superior a la del sistema.

## Instituciones Financieras y Aseguradoras

Durante el 2021 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 2021, de la cual destaca tanto la mayor gama de oferta de fondos de inversión de Amundi Asset Management como el lanzamiento del primer fondo de deuda senior de Banco de Sabadell.

Se ha realizado una gestión de franquicias a medida cliente a cliente con el objetivo de fidelizar y vincular al cliente en productos de valor añadido. En esta gestión de franquicias se ha logrado reducir el volumen de franquicias a un tercio del importe existente en 2020.

## Instituciones Religiosas

Desde la Dirección de Instituciones Religiosas y tercer Sector 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 culminado la primera edición de la certificación universitaria como Asesor para Instituciones Religiosas y entidades del Tercer Sector, para empleados y clientes de ambos colectivos. Los empleados del banco Sabadell son, a cierre de este ejercicio, los únicos certificados en estas materias dentro del sector financiero.

Se han incrementado en un 26 % las instalaciones para la recogida de donativos de forma segura mediante el sistema "DONE", atril para la recogida de donativos. Banco Sabadell tiene instalados en la actualidad 867 dispositivos entre atriles para donativos, huchas digitales y lampadarios.

## Especialistas de segmento

### 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.

Dentro de la propuesta de valor especialmente dirigida a dar una solución concreta a cada cliente, y teniendo en cuenta la situación de inactividad absoluta por la que ha pasado el sector a causa de la crisis sanitaria producida por el COVID-19, que obligó a cerrar por decreto todos

los establecimientos, una gran parte de la actividad se ha enfocado en el plan de acompañamiento, revisando todo el *portfolio* hotelero, identificando la situación concreta de cada cliente y ofreciendo una solución específica para cada necesidad, aportando una paleta completa de soluciones que pueden ir desde las más básicas como pueden ser las carencias y moratorias, la inyección de deuda, las Líneas ICO e ICO Inversión, hasta otras de mayor calado como puede ser la desinversión en establecimientos, sustitución de operadores y venta de unidades productivas.

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 España.

Como cada año, Banco Sabadell ha estado presente en la principal Feria Internacional de Turismo, FITUR, con un *stand* propio. La feria recibió 255.000 visitantes y 11.040 empresas.

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

## Segmento Agrario

En el 2021 el segmento Agrario de Banco Sabadell, que incluye los subsectores productores agrícola, ganadero, pesquero y silvicultor, y que cuenta con más de 325 oficinas especializadas, ha sido reconocido por la Editorial Eumedia (Agronegocios) como la mejor Entidad Financiera Agro de España 2021.

La base de clientes se ha incrementado, así como el porfolio de productos y servicios 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 7 % respecto al 2020, contando siempre con la confianza de nuestros clientes, que incrementa su base en el 5 % respecto al ejercicio anterior.

Durante el ejercicio 2021 se ha reactivado la realización de eventos y las habituales ferias sectoriales que vuelven a ser presenciales, como por ejemplo Fruit Attraction, donde Banco Sabadell, un año más, estuvo presente.

Banco Sabadell Segmento Agro tiene como claro objetivo acompañar a los clientes del sector en la digitalización y sostenibilidad de sus clientes, aprovechando la eficiente palanca que va a resultar la aportación de los fondos Next Generation de la Unión Europea.

## Previsión Empresarial

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

Durante 2021 se ha puesto en funcionamiento soluciones innovadoras, flexibles y sencillas también para las pequeñas y medianas empresas, como los planes de

promoción conjunta con ciclo de vida –con un perfil de inversión adaptado a la edad–, y Sabadell Flex Empresa, una plataforma de retribución flexible totalmente digital que permite a las empresas optimizar su moldeo de retribución, con un coste muy ajustado. Destaca especialmente el Plan de Jubilación de Retribución Flexible, una solución de ahorro que permite al directivo o empleado maximizar su ahorro y fiscalidad.

Para 2022 se espera una fuerte demanda de este tipo de soluciones, estando el banco en disposición de ofrecer la solución más innovadora del mercado. Adicionalmente se espera un impulso de los sistemas de previsión en la empresa, de la mano de las próximas modificaciones legislativas que está planteado el Gobierno.

## 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 muy consolidado.

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 2021 se encuentra marcado por la situación derivada del COVID-19, (restricciones de viajes y desplazamientos, demora en los plazos de concesión de licencias y por tanto demora en la firma de los contratos); sin embargo desde la Dirección de Inversión inmobiliaria se han formalizado en torno a 1.805 millones de euros (incremento 21,14 % en relación con el año anterior) con un margen de 50,5 millones de euros (similar al año anterior, siendo este año récord en entrega de viviendas financiadas).

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 Franquiciadores, 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. Este año 2021 se ha participado en diferentes Cafés Virtuales con la AEF, se ha mantenido la presencia en la Ferias que se han realizado de *franchise* y diferentes Ferias Virtuales, siendo galardonada como primera Entidad Financiera colaboradora en el sector de la franquicia por parte de la Feria de Franquicias Online donde se ha participado activamente, además de patrocinar temas como La mujer en la franquicia, Observatorio de Jurisprudencia de la Franquicia, intervenciones en programas de radio especializados, artículos en prensa y revistas, colaboración con diferentes consultoras expertas en franquicias y un sinnúmero de acciones que se han publicado en redes sociales que refuerzan al banco en notoriedad y liderazgo 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, tal como se ha demostrado manteniendo índices de morosidad por debajo del 0,7 %. Los clientes franquiciados tienen un valor superior (x2 en margen, x3 en vinculación) y es un segmento clave en la estrategia de crecimiento del negocio de empresas. Se cuenta con prácticamente 1000 marcas con acuerdos de prescripción y más de 7.700 clientes franquiciados que aportan más de 20 millones de euros de margen anual.

En 2021, se ha incorporado la capacidad de firma digital de convenios de colaboración con las marcas franquiciadoras y se ha reforzado el equipo, incorporando 2 nuevos directores de franquicias y 4 analistas de riesgos especialistas en franquicias.

## BStartup

BStartup de Banco Sabadell es el servicio financiero pionero y de referencia en la banca española para *startups* y *scaleups*, proporcionándoles banca especializada e inversión en *equity*.

La especialización bancaria se basa en gestores exclusivos para *startups* y *scaleups* en las Direcciones Territoriales de mayor concentración de esta tipología de empresas, así como en un circuito de riesgos propio y en productos específicos.

A diciembre de 2021 BStartup alcanza la cifra récord de 3.978 clientes *startups*, un 14,7 % más que el año anterior. El margen medio generado por los clientes BStartup se mantiene superior a la media de clientes global Empresas, así como sus operaciones de internacionalización y la vinculación. El crecimiento acelerado de muchas de estas empresas reafirma la tesis de lanzamiento del servicio en 2013, esto es, que de entre estas empresas saldrían grandes empresas del futuro. El volumen de negocio gestionado se ha incrementado en un 23,4 %, alcanzado los 984 millones de euros (272 millones de euros de activo y 712 millones de euros de pasivo) y el margen de negocio se ha incrementado en un 19,8 %.

En 2021 se ha dado un impulso definitivo hacia la especialización de BStartup. Si en 2020 se creó la figura del Director de Pyme BStartup, un gestor con amplia

experiencia y conocimiento del sector y exclusivamente dedicado a gestionar empresas tecnológicas, *startups* y *scaleups*, en 2021 se ha dado un paso más hacia la especialización en la DT Cataluña, concentrando la gestión de todos los clientes startup de Banca Comercial en la oficina principal de Barcelona, en un *hub* que concentra ahora 6 gestores, un apoderado y una analista de riesgos trabajando en exclusiva para *startups* y *scaleups*. Adicionalmente, las *scaleups* que ya están en Banca de Empresas se han concentrado en dos Directores de Banca de Empresas para poder seguir ofreciendo un servicio especializado en sus especificidades cuando estas empresas crecen. Para el año 2022 se han autorizado un nuevo DPyme BStartup en DT Centro (será el cuarto) y en la DT Este (el segundo). En el resto de territorios se mantienen 25 oficinas BStartup que han seguido recibiendo formación especializada.

La inversión en *equity* se dirige a empresas digitales y tecnológicas en etapa inicial, con un fuerte potencial de crecimiento y modelos de negocio escalables e innovadores. Este año BStartup10 ha lanzado la primera convocatoria de BStartup Green para invertir en *startups* que desde la tecnología o la digitalización sean capaces de facilitar la transición hacia un mundo más sostenible (desde la óptica de la transición energética, la industria 4.0, las *smart cities* y la economía circular). A esta primera convocatoria se han presentado 136 empresas de entre las que se seleccionaron 3 para invertir. Por otra parte, la convocatoria BStartup Health se consolida ya como referente en inversión en *startups* de salud en la fase temprana de transferencia de la ciencia al mercado: en 2021 se lanzó la cuarta convocatoria a la que aplicaron 121 proyectos. A esas convocatorias sectoriales se suma el trabajo continuado con el ecosistema más digital y en total BStartup10 cierra 2021 con 7 nuevas inversiones realizadas. La cartera de BStartup alcanza 58 participadas con una valoración positiva de la misma y durante este 2021 se han producido dos desinversiones parciales durante el año, una de las cuales ha supuesto un multiplicador superior a 10 veces el dinero invertido. Entre todas suman más de 1.664 empleados y han conseguido más de 178 millones de euros tras la inversión de BStartup.

Durante el año el banco ha estado muy presente en las principales citas del ecosistema emprendedor. Se ha organizado o participado activamente en 115 eventos de emprendimiento. Ello sumado a toda la actividad anterior continúa reforzando la notoriedad y el posicionamiento de Banco Sabadell como banco referente para *scaleups* y *startups*. Como indicador, BStartup ha tenido 1.826 menciones en diferentes medios de comunicación (prensa offline y online), se han alcanzado los 13.589 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.

## Hub Empresa

Hub Empresa es el centro de conexión empresarial de Banco Sabadell, un modelo híbrido que combina:  
— Un espacio digital donde conectar a las empresas con

- todo lo que les importa a través de *workshops* y *webinars* a cargo de expertos del banco y de figuras externas de referencia; sesiones inspiradoras y participativas en las que se comparten experiencias profesionales, contenido de actualidad y últimas tendencias empresariales.
- Un espacio físico en el centro de Valencia de referencia para las empresas, donde reunirse y conectar con otras empresas, recibir conocimiento y asesoramiento empresarial a cargo de expertos, en áreas como la transformación digital o economía sectorial, además de otras especialidades como financiación, internacionalización o *startups*.

Por todo ello, Hub Empresa es un servicio que contribuye al posicionamiento de la entidad en el segmento empresas (con especial foco en pymes) como el banco que mejor entiende sus retos y el que mejor les puede acompañar en ese camino.

Si el 2020 fue un año de grandes cambios y retos para Hub Empresa porque la pandemia forzó el salto a la virtualidad, lo que permitió un salto de escala llegando a empresas de toda España, el 2021 ha sido un año de desarrollo del nuevo alcance del proyecto: se ha trabajado en la nueva definición e imagen y también se ha lanzado una nueva web que plasma la realidad y el alcance actual del proyecto en la que se prioriza dar visibilidad a los contenidos empresariales que genera Hub Empresa, ofreciendo un mejor diseño y experiencia de navegación al usuario para encontrar aquellos contenidos que sean de su interés.

Hub Empresa es un instrumento de comunicación de la entidad hacia las pymes, negocios y autónomos, bajo una sola marca basada en contenidos empresariales de valor, que se materializa principalmente en los *webinars*, pero que genera contenidos también en otro tipo de soportes como artículos, noticias o vídeos que los empresarios y empresarias pueden visualizar en prensa y redes sociales. Los contenidos generados en torno a Hub Empresa son un instrumento para la difusión del conocimiento y *expertise* de la entidad con una conversación en redes con sentimiento 100 % positivo.

Los grandes ejes temáticos son: recuperarse de la crisis, transformarse para afrontar el futuro, especialización sectorial, así como liderazgo, habilidades profesionales y tendencias. Durante el primer semestre el Comité Editorial reformuló la línea editorial de Hub Empresa adaptándola al actual plan estratégico del banco. Destacarían en este sentido las sesiones sobre negocio internacional, sesiones relacionadas con algunas ofertas sectoriales, y un ciclo específico sobre los Fondos Next Generation de la Unión Europea orientado a ayudar a las empresas a prepararse estratégicamente, entre muchos otros.

Durante el 2021 el proyecto ha seguido creciendo e incrementando tanto el número de *webinars* como la participación y el impacto generado por Hub Empresa porque el paso de presencial a *online* ha supuesto un salto de escala que han permitido llegar a muchos más autónomos y empresas de todo el territorio. En total, se han realizado 111 *webinars* (incremento 76 % frente a 2020) en los que han participado 49.026 empresas y autónomos (incremento

180 % vs. 2020), con una participación media de 442 asistentes por sesión (incremento 12 % frente a 2020). Las valoraciones de las sesiones siguen reflejando la gran acogida y aceptación de los contenidos por parte de las empresas españolas, con una valoración global de 8,86 sobre 10, y un 42 % de los participantes las valoran con un 10.

Adicionalmente se han realizado 75 vídeos resumen de las sesiones para su difusión en las redes sociales del banco, y se ha participado en más de 75 artículos y noticias en diferentes espacios *branded content* de medios en papel y *online*, sobre Hub Empresa y su acompañamiento a empresas, y sobre los temas tratados en los *webinars*.

Todo esto ha generado 1.624 menciones en redes sociales y medios informativos offline y online, consiguiendo impactar a una audiencia total de 197.627.051 usuarios, lo que supone un incremento de 68.004.081 vs. 2020 (52,46 %).

## 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.

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 3.541 convenios de colaboración con colegios y asociaciones profesionales activos, que permiten relacionarse con más de 3.300.000 colegiados y asociados profesionales de los que más de 611.800 ya son clientes del banco y se benefician de ofertas personalizadas. La captación aportada por este canal representa más del 12 % de la captación de los segmentos de empresas.

## Convenios Oficiales y de Garantía

Desde la Dirección de Convenios Oficiales y de Garantías se han gestionado nuevos acuerdos con los diferentes organismos, tanto territoriales como nacionales y supranacionales para ayudar a las empresas a gestionar sus necesidades de financiación y garantías, con un claro objetivo de adhesión a nuevos convenios para paliar el cambio climático y potenciar digitalización de las empresas.

Para ello se han suscrito nuevas líneas con el Instituto de Crédito Oficial (ICO) como el ICO Red.es, con el objetivo de ayudar tanto a empresas como a centros de estudios, investigación a la digitalización, creación de nuevas tecnologías y aplicación de Inteligencia Artificial.

También se han suscrito nuevas líneas del Banco de Inversiones Europeo (BEI) dotándonos de líneas ECO *Friendly*, como BEI Inversión y Cambio Climático.

No se ha dejado de lado la situación actual post-pandemia y por ello se están implementando las líneas

como el BEI DRS y BEI LRS, que sirven para impulsar la productividad y la competitividad.

Durante el 2021 la principal actividad de la dirección ha sido gestionar las líneas de avales del ICO COVID (ICO Liquidez e ICO Inversión), que han ayudado a paliar el impacto de la crisis COVID en la economía de los autónomos, pymes y empresas. En muchas ocasiones gracias a la garantía adicional que han aportado las Sociedades de Garantías Recíprocas.

En el tercer trimestre del año, se ha implantado el Código de Buenas Prácticas para aquellas empresas que han necesitado de ayudas adicionales, adhiriéndose Banco Sabadell a la prórroga para el 2022.

El objetivo 2022 de la dirección es incrementar la cuota de mercado en la comercialización de Convenios Oficiales (ICO y BEI) y de Garantías (SGR) para contribuir positivamente a la ratio de rentabilidad e inversión de la entidad.

Para ello, los principales *partners* serán tanto las Sociedades de Garantías Recíprocas (SGR) que ayudarán a reducir dotaciones y rebajar el consumo de capital, así como los diferentes organismos que ayudarán a conseguir mejores condiciones para ayudar a nuestros clientes.

## 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): 243 (8,40 % del total).
- Hipotecas (nuevos contratos): 10.347 (29,48 % del total)
- Captación clientes: 39.929 (11,50 % del total).
- AutoRenting (nuevos contratos): 604 (10,53 % del total).
- Fondos de inversión (saldo medio en millones de euros): 1.615 (6,66 % del total).

Este ejercicio se han desplegado nuevas oficinas para colaboradores top de hipotecas (5 oficinas en total) 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.

## Productos Comerciales

### Servicios financieros

La digitalización sigue siendo uno de los grandes retos que durante el año 2021 se ha seguido abordando con el fin de dar el mejor servicio a los clientes en su gestión de los cobros y los pagos.

Con el objetivo de adaptarse a las necesidades de los clientes empresas, se ha incorporado el nuevo importe máximo de 100.000 euros que la normativa europea

permite para los pagos inmediatos. Asimismo, Banco Sabadell ha sido una de las primeras entidades europeas en ofrecer a sus empresas el poder realizar transferencias operando desde sus cuentas en otras entidades, a través del servicio del Agregador de cuentas de banca por internet.

## Medios de Pago

El Negocio de TPV se ha seguido viendo impactado por la situación de crisis a causa de la COVID-19. Con la mejora gradual del consumo y turismo nacional, Banco Sabadell ha conseguido alcanzar crecimientos acumulados del 17,5 % y poner a disposición de sus clientes más de 400.000 terminales físicos y de *e-commerce*. La entidad ha proseguido en su política de ofrecer un servicio avanzado y personalizado a sus clientes comercios y, para ello, ha reforzado la red de especialistas en TPV y *e-commerce*. Además, ha incrementado los servicios de la plataforma mediante un acuerdo de integración con American Express.

A través de la filial PAYCOMET, especializada en pagos digitales, se ha seguido impulsando el lanzamiento de productos innovadores, en concreto, una solución adaptada al cobro de reservas hoteleras online, gestión de pagos en *call centers*, ...

Asimismo, Banco Sabadell ha sido la primera entidad financiera española en integrar el estándar Click to Pay, poniendo de manifiesto su liderazgo en el mundo de los medios de pago.

El uso de tarjetas de empresa se ha intensificado, procesando más de un 25 % que el ejercicio anterior.

Por su parte, con el fin de adaptar los productos a las necesidades de los clientes se ha llevado a cabo un análisis del *portfolio* de servicios asociados a las tarjetas de empresa para ofrecer productos diferenciales que aporten valor a nuestros clientes.

## Servicio de Gestión del Efectivo

Durante este año se ha seguido trabajando en la optimización y la digitalización del efectivo, ayudando a los comercios, empresas y administraciones en la gestión que realizan tanto de monedas como de billetes.

En 2021 se ha 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.

## Soluciones de Financiación

La financiación del circulante ha ido recuperándose a lo largo de 2021 a medida que se ha ido recuperando la actividad de las empresas, sobre todo a partir del segundo trimestre. Este tipo de financiación fue especialmente impactada en 2020 por la crisis del COVID-19. La reactivación económica ha impulsado la utilización de las líneas

de circulante y las empresas han seguido utilizando de manera activa los productos de financiación a corto como el factoring o el confirming, y otros productos más tradicionales como el descuento comercial y las pólizas de crédito.

La recuperación de 2021 ha provocado en factoring un incremento de actividad del 7 %. En confirming el comportamiento ha sido mejor con un incremento interanual del 19 %.

A destacar también que en 2021 se han utilizado de manera significativa las soluciones vinculadas a las líneas de avales ICO a través de la oferta de pólizas de crédito y *confirming*.

Destacar también el papel central de las soluciones de financiación para acompañar a empresas y autónomos a encarar los efectos económicos del COVID-19 con una oferta sobre todo ligada a las líneas ICO y con especial relevancia durante el primer semestre del año.

El volumen de producción en préstamos a empresas, pymes y autónomos ha sido elevado durante el primer semestre del año, ligado todavía a los efectos de la pandemia del COVID-19, mientras que, durante el segundo semestre del año, ha habido una menor demanda de nueva producción de préstamos como consecuencia del inicio de la recuperación de la actividad económica. Con todo, en el global del año 2021 la demanda de préstamos ha vuelto a los niveles prepandemia.

La financiación destinada a proyectos sostenibles es una de las prioridades de la dirección y durante este año se han continuado formalizando operaciones bajo los productos ECO y, además, se ha incorporado una mejor oferta para estas operaciones, lo que permitirá conseguir los objetivos de reforzar el compromiso y la voluntad de acompañar a los clientes en la transición hacia una economía más sostenible.

## Renting y leasing

Año marcado por los efectos de la pandemia y las restricciones de la movilidad, lo que ha provocado una disminución de la actividad del producto. A estos factores hay que sumarle la crisis de los semiconductores que ha incidido de forma determinante en la falta de stocks de vehículos, ahondando todavía más las dificultades de contratación a pesar de la tímida recuperación de la demanda.

En positivo se contrasta que la focalización desde 2020 en la oferta de vehículos sostenibles, ha supuesto un aumento considerable, con el resultado que actualmente el 12 % de las contrataciones sean sostenibles.

Igualmente 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.

A nivel corporativo, se ha cerrado 2021 con la venta de la filial de renting al *partner* ALD Automotive, operador número 1 europeo, que supondrá un salto de calidad tanto en oferta como en competitividad, segregando la parte industrial del producto y apostando por la actividad comercial de la red de Banco Sabadell.

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 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 2021 Banco Sabadell ha incrementado su oferta de productos sostenibles en leasing, incluyendo al Eco Leasing inmobiliario para la financiación de inmuebles con certificado energético A o B las modalidades de Leasing Autoconsumo para la financiación de instalaciones fotovoltaicas y Eco Leasing Vehículos para los vehículos con etiqueta energética ECO o Cero.

En cuanto a la producción de leasing en 2021, se observa un incremento de la actividad respecto a diciembre de 2020 del 49 % en volumen y un 46 % en número de contratos, destacando la formalización de operaciones acogidas a Convenios oficiales, y en concreto a la línea de avales ICO.

## Seguros de Empresa

Durante el año 2021 se ha trabajado en la construcción de una propuesta de valor diferencial que permita a Banco Sabadell ser un referente para nuestros clientes en el mundo de los seguros de empresa. Se han empezado a definir mejoras en los productos y en la propuesta comercial que se empezarán a concretar durante el próximo año.

El objetivo es adaptar la oferta en seguros a cada segmento de los clientes pymes, comercios, negocios y autónomos buscando ofrecer una oferta de productos integral, con un producto competitivo acompañado de un servicio de calidad.

Para alcanzar los retos propuestos, se va a potenciar la figura del especialista en seguros de empresa, para dotarle de las herramientas y autonomías necesarias para ofrecer un servicio de calidad a los clientes.

## Soluciones Internacionales

Se ha focalizado el ejercicio a implantar nuevas soluciones o servicios destinados a cubrir las necesidades de Internacional en un nuevo escenario para las empresas post-COVID, reforzado con un acompañamiento activo por parte de los Directores de Negocio Internacional.

A nivel de financiación, se han puesto en marcha las Líneas ICO Comex destinadas a dar soporte a las empresas con negocio de Comercio Exterior para ayudarlas con una distribución comercial activa destinada a facilitar el crecimiento de las empresas al exterior.

Paralelamente, se ha llegado a un acuerdo con Opportunity Network, servicio completamente digital, para comercializar conjuntamente el servicio a las empresas españolas, para que puedan incluir en esta plataforma sus

productos y servicios buscando la contrapartida comercial en cualquier lugar del mundo.

Otro elemento diferencial es la puesta en marcha de las eUCPS a nivel de garantías. La ICC publicó la nueva guía de uso de las UCP. Como entidad se ha facilitado esta información y formación a las empresas interesadas, proporcionándoles a la vez la documentación publicada. Los especialistas Directores de Negocio internacional lo han incorporado en sus conversaciones con los clientes y ayudando a incorporar las nuevas reglas en la dinámica habitual de las empresas.

A nivel de formación, se ha seguido con el 4º Ciclo de formación para empresas Sabadell International Business Program, dedicado a formar en aspectos importantes de comercio exterior a las empresas para poder realizar un Plan de Negocio Internacional de la forma más profesional y eficiente. Además, coincide en un entorno que favorece realizar esta formación de seis meses con título universitario de forma completamente digital.

Se continúa con las *Newsletters* especializadas de

comercio exterior mensuales, incorporando temáticas destinadas a empresas, hablando de mercados, trámites administrativos de internacional, especialización por sectores de actividad, etc.

También se han reactivado con la presencialidad las Formaciones *InCompany* especializadas de negocio internacional, coincidiendo con las necesidades de las empresas con nuevas incorporaciones en los departamentos de comercio exterior, que hacen necesario poder explicarles de primera mano las herramientas técnicas para asegurar al máximo las operaciones al exterior.

A nivel de cuotas de operativa documentaria, las más significativas a nivel de empresas son los Créditos Documentarios Export (32 %), incrementando el posicionamiento y validando la referencia que una de cada tres operaciones en España pase por el Banco Sabadell, mostrando que el banco es una entidad focalizada de forma activa en Empresas al servicio en comercio exterior.

## Corporate & Investment Banking

# Banca Corporativa coordina equipos especializados para ofrecer un servicio innovador, global y adaptado a las necesidades de sus clientes.

### Descripción del negocio

Corporate & Investment Banking (CIB), 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.

En este ejercicio, y tras la sucesión producida en los órganos de gobierno del grupo, se ha establecido una nueva estructura de los negocios del banco, pasando CIB a constituir una de las tres unidades esenciales del banco, conjuntamente con Banca de Particulares y Banca de Empresas, división estructurada por la diferenciación de las necesidades de los clientes y las capacidades de cada una de las tres bancas diferenciadas para dar el mejor servicio a aquellas.

CIB estructura su actividad en dos ejes: el eje cliente, cuyo objetivo es dar servicio a sus clientes naturales en todo el espectro de sus necesidades financieras, delimitado por el carácter de los mismos y que integra a las grandes corporaciones de Banca Corporativa; las instituciones financieras, la Banca Privada en USA, y el negocio de capital riesgo desarrollado a través de BS Capital y, en segundo

lugar, el ámbito de los Negocios Especializados, que agrupa las actividades de Financiación Estructurada, Tesorería, Mercado de Capitales y Contratación y Custodia, cuyo objetivo es el asesoramiento, diseño y ejecución de operaciones a medida, que anticipen las necesidades financieras específicas de sus clientes, sean empresas o particulares, extendiendo su ámbito desde las grandes corporaciones a compañías y clientes de menor tamaño, en la medida en que sus soluciones constituyen la mejor respuesta a unas necesidades financieras cada vez más complejas.

### Hitos de gestión en 2021 y prioridades para 2022

Durante 2021, CIB ha mantenido su objetivo de priorizar la aportación de valor a los clientes y contribuir así a su crecimiento y resultados futuros. En este empeño, se ha continuado innovando e impulsando sus capacidades especializadas, especialmente en las áreas de Mercado de Capitales y Financiación Estructurada, siendo capaces actualmente de atender el 100 % de las necesidades financieras de sus clientes. Del mismo modo, también la cobertura internacional de los equipos está en constante

mejora, atendiendo siempre a los mercados en los que sus clientes invierten o cuentan con intereses comerciales.

2021 se ha caracterizado por el acompañamiento activo a los clientes en la recuperación y normalización de sus volúmenes de negocio y actividad, a medida que la crisis sanitaria desencadenada por la pandemia COVID-19 ha ido controlándose y normalizándose, enfocado hacia la búsqueda de soluciones óptimas para restablecer la estabilidad en sus perfiles financieros, adaptándolos a las necesidades, exigencias y requerimientos surgidos como consecuencia de los cambios en la economía y modo de operar que la situación de pandemia ha traído consigo.

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

- Conocimiento a través de la especialización. Los equipos de Banca Corporativa, localizados en los diferentes países donde operamos, cuentan no solo con la especialización propia de segmento de las grandes corporaciones sino con su conocimiento y penetración diferenciada por sectores de actividad a fin de poder entender y atender mejor a los clientes de acuerdo a sus singularidades propias y sectoriales.
- Coordinación. Las necesidades de las grandes corporaciones requieren de soluciones singulares y especializadas, resultado de la participación y colaboración 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 aportación y transmisión de valor a los clientes.
- Especialización. CIB cuenta con unidades que desarrollan productos a medida para las grandes corporaciones e instituciones financieras (Financiación Corporativa, *Project Finance*, *Project Bonds*, Sindicación de Operaciones, Programas de Pagares, Emisiones de Deuda, M&A, *Asset Finance*, Derivados, 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 la financiación especializada y las grandes corporaciones. En este sentido, se crean los espacios y mecanismos necesarios para que los equipos dediquen parte de su tiempo a la innovación, entendida en su sentido más amplio: innovación en los productos, en la operativa y, también, en el modo de colaborar e interactuar.

Las principales magnitudes que mejor definen la evolución de Corporate & Investment Banking continúan siendo, como en ejercicios anteriores, los ingresos totales, la rentabilidad sobre el capital (RAROC), el estricto seguimiento y monitorización de los riesgos, conjuntamente con la anticipación ante señales tempranas de posibles deterioros y, como no, el NPS (experiencia de cliente), siendo

este último la principal medida de percepción de servicio por parte de los clientes.

## Eje Cliente

### Banca Corporativa Europa

Banca Corporativa es la unidad de cliente, dentro de CIB, responsable de la gestión del segmento de grandes corporaciones que, por su dimensión, singularidad y complejidad, requieren un servicio a medida, complementando la gama de productos financieros más tradicionales y la banca transaccional con los servicios de 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 necesidades y exigencias, teniendo en cuenta para ello las particularidades de su sector de actividad económica, así como los mercados en los que opera.

En esta unidad se integra, asimismo, una serie de sucursales y oficinas en el extranjero, entre las que destacan las sedes de Londres, París y Lisboa, desde donde se apoya y da servicio a la actividad internacional de nuestros clientes domésticos y se desarrolla el negocio internacional de Banca Corporativa.

Adicionalmente, esta unidad de cliente integra la actividad desarrollada por BS Capital, que lleva a cabo las actividades de *venture capital* y *private equity* del grupo, gestionando las participadas industriales (no inmobiliarias). Su actividad se instrumenta a través de la toma de participaciones temporales en empresas, con el objetivo de maximizar el retorno de sus inversiones.

2021 se ha caracterizado por el acompañamiento activo a los clientes en la recuperación y normalización de sus volúmenes de negocio y actividad, a medida que la crisis sanitaria desencadenada por la pandemia COVID-19 ha ido controlándose y normalizándose, enfocado hacia la búsqueda de soluciones óptimas para restablecer la estabilidad en sus perfiles financieros, adaptándolos a las necesidades, exigencias y requerimientos surgidos como consecuencia de los cambios en la economía y modo de operar que la situación de pandemia ha traído consigo y ayudándoles a robustecer su situación financiera.

Este ejercicio, por tanto, ha estado caracterizado por la estabilidad financiera, en el que las grandes empresas se han beneficiado de niveles holgados de liquidez, herencia del ejercicio anterior, lo que se ha materializado en una ligera reducción de los niveles de inversión crediticia del 4,95 % en el transcurso del ejercicio, hasta los 11.336 millones de euros, 34,29 % corresponden a posiciones de crédito fuera de España (las posiciones de crédito en el ámbito internacional han disminuido en un 13,91 %). En el ámbito internacional, la evolución del negocio se ha visto, adicionalmente, marcada por el foco en la optimización del consumo de capital del grupo, conjugado con la mejora de la rentabilidad. En cuanto al volumen de depósitos, estos cierran con un crecimiento del 25,44 % durante el 2021, con especial concentración en las geografías Euro.

Los resultados, en importe absoluto y expresados como margen comercial, se han reducido un 7,94 % en el transcurso del año, como consecuencia, principalmente, de la ya referida moderación de los volúmenes de inversión crediticia. 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 12,92 % nivel muy positivo, si bien influido por el incremento en el coste marginal de los depósitos de clientes y un cierto repunte en el coste de riesgo, ambos compensados parcialmente por la mayor aportación de las comisiones y, en especial, de las comisiones asociadas a productos de valor (M&A, DCM, ECM, Fin. Estructurada, Derivados, etc.).

Por su parte, 2021 ha sido un ejercicio excepcional para BS Capital, en el que ha materializado la desinversión de varias de sus participadas más significativas, logrando un resultado récord en su historia. Así, durante este ejercicio, BS Capital ha llevado a cabo una gestión muy activa del *portfolio*, especialmente en las empresas más afectadas por el impacto del COVID-19. Entre los hitos del ejercicio destacan la formalización de la venta de la mayoría del capital de Aurica Capital Desarrollo a su equipo gestor; el inicio del proceso de *fundraising* de Aurica IV, entre cuyos inversores está Grupo Banco Sabadell, como inversor ancla y la concesión de los primeros préstamos *mezzanine* industrial.

## Ejercicio excepcional de BS Capital, con operaciones destacadas en el sector de energías renovables.

Igualmente destacable es la firma de un acuerdo con el Fondo Europeo de Inversiones (FEI) para un programa de garantías del Pan-European Guarantee Fund (EGF) para préstamos *venture debt* y renovables; la aprobación por parte del BEI de un acuerdo de cofinanciación con Sabadell Venture Capital para la concesión de préstamos *venture debt* a empresas tecnológicas y el cierre de la estructura contractual del Fondo de Deuda Senior (Crisae) para la financiación a compañías del *midmarket* español, del que se ha realizado ya un primer cierre, con participación de Grupo Banco Sabadell e inversores externos, habiéndose iniciado el periodo de inversión.

Por último, entre los hitos del ejercicio 2021 ha de mencionarse la aprobación de un nuevo marco de actuación en renovables para 2021-2026 con foco en España, del que ya se han realizado las primeras inversiones, y la venta de la participación en Termosolar Borges y Villoldo Solar.

El ejercicio 2022 presenta una serie de retos, entre los que destaca el dejar finalmente atrás los efectos de la pandemia iniciada en el ejercicio 2020 y recuperar plenamente los niveles económicos y empresariales de actividad pre-pandemia, a los que Banca Corporativa se enfrenta reforzando su estrategia de focalizarse y mejorar la aportación de valor al segmento de las grandes corporaciones en los diferentes mercados en que operan, con una oferta de servicios que abarque el 100 % de sus necesidades de financiación, tanto en el corto como en el largo plazo, dentro del mercado doméstico y apoyando la actividad internacional de sus clientes a través de su red internacional, siendo un proveedor financiero de referencia en todos los ámbitos especializados.

La aportación de valor a los clientes del segmento de las grandes corporaciones y la mejora de rentabilidad para nuestros accionistas son los dos ejes fundamentales que marcan la gestión de esta unidad, que durante el próximo ejercicio se focalizará, adicionalmente, en la

optimización del consumo de capital, con el objetivo de incrementar el rendimiento sobre capital consumido.

En el ámbito de BS Capital, en este nuevo ejercicio se priorizará la actividad de inversión en capital y deuda, con el apoyo de organismos internacionales como el BEI y el FEI, a la vez que se seguirá gestionando la cartera actual con los estándares contrastados en pasados ejercicios y el objetivo claro de creación de valor a largo plazo. En renovables se seguirán buscando oportunidades de financiación, congruentes con el nuevo marco de inversión, y se analizarán potenciales ventas de los activos en España y Latinoamérica. La actividad de *venture debt* y la rotación de la cartera de *venture capital* se apoyará buscando desinversiones con plusvalías y desde Crisae se continuará con la originación y ejecución de operaciones (movilización de los fondos captados) y se llevará a cabo un nuevo proceso de *fundraising* externo para aumentar la capacidad inversora del vehículo.

### Banca Corporativa y Banca Privada USA

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 USA, constituida en el año 2008 y operativa desde entonces. Estas unidades gestionan las actividades del negocio financiero de banca corporativa y banca privada internacional en Estados Unidos y Latinoamérica.

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, hasta productos de banca privada internacional, incluyendo aquellos productos y servicios que puedan ser demandados por profesionales y empresas de cualquier

tamaño. Como forma de complementar su estructura en Miami, el banco gestiona, bajo su dirección, oficinas de representación en Nueva York, Perú, Colombia y República Dominicana.

Sabadell Securities USA, por su parte, es un corredor de bolsa y asesor de inversiones en el mercado de valores que complementa y robustece la estrategia de negocio dirigida a clientes de banca privada con residencia en Estados Unidos, respondiendo a sus necesidades mediante el asesoramiento de inversiones en los mercados de capitales.

El ejercicio 2021 se ha caracterizado por el alineamiento de la *Branch* con las prioridades planteadas en el Plan Estratégico 2021-23. Con este fin, se definieron estrategias y diseñaron procesos enfocados fundamentalmente a la mejora del retorno de capital, el desarrollo del negocio de banca privada, la reducción de costes y el control de la mora. Así, se han realizado diferentes iniciativas dirigidas a la consecución de cada uno de estos objetivos.

En el ámbito de mejora del retorno de capital cabe mencionar la implementación de procesos para mejorar el flujo de datos requeridos para los cálculos de capital regulatorio, así como la evolución y optimización de las herramientas de rentabilidad por cliente, con la consecuente revisión de operaciones para analizar y calibrar su retorno sobre consumo de capital. Las condiciones favorables de mercado, adicionalmente, han permitido la venta de determinadas posiciones de cartera propia cuyo consumo de capital excedía el óptimo, generando plusvalías significativas, adicionales a la liberación de capital resultante de la enajenación.

El negocio de Banca Privada ha continuado impulsándose con la actualización de la plataforma tecnológica (Fase II del Proyecto Aspire) para mejorar las capacidades a los clientes; se ha ampliado el uso de los productos disponibles, profundizando en la diversificación de las fuentes de ingresos, con especial énfasis en las comisiones generadas por las transacciones; se ha mejorado la rentabilidad ofrecida a los clientes mediante el rebalanceo entre productos de banca tradicional y banca de inversión, lo que también ha impulsado la generación de comisiones para la unidad y se ha avanzado en la coordinación de la infraestructura de banca privada, lo que ha permitido aprovechar sinergias y ofrecer una gama más amplia de productos de inversiones a clientes corporativos.

En el ámbito de costes se ha continuado con el plan de eficiencia iniciado en 2020, con especial énfasis en las inversiones que permiten mejorar la eficiencia de procesos y servicios a los clientes y, por parte del control de la mora, se ha profundizado en el desarrollo de los procesos de detección y seguimiento de las operaciones crediticias afectadas por las consecuencias negativas derivadas de la pandemia.

Como ya se ha indicado, durante 2021 continuó el proyecto de actualización de la plataforma tecnológica (Proyecto Aspire) para mejorar las capacidades disponibles a clientes y a las unidades de negocio y soporte, que está finalizando la fase II, estando pendiente de comenzar la Fase III, que se estima completar en 2023 y se inició el proyecto de transición de migración de las tasas de interés de LIBOR a RFR (*Risk Free Rates*). Estas dos iniciativas

se incluyen dentro del plan de mejora operativa de adaptación de la infraestructura tecnológica al nuevo entorno financiero.

Pasando a las magnitudes financieras, cabe destacar que durante el ejercicio 2021 el volumen de negocio gestionado ha sobrepasado los 14.500 millones de dólares, con un incremento del 3,5 %. Tanto el balance de créditos como el volumen de depósitos se han mantenido estables, rondando aquellos los 5.800 millones de dólares, y cerrando estos alrededor de los 3.900 millones de dólares. Por su parte, los activos de clientes gestionados fuera de balance han incrementado su nivel un 6,7 %, cerrando cerca de los 4.900 millones de dólares.

El margen de intereses se ha situado en 122 millones de dólares con una reducción interanual del 5,9 % originada principalmente por la disminución de los tipos de interés oficial. Las comisiones netas han alcanzado los 53 millones de dólares, anotando un incremento del 16 % respecto a 2020. El margen bruto se ha mantenido estable alrededor de los 175 millones de dólares en el año y, por su parte, los gastos de administración y amortización han subido un 2,4 %, al recoger las inversiones en la plataforma tecnológica. El beneficio neto del ejercicio ha sumado 75 millones de dólares, en línea con beneficio del año previo.

## Negocios Especializados

### Financiación estructurada

La Dirección de Financiación Estructurada aglutina las unidades de 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 se orienta al estudio, diseño, originación y sindicación de productos y operaciones de financiación corporativa, adquisiciones, *project & asset finance, global trade finance y commercial real estate*, con capacidad para asegurar y syndicar operaciones a nivel nacional e internacional, siendo también activos 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                   |                               |

Por su parte, la unidad de Global Financial Institutions gestiona la relación comercial y operativa con los bancos internacionales con los que Banco Sabadell mantiene acuerdos de colaboración y corresponsalía (unos 3.000 bancos corresponsales a nivel mundial), garantizando así la máxima cobertura a los clientes del Grupo Banco Sabadell en sus transacciones internacionales. De esta forma asegura el acompañamiento óptimo de los clientes en su proceso de internacionalización, en coordinación con la red de oficinas, filiales y entidades participadas del grupo en el extranjero.

En el ejercicio 2021, Banco Sabadell, gracias a su política de acompañamiento a clientes y adaptación a sus necesidades para buscar las mejores respuestas a sus requerimientos crediticios dentro de las posibilidades que brindan los mercados de crédito en el entorno macroeconómico concreto, ha mantenido su posición de referencia en el segmento de Banca de Empresas en España, buen hacer que está exportando a otras geografías. En este contexto, Financiación Estructurada ha ocupado la 4ª posición en los rankings MLA de sindicatos y la 2ª posición en *Project Finance* del mercado español.

## 2ª posición en Financiación de Proyectos por MLA en el ejercicio 2021 del mercado español.

En millones de euros

| Posición | Mandated Lead Arranger            | Deal Value   | Número Operaciones |
|----------|-----------------------------------|--------------|--------------------|
| 1        | Santander                         | 8.265        | 162                |
| 2        | BBVA                              | 5.230        | 123                |
| 3        | CaixaBank                         | 6.671        | 120                |
| <b>4</b> | <b>Banco de Sabadell</b>          | <b>3.267</b> | <b>90</b>          |
| 5        | BNP Paribas                       | 5.424        | 41                 |
| 6        | SG Corporate & Investment Banking | 1.935        | 34                 |
| 7        | Credit Agricole CIB               | 1.964        | 29                 |
| 8        | ING                               | 2.108        | 24                 |
| 9        | Deutsche Bank                     | 1.528        | 23                 |
| 10       | Bankinter                         | 665          | 22                 |

Préstamos sindicados por MLA en el ejercicio 2021 del mercado español

En millones de euros

| Posición | Mandated Lead Arranger            | Deal Value | Número Operaciones |
|----------|-----------------------------------|------------|--------------------|
| 1        | Santander                         | 985        | 20                 |
| <b>2</b> | <b>Banco de Sabadell</b>          | <b>397</b> | <b>11</b>          |
| 3        | BBVA                              | 334        | 6                  |
| 4        | BNP Paribas                       | 323        | 5                  |
| 5        | ING                               | 309        | 5                  |
| 6        | Abanca Corporación Bancaria, S.A. | 131        | 4                  |
| 7        | Bankinter                         | 154        | 4                  |
| 8        | CaixaBank                         | 202        | 4                  |
| 9        | SG Corporate & Investment Banking | 245        | 4                  |
| 10       | Credit Agricole CIB               | 187        | 3                  |

Financiación de Proyectos por MLA en el ejercicio 2021 del mercado español

El ejercicio 2021 se ha caracterizado por el buen comportamiento de la Financiación Especializada (*Project Finance*, Financiación de Adquisiciones, *Commercial Real Estate*, etc.), que ha compensado la menor demanda de financiación corporativa tras las inyecciones de liquidez recibidas por el sistema en el pasado año 2020, constatando la adaptación de los equipos al trabajo remoto, combinado con el trabajo presencial cuando ha sido posible. Esta adaptación ha resultado exitosa en todas las geografías, sin afectar a la agilidad de los procesos,

gracias a la tecnología disponible y a la calidad e involucración del equipo humano.

Una vez finalizado el ejercicio 2021, y mirando hacia 2022, que todavía estará marcado por el efecto de la pandemia iniciada en 2020, se mantiene como prioridad absoluta el acompañamiento de los clientes, mediante el diseño de estructuras de financiación a largo plazo para nuevos proyectos, adquisiciones, internacionalización, etc., y también de operaciones sindicadas que garanticen una deuda estable y completa para la ordenación de la deuda

post-COVID-19, evaluando el recorrido positivo que pueden tener posibles soluciones combinadas con productos de mercado de capitales.

## Tesorería y Mercados

Tesorería y Mercados se responsabiliza, por un lado, 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 y, por otro, 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 originados por la propia actividad de las unidades de distribución con clientes tanto internos como externos.

En 2021 la dirección de Tesorería y Mercados ha profundizado en el desarrollo de la digitalización de su operativa con clientes mejorando la aplicación de divisas Sabadell Forex, ha ampliado su catálogo de productos y ha mejorado la experiencia de cliente. En concreto, se ha incrementado la gama de productos y soluciones ofertadas por la dirección adaptándose a la cambiante situación de mercado que ha generado nuevas necesidades en los clientes y se ha mejorado la capacidad de *trading* para asumir y controlar diversos factores de riesgo como la divisa, la renta fija o los tipos de interés.

De cara al nuevo ejercicio 2022, se espera que la actividad relacionada con productos de divisa siga siendo un pilar central de la estrategia y, en este sentido, 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 seguirá trabajando en ampliar la base de inversores internacionales para productos de mercados de capitales. En la actividad de *trading*, se aspira a seguir incrementando la capacidad de gestión del riesgo en los libros propios, reduciendo la operativa de cobertura con otras entidades, así como continuar evolucionando la gestión de colaterales, con el objetivo de obtener el máximo rendimiento en su uso.

## 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 mediante productos de deuda como a través de instrumentos de capital.

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

2021 ha sido el ejercicio de consolidación de la franquicia de MMCC para empresas en Banco Sabadell, así como de inicio de la comercialización de varios de los proyectos puestos en marcha.

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

en más de 60 emisiones públicas, destacando las de *corporates* y emisores financieros. 2021 supone otro ejercicio récord en la participación en programas de pagarés corporativos, manteniendo una cuota de mercado superior al 15 %.

Uno de los pilares básicos de actividad lo constituye el cierre de operaciones de nicho, como *Project Bonds*, titulizaciones o *Direct Lending*, con la vista puesta en ser un referente en el mundo verde. Entre las operaciones de este ejercicio, destacan la estructuración de financiación de derechos de crédito futuros a través de un fondo de titulización y el diseño de derivados de contratos de operación y mantenimiento de plantas de generación de energía. La compra de los derechos de crédito se ha financiado con una emisión de bonos a largo plazo que ha sido listado en el MARF con *rating investment grade* y calificación verde.

En *Project Bonds* de energías renovables se han cerrado un total de seis operaciones por un importe global de 722 millones de euros, incluyendo dos operaciones con garantía de una *monoline* obteniendo un *rating* por S&P de AA, así como tres operaciones a nivel de *Holdco*.

MMCC sigue enfocado a ofrecer soluciones de financiación a medida, formato bono o préstamo, en sectores diversos, desde Real Estate a Infraestructuras, en especial en el segmento *middle market* nacional.

El equipo de Equity Capital Markets ha afianzado su posicionamiento con diversas operaciones, destacando el haber sido *Bookrunner* de la ampliación de capital de Cellnex y de la salida a bolsa de Ecoener, así como *co-leads* en la salida a bolsa de Acciona Renovables.

En la actividad de Fusiones y Adquisiciones (M&A), el banco ha asesorado a los accionistas de la azulejera castellanense Equipe en su fusión con la Italiana Italter, así como a la valenciana de ensaladas de cuarta gama Foodiverse en la compra de la mayorista de alimentación saludable Comfresh; se ha asesorado a la alicantina Chocolates Valor en la compra de la portuguesa de chocolates y confitería Imperial; a los accionistas de la central híbrida Termosolar de Borges en su venta a Q Energy y a los accionistas de un parque eólico de 14 MW a la italiana PLT Energía. También, a la guipuzcoana de productos del mar Angulas de Aguinaga en la compra de la italiana de platos preparados de pescado Deligusti y a la navarra de bienes de equipo para el sector fotovoltaico STI Norland en su venta a la estadounidense Array.

La estrategia de MMCC en 2022 pasa por consolidar, mantener y mejorar los estándares de calidad en la actividad, fundamentalmente en el proceso de canalizar financiación institucional a nuestros clientes Pymes, así como concluir el cierre de la comercialización de dos grandes proyectos como son el Fondo de Deuda Senior y la iniciativa de factoring institucional.

## Contratación, Custodia y Análisis

CCA es la unidad responsable, como *product manager*, de la renta variable en el grupo, desempeñando las funciones de ejecución en renta variable, a través de la mesa de contratación, tanto en mercados nacionales, en los que actúa

como miembro, como en mercados internaciones, como mero intermediario.

Cuenta con un departamento de Análisis cuyo objetivo es la orientación y recomendación de inversiones, en mercados de renta variable y crédito, dirigidos a clientes. Para esto se realizan *podcast*, *webinars*, videos, informes diarios, sectoriales, de compañías, etc.

En el primer semestre de 2021 se ha completado el traspaso del negocio de depositaria institucional del banco a BNP Paribas Securities Services S.C.A., Sucursal en España, cerrando el acuerdo alcanzado entre ambas partes el pasado 28 de marzo de 2020.

Asimismo, a lo largo de 2021 se han acometido desarrollos en las plataformas *online*, de manera alineada con los nuevos objetivos estratégicos del Grupo Banco Sabadell, basados en los pilares de la sostenibilidad, digitalización y orientación al cliente. Estos desarrollos, que tendrán continuidad durante los próximos años, aumentarán considerablemente el nivel de servicio ofrecido al cliente, con mejores soluciones en la transaccionalidad y mayor soporte en la toma de decisión.

La renovación de la plataforma *online*, con un importante salto cualitativo en servicio de información y acceso

a los mercados respecto de la anterior, ha facilitado a los clientes soluciones de calidad basadas en el autoservicio, lo que les permite la toma de decisiones de inversión con la máxima eficiencia.

Actualmente ya se canalizan un 95 % de las órdenes de forma directa por los clientes, utilizando las herramientas que Banco Sabadell pone a su disposición, siendo la aplicación móvil el canal preferido para estas operaciones.

Para el ejercicio 2022 el objetivo fundamental se establece en el incremento de los volúmenes de intermediación en los mercados de renta variable, tanto español como internacionales, sobre tres ejes de actuación: la mejora continua de la experiencia cliente, aportando valor con las recomendaciones e ideas de inversión del servicio de Análisis; la creación de nuevas formas de invertir en Bolsa, con nuevos productos que cubran las necesidades y expectativas de aquellos inversores más avanzados de los mercados financieros y, en tercer lugar, el impulso decidido 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.

## Innovación en productos en las áreas de Mercado de Capitales y Financiación Estructurada.

# Negocio Bancario Reino Unido

## Descripción del negocio

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

La oferta multicanal crea una oportunidad para que TSB dé un mejor servicio a sus clientes. Los clientes quieren un banco que les dé acceso tanto a personas cualificadas como a herramientas digitales sencillas para satisfacer sus necesidades bancarias y esto, a su vez, mejora su confianza en la gestión de su dinero. TSB sigue invirtiendo en el desarrollo de productos y servicios digitales que satisfagan las necesidades actuales y futuras de los clientes. Esto, combinado con la forma en que se atiende a los clientes por teléfono y a través de la red de sucursales en todo el Reino Unido, hacen que TSB se mantenga fiel a su propósito de “Seguridad financiera. Para todo el mundo. Todos los días”.

TSB ofrece cuentas vista y de ahorro, préstamos personales, hipotecas y tarjetas de crédito/débito para clientes minoristas y una amplia gama de cuentas corrientes, de ahorro y préstamos para pymes.

## Prioridades del equipo de dirección en 2021

Después de un año 2020 definido por la respuesta a la pandemia, el objetivo de 2021 era volver al crecimiento y cumplir el propósito de seguridad financiera. La estrategia a tres años, iniciada en 2019, se basa en tres pilares: foco en el cliente, simplificación y eficiencia, y excelencia operacional. Esta estrategia finalizará el año que viene, cuando el Consejo y el Comité Ejecutivo incorporen nuestros avances estratégicos y preparen al banco para un éxito aún mayor en el futuro, en el desarrollo de la siguiente fase de la historia de TSB.

## Ejecución de la estrategia

El servicio de atención al cliente del TSB está mejorando y los clientes tienen más formas de relacionarse con el banco que nunca. TSB es un banco más sencillo, más eficiente y más resiliente y ha racionalizado la forma en que se presta apoyo a los clientes, tanto con modernos servicios digitales como con una asistencia personal que transmite confianza ya sea en la sucursal o por teléfono, cuando las circunstancias así lo exigen.

En 2021 TSB registró:

- un aumento extraordinario de las hipotecas, batiendo todos los récords anteriores, así como ayudando a más de 16.000 compradores que por primera vez

- participaban en el sector inmobiliario;
- la nueva cuenta corriente Spend & Save Plus, con funciones adicionales para ayudar a los clientes a gestionar su dinero;
- colaboraciones que aumentan la seguridad financiera de los clientes, como con Wealthify y Freedom Finance; y
- mejoras en 135 sucursales y 40 nuevos servicios “emergentes” para mejorar la atención a los clientes.

El nuevo centro tecnológico de Edimburgo y la arquitectura basada en la nube han proporcionado una plataforma digital sólida y estable que ofrece a los clientes servicios más cómodos de forma rápida y rentable. El entusiasmo de los trabajadores de TSB por adoptar un enfoque preeminentemente digital ha permitido ofrecer mejores servicios de forma más flexible, como las nuevas videoconsultas para los clientes de hipotecas y el *chatbot* TSB Smart Agent en la aplicación móvil. En conjunto, todo ello ha impulsado la mejora de los Net Promoter Score (NPS) por parte de los clientes de banca móvil en el segundo semestre del año.

Los trabajadores de TSB han hecho suyo el propósito del banco: “Seguridad financiera. Para todo el mundo. Todos los días” y encontrar nuevas formas de ayudar a los clientes, particularmente en pleno desafío continuo de la pandemia del COVID-19.

Los clientes esperan cada vez más de las empresas y quieren que las marcas con las que tratan compartan sus valores. La estrategia de negocio responsable de TSB (el plan Do What Matters) garantiza que TSB siga creciendo de forma sostenible y haciendo lo correcto para los clientes, los empleados y la población a quienes TSB presta servicio. Para TSB, esto significa establecerse como un referente de excelencia para la protección de los consumidores a través de su garantía de reembolso en casos de fraude, líder en el sector, pagar a los proveedores con prontitud, garantizar que haya más mujeres en puestos de responsabilidad, trabajar para ampliar los objetivos de diversidad y seguir avanzando para alcanzar la neutralidad de carbono en la operativa antes de 2030.

## Principales magnitudes

El beneficio neto se sitúa en 118 millones de euros a cierre del ejercicio 2021, aumentando significativamente respecto al año anterior, que se situaba en -220 millones de euros, derivado del crecimiento del margen básico, del registro de menores costes y de menores dotaciones.

El margen de intereses totaliza 1.011 millones de euros siendo superior al año anterior en un 14,3 % apoyado en el fuerte crecimiento de los volúmenes de hipotecas.

Las comisiones netas crecen un 24,9 % interanual principalmente por mayores comisiones de servicios destacando las comisiones de tarjetas.

Los gastos de explotación se sitúan en -785 millones de euros y se reducen un 10,3 % interanual por la mejora tanto de los gastos de personal como de los gastos generales. En 2021 se registran -19 millones de euros de costes no recurrentes como consecuencia del cierre de oficinas.

En el ejercicio 2021 el gasto por dotación a provisiones y deterioros se ha visto compensado con la liberación de provisiones por el COVID-19 debido a la actualización de los escenarios macroeconómicos con un menor nivel de desempleo y un mayor índice de precios de la vivienda. El año anterior incorporaba provisiones extraordinarias

asociadas con el impacto del COVID-19.

En el impuesto sobre beneficios de 2021 se registra una reducción impositiva de 23 millones de euros debido a la promulgación en el Parlamento del Reino Unido del aumento del impuesto de sociedades, del 19 % al 25 % a partir de abril de 2023.

En millones de euros

|  | 2021         | 2020         | Variación Interanual (%) |
|--|--------------|--------------|--------------------------|
| <b>Margen de intereses</b>   | <b>1.011</b> | <b>885</b>   | <b>14,3</b>              |
| Comisiones netas   | 121          | 96           | 24,9                     |
| <b>Margen básico</b>   | <b>1.132</b> | <b>981</b>   | <b>15,3</b>              |
| Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio                     | 2            | 25           | (90,3)                   |
| Resultados método de participación y dividendos                                | —            | —            | —                        |
| Otros ingresos y gastos de explotación   | (33)         | 2            | (2.096,3)                |
| <b>Margen bruto</b>  | <b>1.101</b> | <b>1.008</b> | <b>9,2</b>               |
| Gastos de explotación y amortización   | (942)        | (1.035)      | (9,0)                    |
| <b>Margen antes de dotaciones</b>  | <b>159</b>   | <b>(27)</b>  | <b>(685,4)</b>           |
| Provisiones y deterioros   | —            | (240)        | (100,0)                  |
| Plusvalías por venta de activos y otros resultados                             | (9)          | (4)          | 120,6                    |
| <b>Resultado antes de impuestos</b>  | <b>150</b>   | <b>(271)</b> | <b>(155,4)</b>           |
| Impuesto sobre beneficios  | (32)         | 51           | (162,6)                  |
| Resultado atribuido a intereses minoritarios                                   | —            | —            | —                        |
| <b>Resultado atribuido al grupo</b>  | <b>118</b>   | <b>(220)</b> | <b>(153,7)</b>           |
| ROE (beneficio sobre recursos propios medios)                                  | 4,5 %        | —            | —                        |
| Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)                       | 71,3 %       | 86,8 %       | —                        |
| Ratio de morosidad   | 1,4 %        | 1,3 %        | —                        |
| Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3 con total provisiones | 38,1 %       | 57,4 %       | —                        |

Principales magnitudes del negocio bancario Reino Unido

La inversión crediticia bruta viva de clientes muestra un crecimiento del 19,1 % interanual apoyada en la apreciación de la libra. A tipo de cambio constante, ha habido un crecimiento del 11,3 % interanual por el aumento de la cartera hipotecaria.

Los recursos de clientes en balance presentan un aumento del 11,9 %. A tipo de cambio constante, ha habido un crecimiento del 4,6 % interanual por el aumento en cuentas corrientes reflejando niveles más altos de ahorro del consumidor.

En millones de euros

|  | 2021          | 2020          | Variación interanual (%) |
|--|---------------|---------------|--------------------------|
| <b>Activo</b>                                | <b>55.657</b> | <b>47.284</b> | <b>17,7</b>              |
| Inversión crediticia bruta viva de clientes  | 44.050        | 36.977        | 19,1                     |
| <b>Pasivo</b>                                | <b>53.012</b> | <b>45.566</b> | <b>16,3</b>              |
| Recursos de clientes en balance              | 42.779        | 38.213        | 11,9                     |
| Financiación mayorista mercado capitales     | 2.975         | 2.319         | 28,3                     |
| <b>Capital asignado</b>                      | <b>2.645</b>  | <b>1.736</b>  | <b>52,3</b>              |
| <b>Recursos de clientes fuera de balance</b> | <b>—</b>      | <b>—</b>      | <b>—</b>                 |
| <b>Otros indicadores</b>                     |               |               |                          |
| Empleados                                    | 5.762         | 6.709         | (14,1)                   |
| Oficinas                                     | 290           | 454           | (36,1)                   |

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 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 enfoque en captación de recursos de clientes, impulsado por alianzas comerciales para ofrecer crédito al consumo. Hacia finales de 2021 se comenzó con el cierre de los negocios digitales, como estrategia para darle mayor impulso a la banca tradicional, dicho proceso de cierre será concluido a principios de 2022.

## Prioridades de gestión en 2021

Durante el ejercicio han continuado los estragos que ha generado la pandemia mundial de 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. En este entorno, el desempeño de las filiales mexicanas (Banco Sabadell, IBM) ha sido positivo pues se encuentra por encima del presupuesto del ejercicio.

El año 2021 ha sido un ejercicio donde nuestras filiales mexicanas han continuado su apuesta por crecimiento, la autosuficiencia financiera y la rentabilidad. En este sentido, conviene destacar las siguientes iniciativas implementadas durante el año:

- En Banca Corporativa se ha apuntalado la División Fiduciaria de Banco Sabadell y la operación de Instrumentos Financieros Derivados, lo que ha permitido 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 2022. 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 optado, a finales del ejercicio, por iniciar el cierre de los negocios digitales para centrarse en los negocios donde se tienen mayores ventajas competitivas que permitan mejorar la rentabilidad del banco.

De manera transversal se implementaron iniciativas tal como: 1) plan de prevención de morosidad con apoyo de reestructuración, 2) robustecimiento de la arquitectura tecnológica, y 3) la 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 2021 se ha realizado un ejercicio de planificación financiera alineado con el Grupo Banco Sabadell para determinar las principales líneas de actuación estratégicas de Banco Sabadell en México que permitirán la generación de mayor valor para la franquicia mexicana del grupo y que, a modo de resumen, serían:

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

El 6 de julio de 2021, la agencia HR Ratings ratificó las calificaciones crediticias de largo y corto plazo en escala nacional mexicana, manteniendo HR AA+ (a largo plazo) con perspectiva estable y también manteniendo HR1 (a corto plazo) la cual se basa en el soporte financiero y operativo por parte de Banco Sabadell y a que se continúa mostrando bajos niveles de morosidad, además de los niveles de solvencia y diversificación de la cartera crediticia por zona geográfica.

## Principales magnitudes

El beneficio neto a cierre del ejercicio 2021 se sitúa en 1 millón de euros, lo que supone una caída interanual principalmente por la reducción del margen de intereses y por el incremento de costes y dotaciones.

El margen de intereses se sitúa en 113 millones de euros, cayendo un 1,4 % afectado por los menores volúmenes.

Las comisiones netas se sitúan en 11 millones de euros, creciendo así un 41,6 % respecto al año anterior por la realización de operaciones singulares, así como por la mayor actividad.

Los gastos de explotación se sitúan en -81 millones de euros por lo que presentan un crecimiento respecto el año

anterior por mayores gastos de personal y mayores gastos generales de tecnología.

Las dotaciones y deterioros se sitúan en -32 millones de euros, aumentando así respecto al año anterior

principalmente por actualización de los modelos de cálculo del deterioro del valor por riesgo de crédito.

En millones de euros

|  | 2021       | 2020       | Variación Interanual (%) |
|--|------------|------------|--------------------------|
| <b>Margen de intereses</b>   | <b>113</b> | <b>114</b> | <b>(1,4)</b>             |
| Comisiones netas   | 11         | 7          | 41,6                     |
| <b>Margen básico</b>   | <b>123</b> | <b>122</b> | <b>1,2</b>               |
| Resultados operaciones financieras y diferencias de cambio                     | —          | 4          | (98,1)                   |
| Resultados método de participación y dividendos                                | —          | —          | —                        |
| Otros productos y cargas de explotación  | (10)       | (14)       | —                        |
| <b>Margen bruto</b>  | <b>114</b> | <b>112</b> | <b>1,3</b>               |
| Gastos de explotación y amortización   | (89)       | (82)       | 9,4                      |
| <b>Margen antes de dotaciones</b>  | <b>24</b>  | <b>30</b>  | <b>(20,5)</b>            |
| Provisiones y deterioros   | (32)       | (28)       | 17,4                     |
| Plusvalías por venta de activos y otros resultados                             | (0,011)    | —          | —                        |
| <b>Resultado antes de impuestos</b>  | <b>(8)</b> | <b>3</b>   | <b>(382,0)</b>           |
| Impuesto sobre beneficios  | 9          | 1          | 557,9                    |
| Resultado atribuido a intereses minoritarios                                   | —          | —          | —                        |
| <b>Resultado atribuido al grupo</b>  | <b>1</b>   | <b>4</b>   | <b>(88,1)</b>            |
| <b>Ratios acumuladas</b>   |            |            |                          |
| ROE (beneficio sobre recursos propios medios)                                  | 0,1 %      | 0,8 %      | —                        |
| Eficiencia (gastos de administración sobre margen bruto)                       | 71,1 %     | 64,3 %     | —                        |
| Ratio de morosidad   | 1,0 %      | 0,5 %      | —                        |
| Ratio de cobertura de riesgos clasificados en el stage 3 con total provisiones | 265,7 %    | 231,6 %    | —                        |

Principales magnitudes del negocio bancario México

La inversión crediticia bruta viva de clientes presenta un crecimiento del 5,6 % interanual apoyado en la evolución del peso mexicano. A tipo de cambio constante presenta una caída del 1,3 % por una política conservadora en la concesión de nuevos créditos.

Los recursos de clientes en balance aumentan un 23,0 % interanual apoyados en la evolución del peso mexicano. A tipo de cambio constante, presentan un crecimiento del 16,2 %.

En millones de euros

|  | 2021         | 2020         | Variación interanual (%) |
|--|--------------|--------------|--------------------------|
| <b>Activo</b>                                | <b>5.128</b> | <b>4.584</b> | <b>11,9</b>              |
| Inversión crediticia bruta viva de clientes  | 3.773        | 3.574        | 5,6                      |
| Exposición inmobiliaria (neto)               | —            | —            | —                        |
| <b>Pasivo</b>                                | <b>4.550</b> | <b>4.041</b> | <b>12,6</b>              |
| Recursos de clientes en balance              | 2.453        | 1.993        | 23,1                     |
| <b>Capital asignado</b>                      | <b>578</b>   | <b>551</b>   | <b>4,9</b>               |
| <b>Recursos de clientes fuera de balance</b> | <b>—</b>     | <b>—</b>     | <b>—</b>                 |
| <b>Otros indicadores</b>                     |              |              |                          |
| Empleados                                    | 453          | 489          | (7,4)                    |
| Oficinas                                     | 15           | 15           | —                        |

Principales magnitudes del negocio bancario México