



4	Magnitudes relevantes en 2015
8	Carta del presidente
12	Grupo Banco Sabadell
15	Sistema de Gobierno corporativo
20	Plan Triple
26	La acción de Banco Sabadell y los accionistas
28	El Cliente
40	Equipo humano
43	Responsabilidad social corporativa
48	Entorno económico, sectorial y regulatorio
58	Información financiera del grupo Banco Sabadell
59	Principales magnitudes en 2015
60	Resultados del ejercicio
66	Evolución del balance
73	Gestión de la liquidez
75	Gestión de capital
80	Negocios
82	Banca Comercial
95	Mercados y Banca Privada
102	Reino Unido
105	Global Corporate Banking
108	Sabadell América
110	Transformación de Activos
114	Gestión del riesgo
115	Hitos del ejercicio
116	Principales riesgos relevantes del marco estratégico de riesgos
144	Mapa de ruta de la información publicada
146	Información legal
147	Declaración de responsabilidad de los administradores
148	Informe de auditoría
150	Cuentas anuales
361	Informe de gestión
402	Contacto

Magnitudes relevantes en 2015

M

Beneficio atribuido

+90,6%
2015/2014

708,4M€

ROTE

7,6%

Adquisición de TSB
y aumento de la
presencia internacional



Incremento del margen de intereses

+41,7%

Disminución de la ratio de mora

-4,95%

Clientes

Millones de clientes

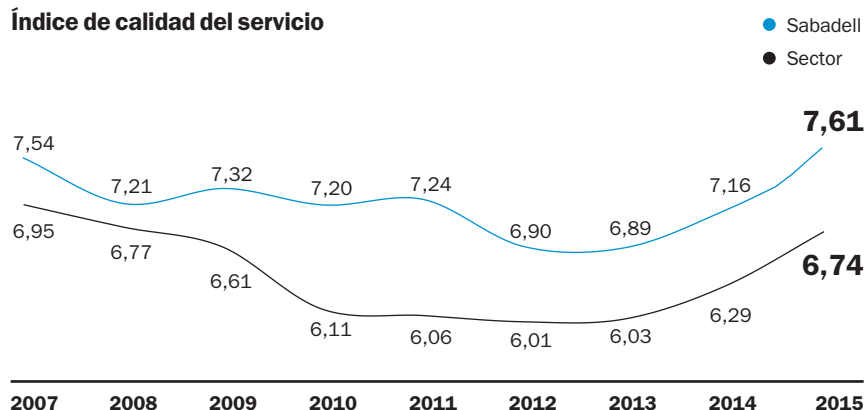
+78,1%
2015/2014

11,4

Oficinas

2.873

Índice de calidad del servicio



Fuente: STIGA, EQUOS RCB Análisis de calidad objetiva en redes comerciales bancarias, 4T 2015.

Senda de rentabilidad creciente y adquisición de TSB: pilares del ejercicio de 2015.

Accionistas

265.935 **+15%**
2015/2014

Rentabilidad por dividendo del 3%

Empleados

26.090 **98%**
recibieron formación

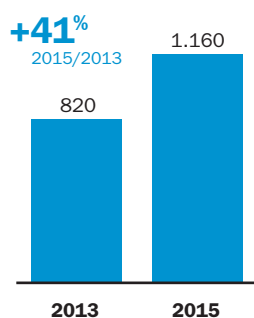
55,6% **44,4%**

Transformación

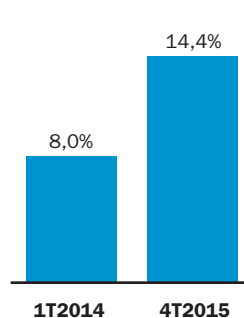
La transformación digital avanza y mejora la experiencia de cliente

Sabadell Móvil, app mejor valorada por las tiendas *online* de Google y Apple por cuarto año consecutivo

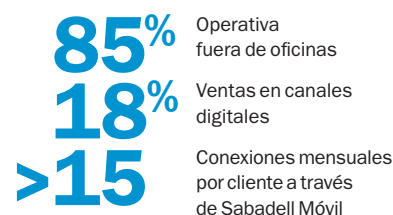
Total clientes *mobile*
Miles de clientes



Clientes *mobile only*
% de clientes activos digitales



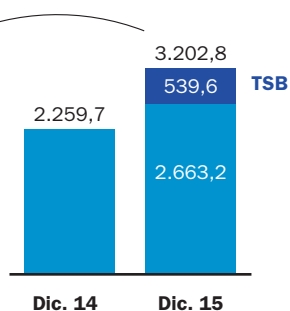
Impactos significativos



Financieros

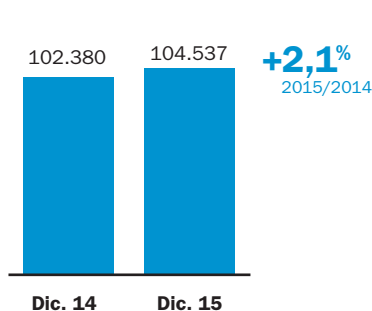
Balance	millones de euros	2015/2014
Activos totales en balance	208.628	27,7
Créditos a clientes	153.425	29,4
Recursos de clientes en balance	131.489	39,2
Recursos propios	12.275	20,1
Resultados (sólidos resultados)		
Margen de intereses	3.203	41,7
Resultado atribuido	708,4	90,6
Riesgos dudosos		
Riesgos dudosos	12.344	- 22,4
Ratio de cobertura (%)	53,6	4,2
Solvencia (niveles de capital en zona confortable) (%)		
CET1 <i>phase-in</i> por encima de lo exigido por el regulador	11,5 (>9,25)	
CET1 <i>fully loaded</i>	11,4	
Liquidez (%)		
Ratio de créditos sobre depósitos (LTD)	106,50	

Evolución del margen de intereses
(en millones de euros)



El margen de intereses crece en un entorno de tipos bajos

Evolución del crédito, sin dudosos y ex-TSB
(en millones de euros)



Carta del presidente



Josep Olu Creus, presidente de Banco Sabadell.

Distinguidos/as accionistas:

Banco Sabadell ha cerrado el ejercicio de 2015 con un importante incremento de los beneficios, una disminución sustancial del saldo de dudosos y de los activos problemáticos y un aumento del perímetro internacional del Banco tras la adquisición del banco británico TSB, cumpliendo, de esta forma, los objetivos establecidos para el segundo año del desarrollo del plan de negocio Triple 2014-2016, enfocado en la rentabilidad, la transformación y la internacionalización.

El beneficio neto atribuido al grupo ha ascendido a 708,4 millones de euros, lo que supone un incremento del 90,6% respecto al ejercicio anterior. Sin considerar TSB, el beneficio neto atribuido al grupo alcanza los 586,4 millones de euros, con un aumento, en términos comparables y frente al ejercicio de 2014, del 57,8%.

El entorno económico no ha acabado de consolidar, sin embargo, las expectativas positivas que se preveían en el ejercicio anterior y ha estado marcado por un comportamiento más inestable de los mercados financieros internacionales, unas pautas de crecimiento global todavía modestas, la caída del precio del petróleo hasta mínimos de más de una década y una compleja situación geopolítica.

En Europa, la política ha representado un importante foco de atención. En este sentido, cabe destacar las dudas generadas sobre la permanencia de Grecia en la zona euro durante la primera mitad del ejercicio y la convocatoria de un referéndum sobre la permanencia del Reino Unido en la Unión Europea tras la victoria electoral de los conservadores. En países como España y Portugal los procesos electorales y la consiguiente configuración de Parlamentos más fragmentados han abierto también incertidumbres políticas.

A pesar de ello, en términos de actividad, la economía española ha sido capaz de mostrar una evolución sin duda positiva. El PIB ha crecido por encima del 3,0%, algo que no sucedía desde el año 2007. El bajo precio del crudo, unas favorables condiciones de financiación y el carácter neutral de la política fiscal han sido factores que han impulsado la actividad doméstica. En este contexto, el crédito dirigido a empresas y a familias ha seguido normalizándose y la calidad del mismo ha mejorado. En Estados Unidos, la economía ha mantenido unas pautas de crecimiento similares a las de 2014, mientras que en el Reino Unido la actividad ha mostrado una evolución favorable, apoyada por el buen comportamiento del mercado laboral.

En relación con la construcción europea, se ha seguido trabajando en el proceso de Unión Bancaria, con la propuesta, por parte de la Comisión Europea, de crear un Mecanismo de Garantía de Depósitos Europeo. Asimismo, la creación de la Unión del Mercado de Capitales también ha seguido progresando, con la publicación del Plan de Acción que concreta las medidas a implementar hasta 2017. La política macroprudencial ha constituido una línea de trabajo relevante en la zona euro en 2015 y ha continuado el trabajo regulatorio para incrementar la solvencia del sistema financiero. Todo ello en un contexto en el que el Banco Central Europeo ha acentuado la laxitud de su política monetaria, con la puesta en marcha de su programa de compra de activos y una nueva reducción del tipo marginal de depósito.

Banco Sabadell cierra el ejercicio con una sólida posición de capital. La ratio de capital Common Equity Tier 1 fully loaded se sitúa a 31 de diciembre de 2015 en el 11,4%, muy por encima de las exigencias regulatorias del 9,25%. Dicho porcentaje exigido por el regulador se sitúa entre los menores requeridos a la banca española, lo que en España sitúa en un perfil de riesgo relativamente bajo a Banco Sabadell. La ratio de Common Equity Tier 1 phase-in se sitúa en el 11,5% a 31 de diciembre de 2015.

Es importante destacar que las magnitudes del ejercicio de 2015 de Banco Sabadell muestran una mejora de todos sus márgenes. Una excelente gestión de los ingresos en un entorno de tipos bajos ha conllevado un incremento del margen de intereses del 41,7% frente al cierre del ejercicio anterior y del 17,9% interanual excluyendo TSB. La fortaleza del margen de intereses ha ido acompañada de un fuerte incremento de los ingresos por comisiones, un 16,5% superior al cierre del ejercicio anterior, impulsado por el aumento en la gestión de activos.

Los resultados extraordinarios por operaciones financieras derivados de la gestión de la cartera ALCO y por el fondo de comercio negativo generado en la adquisición de TSB han permitido reforzar los niveles de cobertura, con la dotación de provisiones adicionales.

Los gastos de explotación, esto es de personal y administrativos, permanecen estables a perímetro constante. El incremento del margen bruto junto con las políticas de contención de costes aplicadas han comportado, a perímetro constante, una mejora de la eficiencia.

La mayor actividad comercial en el año, tanto en particulares como en empresas, en un entorno de alta competitividad, ha seguido mejorando, lo que se refleja en el crecimiento de los volúmenes de crédito y recursos. Las cuotas de mercado siguen aumentando en todos los segmentos, manteniendo los elevados niveles de calidad de servicio al cliente. Así pues, la inversión crediticia bruta de clientes, excluyendo la adquisición temporal de activos y el saldo de activos dudosos, asciende, al cierre del ejercicio, a 140.368 millones de euros, con un incremento del 37,1% respecto al año anterior y del 2,1% sin considerar TSB. Los recursos de clientes en balance aumentan un 39,2% en el año y un 1,9% interanual excluyendo TSB.

Este contexto ha permitido aumentar la retribución al accionista que se propone a la Junta General de Accionistas, que se celebra el 31 de marzo de 2016, continuando con el sistema que se puso en marcha en el ejercicio anterior de que la parte fundamental de esta retribución se articule a través del procedimiento del *scrip dividend*, que permite al accionista elegir entre percibir la retribución en efectivo o en acciones.

Y si la rentabilidad es el primer foco estratégico del actual plan director, el segundo es la transformación del balance. Durante el ejercicio de 2015, se han conseguido importantes avances en el proceso de saneamiento del mismo. Por un lado, la ratio de morosidad del Grupo descende de manera significativa, 495 puntos básicos, y se sitúa en el 7,79% al cierre del ejercicio. El *stock* de activos dudosos descende a mayor ritmo de lo previsto, habiendo alcanzado una reducción de más de 5.500 millones de euros desde el inicio del Plan Triple. La cobertura del saldo de dudosos continúa mejorando, hasta situarse en el 53,64% a 31 de diciembre. El volumen de activos problemáticos se ha visto reducido en 3.180 millones de euros a lo largo del ejercicio de 2015, con una comercialización de inmuebles en balance que se mantiene a un elevado ritmo con menor descuento.

El ejercicio de 2015 ha venido marcado por la adquisición del banco británico TSB, un hito fundamental que constituye un acelerador en el proceso de internacionalización del Banco, el tercer pilar del plan estratégico. La diversificación internacional

alcanzada con la adquisición de TSB mejora el perfil de riesgo de Banco Sabadell, a la vez que ofrece una oportunidad atractiva para operar en un mercado bancario con un marco regulatorio estable, una rentabilidad atractiva y buenas perspectivas de crecimiento. TSB cuenta con una franquicia fuerte, una marca respetada, una estrategia bancaria bien definida como banco minorista, alineada con la estrategia de Banco Sabadell y con un elevado recorrido de crecimiento. El cumplimiento del actual plan de negocio, el lanzamiento de servicios digitales en el Reino Unido, la consolidación de sinergias y la próxima integración en la plataforma tecnológica de Banco Sabadell constituyen hoy las claves para incrementar las capacidades de nuestro Grupo en el Reino Unido, procesos que avanzan en línea con la planificación prevista. La experiencia del Sabadell en la banca de negocios y el segmento de las pymes es una herramienta de valor añadido para potenciar el crecimiento de servicios en dicho país.

A lo largo del año, también se ha dado un impulso destacado a nuestra presencia en Latinoamérica. Por una parte, en México, el sólido crecimiento de las operaciones de financiación en banca corporativa y financiación estructurada a través de la sociedad Sabadell Capital, ha permitido alcanzar el objetivo anual presupuestado seis meses antes de lo previsto. Asimismo, el pasado mes de agosto, obtuvimos la licencia bancaria necesaria para operar en dicho país, lo que nos permite empezar a trabajar ya en el segmento de empresas.

Adicionalmente, se han inaugurado recientemente oficinas de representación en Colombia y Perú, mercados con gran potencial de crecimiento y que constituyen un paso más en la expansión hacia nuevos mercados para acompañar a las empresas clientes del Grupo en cada país.

Banco Sabadell ha mantenido durante el ejercicio de 2015 el alto nivel de calidad y compromiso con sus clientes que ha tenido durante toda su historia, a través de una actitud transparente que genera relaciones de confianza a largo plazo. Se han llevado a cabo también grandes avances en la transformación digital, mejorando la experiencia del cliente. Todo ello constituye la base de nuestro activo reputacional, una parte esencial de la cultura de empresa de nuestro Grupo y un valor distintivo del desarrollo del negocio. Bajo la premisa de nuestros valores y principios éticos, Banco Sabadell continuará trabajando para construir un futuro que garantice un correcto impacto en la sociedad.

El Informe anual contiene información financiera y detallada de la evolución de los negocios y los resultados de Banco Sabadell, así como del modelo de negocio, la gestión del riesgo y la estrategia del Grupo. La contribución diaria, la dedicación y la profesionalidad de todos los empleados de Banco Sabadell han sido claves para la construcción de la que hoy es una de las entidades financieras de referencia en España, y resultan asimismo prioritarias para seguir avanzando en la consecución de nuestros objetivos.

Banco Sabadell afronta el ejercicio de 2016 centrado en materializar con éxito los objetivos marcados en el plan estratégico Triple, a la vez que trabaja ya en el diseño del plan de negocio para los ejercicios de 2017 a 2019, sobre la fortaleza de su fuente de ingresos, manteniendo al mismo tiempo los altos niveles de calidad de servicio que siempre le han caracterizado.

Josep Olliu Creus
Presidente

Grupo Banco Sabadell

Banco Sabadell

Sistema de Gobierno corporativo

Plan Triple

La acción de Banco Sabadell

y los accionistas

El Cliente

Equipo humano

Responsabilidad social corporativa



Banqueros desde 1881

Banco Sabadell es hoy una de las principales entidades del sistema financiero español, ocupando una destacada posición en el mercado en banca personal y de empresas. El ejercicio 2015 ha sido decisivo en el proceso de internacionalización del Banco.

Con un equipo humano joven y bien preparado, dotado de los recursos tecnológicos y comerciales más modernos, el modelo de gestión de Banco Sabadell se enfoca en ser el banco principal de sus clientes, con una relación basada en la calidad y en el compromiso.

Construyendo relaciones duraderas y rentables, Banco Sabadell acompaña al cliente en todo su ciclo de vida financiero, con propuestas y uso de canales adecuados a sus necesidades y con una oferta global de productos y servicios que potencian la relación a largo plazo, de acuerdo con criterios profesionales, éticos y transparentes.*

La adaptación a las necesidades del mercado se muestra mediante diferentes marcas y negocios, que representan propuestas de valor diferenciadas, permiten una clara identificación por parte de los mercados y se reflejan internamente en diferencias organizativas y de gestión.

Las líneas estratégicas de Banco Sabadell se fijan en planes estratégicos trienales. Marcando la evolución del presente ejercicio, TRIPLE es el plan 2014-2016 centrado en extraer valor de la base de clientes, convirtiendo en margen el tamaño adquirido y las capacidades desarrolladas y sentando las bases para la internacionalización en términos de estructura y equipo y la entrada en nuevos mercados.

Evolución histórica y adquisiciones

G1 Principales hitos de Banco Sabadell (G4-3)

Un grupo de 127 empresarios y comerciantes de Sabadell fundan el Banco con el propósito de financiar la industria local.	Adquisición del grupo NatWest España y del Banco de Asturias.	Éxito en la puja por Banco Atlántico.	Adquisición de Banco Urquijo.	Adquisición del negocio de banca privada de BBVA en Miami (EEUU). Venta del 50% del negocio de seguros.	Oferta pública de adquisición por el 100% del capital social de Banco Guipuzcoano.	Adquisición de Banco CAM y creación de Sabadell Urquijo BP.	Inicio de operaciones en México.
1881	1996	2003	2006	2008	2010	2012	2014
1965	2001	2004	2007	2009	2011	2013	2015
Comienza la expansión de oficinas en forma de "mancha de aceite".	Banco Sabadell sale a bolsa. Adquisición de Banco Herrero.	Incremento de capital y entrada en el IBEX-35. Integración tecnológico-operativa de Banco Atlántico.	Adquisición de TransAtlantic Bank (EEUU).	Adquisición de Mellon United National Bank.	Adquisición de activos y pasivos de Lydian Private Bank (Florida) y anuncio de la adjudicación de Banco CAM.	Adquisición de la red de Caixa Penèdes, Banco Gallego y del negocio español de Lloyds Banking Group.	Adquisición TSB. Obtención de licencia bancaria en México.

* Ver los Valores Corporativos en la web apartado RSC_código de conducta.

En 2015, Banco Sabadell ha consolidado la importancia de su tamaño en España y ha incrementado significativamente su presencia internacional.

El Banco ha ampliado su presencia internacional en 2015 con la adquisición del banco británico TSB. Tras esta adquisición, a diciembre 2015, el 68% del crédito del grupo se situaba en España, el 27% en Reino Unido y el 5% en América. Adicionalmente, Banco Sabadell ha abierto en 2015 dos nuevas oficinas de representación en Perú

y Colombia y ha obtenido la licencia para operar como banco comercial en México.

Banco Sabadell está presente en diecinueve países a través de sucursales, oficinas de representación, filiales y participadas al cierre de 2015 (G2).

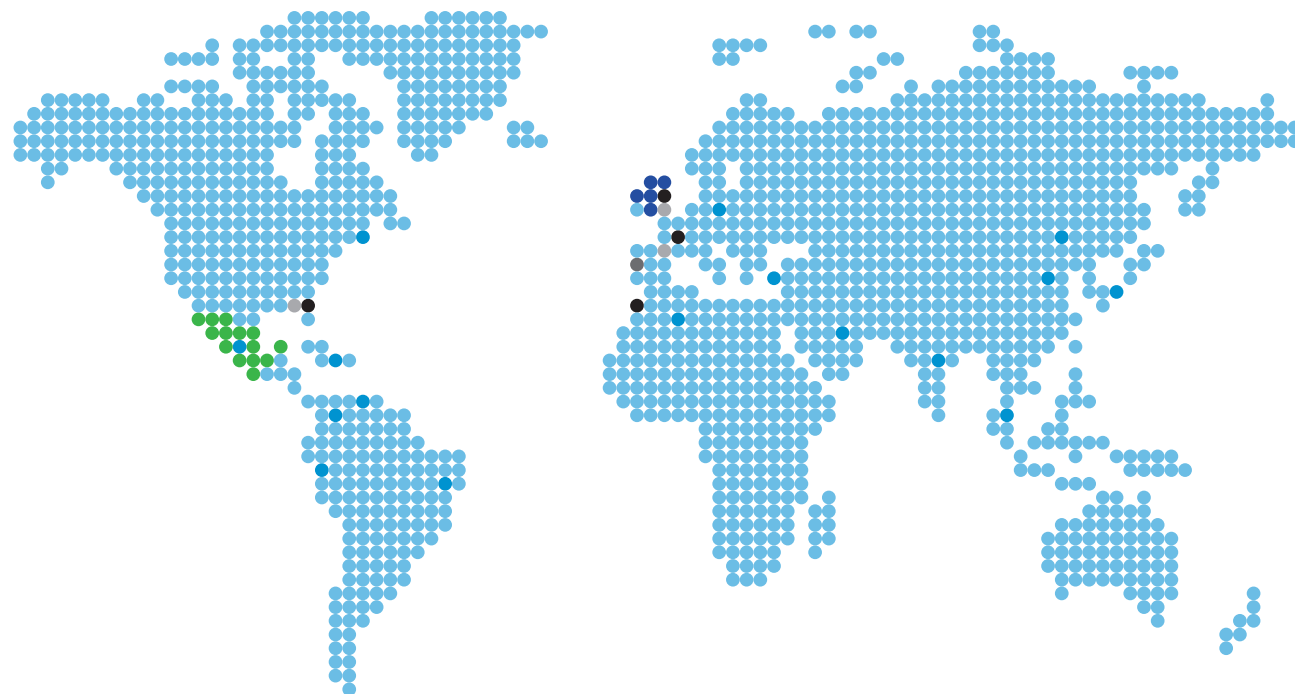
	2007	2010	2015	2015/2007
Activos	76.776	97.099	208.684	X 2,7
Inversión (*)	63.165	73.058	152.646	X 2,4
Depositos (**)	34.717	49.374	131.489	X 3,8
Oficinas	1.249	1.467	2.873	X 2,3
Empleados	10.234	10.777	26.090	X 2,6

T1 Evolución de las principales magnitudes de Banco Sabadell (en millones de euros)

(*) Inversión crediticia bruta sin repos.

(**) Recursos de clientes en balance.

G2 Banco Sabadell en el mundo (G4-6)



● Sucursales

Reino Unido
EEUU
Francia
Marruecos

● Oficinas de representación

Argel (Argelia)
São Paulo (Brasil)
Pekín (China)
Shanghái (China)

Nueva York (EEUU)
Dubai (EAU)
Nueva Delhi (India)
México DF (México)
Varsovia (Polonia)
Singapur (Singapur)

Estambul (Turquía)
Caracas (Venezuela)
Santo Domingo (RD)
Colombia (Bogotá)
Perú (Lima)

● **Banking subsidiaries**
Londres (Reino Unido)
Andorra
Miami (EEUU)
México DF (México)

● **Bancos asociados**
Portugal
Colombia



Jaime Guardiola Romojaro, consejero delegado

2015

Consejo de Administración

Presidente

Josep Olliu Creus (E)

Vicepresidente

José Javier Echenique Landiribar (IC)

Consejero delegado

Jaime Guardiola Romojaro (E)

Consejero director general

José Luis Negro Rodríguez (E)

Consejeros

Aurora Catá Sala (I)

Héctor María Colonques Moreno (I)

Joaquín Folch-Rusiñol Corachán (Ex)

M. Teresa Garcia-Milà Lloveras (I)

José Manuel Lara García (I)

Joan Llonch Andreu (I)

David Martínez Guzmán (D)

José Manuel Martínez Martínez (I)

José Ramón Martínez Sufrategui (I)

António Vítor Martins Monteiro (D)

David Vegara Figueras (I)

Secretario no consejero

Miquel Roca i Junyent

Vicesecretaria no consejera

María José García Beato

E Ejecutivo
IC Independiente coordinador
I Independiente
D Dominical
Ex Externo

Consejo de Administración

Salvo en las materias reservadas a la competencia de la Junta General, el Consejo de Administración es el máximo órgano de decisión de la compañía, al tener encomendada, legal y estatutariamente, la administración y la representación de la entidad. El Consejo de Administración se configura básicamente como un instrumento de supervisión y control, delegando la gestión de los negocios ordinarios a favor de los órganos ejecutivos y del equipo de dirección.

El Consejo de Administración se rige por normas de gobierno definidas y transparentes, en particular por los Estatutos y el Reglamento del Consejo de Administración.*

La Junta General de 28 de mayo de 2015 adaptó los Estatutos Sociales de Banco Sabadell a los cambios introducidos por la Ley 31/2014, de 3 de diciembre, por la que se modifica la Ley de Sociedades de Capital para la mejora del gobierno corporativo, por la Ley 10/2014, de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito y por el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de febrero de 2015.

Entre los cambios introducidos, destaca la constitución de la Comisión de Nombramientos y la Comisión de Retribuciones, atribuyendo a cada una las funciones respectivas a su materia, las cuales han sustituido a la Comisión de Nombramientos y Retribuciones.

El Consejo de Administración está formado por quince miembros: tres Consejeros Ejecutivos, dos Consejeros Dominicales, nueve Consejeros Independientes y un Consejero Externo. En 2015 se han incorporado al Consejo de Administración tres Consejeros Independientes, D^a Aurora Catá Sala, D. José Manuel Lara García y D. David Vegara Figueras.

⊛ Ver Estatutos del Banco, el Reglamento del Consejo de Administración y el Informe Anual de Gobierno Corporativo en la web del Banco (www.grupobancosabadell.com).

Comisiones delegadas del Consejo

Actualmente existen cinco comisiones en funcionamiento, en las cuales el Consejo de Administración delega sus funciones haciendo uso de las facultades que se le confieren estatutariamente, y a las que acuden asimismo miembros de la Dirección General.

Comisión Ejecutiva

La Comisión Ejecutiva está formada por cinco miembros y el Presidente del Consejo de Administración, que es el Presidente de la Comisión, con una composición por categorías similar a la del propio Consejo. Le corresponde la adopción de todos los acuerdos y decisiones que correspondan al ámbito de las facultades que le hubieren sido otorgados por el Consejo de Administración, el seguimiento de la actividad ordinaria del Banco, debiendo informar de las decisiones adoptadas en sus reuniones al Consejo de Administración, sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los Estatutos y el Reglamento del Consejo de Administración.

Nombre	Cargo	Categoría
Josep Oliu Creus	Presidente	Ejecutivo
José Javier Echenique Landiribar	Vocal	Independiente
Jaime Guardiola Romojaro	Vocal	Ejecutivo
José Manuel Martínez Martínez	Vocal	Independiente
José Luis Negro Rodríguez	Vocal	Ejecutivo
David Vegara Figueras	Vocal	Independiente
María José García Beato	Secretario	

Comisión de Auditoría y Control

La Comisión de Auditoría y Control, formada por tres consejeros independientes, se reúne como mínimo trimestralmente y tiene como objetivo principal supervisar la eficacia del control interno del Banco, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada, informar las cuentas anuales del Banco, las relaciones con los auditores externos, así como asegurar que en la Dirección General y en las restantes direcciones ejecutivas se tomen las medidas oportunas frente a conductas o métodos que pudieran resultar incorrectos de las personas de la organización. También vela para que las medidas, políticas y estrategias, definidas en el Consejo de Administración sean debidamente implantadas.

Nombre	Cargo	Categoría
Mª Teresa Garcia-Milà Lloveras	Presidente	Independiente
Joan Llonch Andreu	Vocal	Independiente
José Ramón Martínez Sufrategui	Vocal	Independiente
Miquel Roca i Junyent	Secretario	
Nuria Lázaro Rubio	Vicesecretario	

Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos, formada por cuatro consejeros no ejecutivos, tres de los cuales son independientes, tiene como principales funciones velar por el cumplimiento de la composición cualitativa del Consejo de Administración, evaluando la idoneidad, las competencias y experiencia necesarios de los miembros del Consejo de Administración y elevando las propuestas de nombramiento de los Consejeros independientes e informando las propuestas de nombramiento de los restantes Consejeros. Así mismo, debe establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo de Administración y elaborar orientaciones sobre como alcanzar dicho objetivo y, además, informar sobre las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y del Colectivo Identificado y sobre las condiciones básicas de los contratos de los Consejeros ejecutivos y de los altos directivos.

Nombre	Cargo	Categoría
Héctor María Colonques Moreno	Presidente	Independiente
Aurora Catá Sala	Vocal	Independiente
José Javier Echenique Landiribar	Vocal	Independiente
Joaquín Folch-Rusiñol Corachán	Vocal	Externo
Miquel Roca i Junyent	Secretario	

Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones, formada por cuatro consejeros no ejecutivos, tres de los cuales son independientes, tiene como principales funciones proponer al Consejo de Administración la política de retribuciones de los Consejeros, de los Directores Generales, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los Consejeros Ejecutivos, velando por su observancia. Informa respecto a los programas de retribución mediante acciones o/y opciones y respecto el Informe anual sobre remuneraciones de los Consejeros y, además, revisa los principios generales en materia retributiva y los programas de retribución de todos los empleados, velando por la transparencia de las retribuciones.

Comisión de Riesgos

A la Comisión de Riesgos, compuesta por cuatro consejeros independientes, le corresponde supervisar y velar por una adecuada asunción, control y gestión de todos los riesgos de la entidad y su grupo consolidado y reportar al pleno del Consejo sobre el desarrollo de las funciones que le corresponden, de acuerdo con lo establecido en la Ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración.

El Banco ha publicado el Informe Anual de Gobierno Corporativo, incorporado a las cuentas anuales de 2015, así como el Informe de Remuneraciones de los Consejeros en la página web de la CNMV, así como en la página web de Banco Sabadell.*

El Consejo de Administración ha autoevaluado su composición y funcionamiento durante el año 2015, así como el de sus comisiones delegadas y se ha considerado satisfactorio.

Nombre	Cargo	Categoría
Aurora Catá Sala	Presidente	Independiente
Héctor María Colonques Moreno	Vocal	Independiente
José Javier Echenique Landiribar	Vocal	Independiente
Joaquín Folch-Rusiñol Corachán	Vocal	Externo
María José García Beato	Secretario	

Nombre	Cargo	Categoría
José Manuel Martínez Martínez	Presidente	Independiente
Joan Llonch Andreu	Vocal	Independiente
M ^a Teresa García-Milà Lloveras	Vocal	Independiente
David Vegara Figueras	Vocal	Independiente
María José García Beato	Secretario	

⊛ Ver el Informe Anual de Gobierno Corporativo y el Informe Anual sobre Remuneraciones de los Consejeros en la web del Banco (www.grupobancosabadell.com).

Dirección General

Comité de Dirección General

Presidente

Josep Oliu Creus

Consejero delegado

Jaime Guardiola Romojaro

Consejero director general

José Luis Negro Rodríguez

Secretaria general

María José García Beato

Director general Financiero

Tomás Varela Muiña

Director general

de Desarrollo Corporativo

Miguel Montes Güell

Director general

de Banca Comercial

Carlos Ventura Santamans

Director general

de América & Global

Corporate Banking

Fernando Pérez-Hickman

Director general adjunto

de Mercados

y Banca Privada

Ramón de la Riva Reina

Director general adjunto

de Transformación

de Activos y Participadas

Industriales e Inmobiliarias

Enric Rovira Masachs

Consejero delegado TSB

Paul Pester

Subdirecciones Generales

Auditoría Interna

Nuria Lázaró Rubio

Operaciones Corporativas

Joan M. Grumé Sierra

Comunicación y Relaciones

Institucionales

Ramon Rovira Pol

Recursos Humanos

Javier Vela Hernández

Gestión de Riesgos

Rafael José García Nauffal

Asesoría Jurídica

Gonzalo Baretino Coloma

Gestión Financiera

Sergio Palavecino Tomé

Organización y Servicio

Federico Rodríguez Castillo

Banca Comercial

Banca de Empresas

Eduardo Currás de Don Pablos

Marketing y Banca Minorista

Manuel Tresàñchez Montaner

Bancaseguros

Silvia Ávila Rivero

Dirección Territorial Cataluña

Luis Buil Vall

Dirección Territorial Centro

Blanca Montero Corominas

Dirección Territorial Este

Jaime Matas Vallverdú

Dirección Territorial Noroeste

Pablo Junceda Moreno

Dirección Territorial Norte

Pedro E. Sánchez Sologaitua

Dirección Territorial Sur

Juan Krauel Alonso

Mercados y Banca Privada

Inversiones, Producto y Análisis

Cirus Andreu Cabot

Tesorería y Mercado de Capitales

Alfonso Ayuso Calle

Plan Triple

G3 Piedras angulares del Plan Triple



Transformación

Transformación comercial
Transformación del balance
Transformación del modelo de producción

Rentabilidad

Convertir en rentable el tamaño adquirido

Internacionalización

Sentar las bases para la internacionalización del grupo
Entrada en nuevos mercados

Banco Sabadell en 2014 lanzó el nuevo plan de negocio para 2014-2016, denominado Triple, que está articulado para que la solidez del balance y la fuerte plataforma comercial con presencia en todo el territorio nacional permitan al Banco encabezar la recuperación del crédito en el medio y largo plazo (G3).

El primer foco del plan de negocio está en la mejora de la rentabilidad. Tras experimentar un salto cuántico en tamaño, Banco Sabadell se centra ahora en consolidar el negocio doméstico y rentabilizar los nuevos negocios adquiridos. Para ello, el Banco sigue dos estrategias distintas en función de la posición de mercado en cada región. Por un lado, en las regiones de Cataluña y Levante, el tamaño adquirido es ya suficiente y el esfuerzo comercial está enfocado en la rentabilidad y el cierre de la brecha proveniente de los negocios recientemente integrados.

Por otro lado, en el resto de España, el foco está en incrementar el número de clientes y la cuota de mercado. Además, la entidad quiere seguir mejorando la relación con los clientes para convertirse en su banco preferido e incrementar las cuotas en fondos de inversión y seguros.

El segundo de los grandes ejes de actuación dibujados por Banco Sabadell gira en torno a la transformación. Por ello se ha diseñado y empezado a implantar el Plan de transformación con el objetivo de impulsar nuestro compromiso de mantener una relación a largo plazo con nuestros clientes. Ello implica modificar el actual modelo de relación cliente-banco, incrementar la productividad y eficiencia para mejorar la experiencia cliente.

Respecto la transformación del balance, consistente en la disminución de la morosidad y venta de activos inmobiliarios el Banco ha diseñado nuevos programas de gestión en el que se combina la anticipación (reducción de las entradas en mora) con la recuperación (acelerando el ritmo de las recuperaciones). En lo referente a la reducción de los activos inmobiliarios, sigue apalancándose en la experiencia de la división de transformación de activos y el liderazgo de Solvia, al mismo tiempo que se beneficia de la mejora de la situación del mercado inmobiliario.

Por otro lado, la transformación del modelo de producción trata de transformar la producción de modo que permita incrementar la productividad, sin por ello

mermar la calidad de servicio que siempre ha caracterizado al Banco.

El tercer eje principal del plan de negocio tiene su foco en la internacionalización, a través de la entrada en nuevos mercados. La internacionalización permite a Banco Sabadell aprovechar su fortaleza y experiencia en la integración en el ámbito de las fusiones y adquisiciones y en el conocimiento (*know-how*) asociado a las tecnologías de la información. La entrada en el mercado británico con la adquisición de TSB se enmarca en este eje del plan de negocio (ver mayor detalle a continuación).

Triple en 2015

Rentabilidad

Fortaleza en el margen de intereses siendo la entidad con mejor comportamiento en el margen de clientes en España. Crecimiento en comisiones impulsado por la gestión de activos, reflejando la mayor actividad comercial. Las cuotas de mercado por producto en España crecen, manteniendo una elevada calidad de servicio. Todo ello con una sólida posición de solvencia y liquidez (G4).

Margen de intereses

Sabadell (ex-TSB)

+17,9%

Grupo

+41,7%

Comisiones

Sabadell (ex-TSB)

+7,4%

Grupo

+16,5%

ROTE

7,6%

G4

Cuotas de mercado en España

● 2015
● Dic. 2014

En empresas

Crédito
a empresas

11,20%



10,56%

Crédito
documentario

30,45%



29,79%

Facturación de TPV

17,91%



14,54%

En particulares

Facturación de
tarjetas de crédito

8,22%



7,64%

Seguros de vida

5,10%



4,17%

Depósitos
de hogares

5,75%



5,31%

Transformación

En relación a la Transformación comercial, hemos liderado la transformación digital creando nuevas capacidades y mejorado la experiencia cliente (confianza, entrega de servicio, transparencia y conveniencia).

Respecto la Transformación del balance, el saldo de dudosos desciende a mayor ritmo de lo previsto (lo que ha supuesto el aumento de nuestro *guidance* 2016), la morosidad se reduce a niveles de un solo dígito y la comercialización de inmuebles evoluciona al alza.

En cuanto a la Transformación del modelo de producción, la eficiencia mejora a perímetro constante.

Transformación comercial

Hemos liderado la transformación digital y mejorado la experiencia de cliente (confianza, entrega de servicio, transparencia y conveniencia).



Clientes móviles
(miles)

820

1.160

+41%
2015/2013

2013

2015



Clientes web
(miles)

1.529

1.782

+17%
2015/2013

2013

2015

Plan de Transformación

Estar donde estés

Productividad
Experiencia de cliente
Eficiencia

Sabadell
cierra 2015 con
la puntuación más
alta en calidad del
servicio desde
2007

El Banco ha decidido apostar por la experiencia cliente como una palanca de diferenciación competitiva.

Transformación del balance

Reducción de saldo dudosos
(Dic. 2013 – Dic. 2015)

5.500M€
-22,4%

Disminución de los activos problemáticos
(Dic. 2013 – Dic. 2015)

4.500M€
-12,8%

Venta de activos inmobiliarios
Un 16% mayor que en el ejercicio anterior y con menores descuentos

1.902uds.

Recursos (ex-TSB)
Depósitos

+1,9%

FIM

+36,4%

Actividades crediticias
Crédito (excluyendo dudosos y TSB)

+2,1%

Hipotecas (nueva producción ex-TSB)

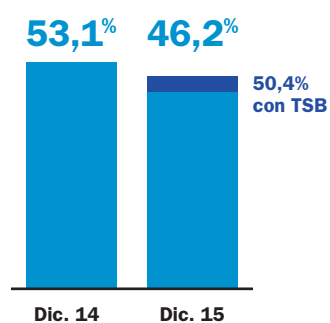
+39%

Reducción de la ratio de mora

-4,95%

Transformación del modelo de producción

Evolución de la ratio de eficiencia



La ratio de eficiencia del Grupo (ex-TSB) se sitúa en un 46,2%

El cliente se transforma.
Nosotros nos transformamos.

El entorno está cambiando... cambia la sociedad, las tecnologías y, en definitiva, los consumidores. Ello exige al banco evolucionar su modelo de negocio actual. Esta evolución pasa por ajustar el modelo de relación con nuestros clientes a base de incorporar nuevas capacidades digitales, mejorar la sistemática comercial y adecuar la red de oficinas a sus necesidades.



Transformación hacia el banco del mañana

El Plan de Transformación de Banco Sabadell es un proyecto ambicioso, un reto que impulsa nuestro compromiso de mantener una relación a largo plazo con nuestros clientes.

Con este objetivo se modifica el actual modelo de relación cliente-banco y se incrementan la productividad y eficiencia para mejorar la experiencia de los clientes.

Los 7 pilares de la transformación

1

Cercanía

Nuestros clientes deben sentirnos siempre cercanos, atentos y, sobre todo, disponibles para ser capaces de dar respuesta a sus necesidades.

Gestión activa y cita previa deben permitirnos orientar al cliente, junto con disponibilidad horaria a su conveniencia y fácil acceso a nuestros gestores. Mediante nuevas herramientas, el gestor va a realizar la operativa propia de la oficina donde el cliente desee.

2

Transparencia

En la relación con nuestros clientes, debemos comunicarnos de forma clara y sencilla para conseguir su confianza.

Seguimos mejorando y simplificando nuestros documentos de contratación y abriendo áreas de documentación en la parte privada de la web (como e-documentos) en la que se puede firmar la documentación y realizar un seguimiento del estado de algunas operaciones.

3

Flexibilidad

Adaptarnos al entorno y a las necesidades de nuestros clientes construyendo una relación a largo plazo.

Demostrada nuestra capacidad de integrar distintas culturas de trabajo (dieciséis en catorce años), estamos flexibilizando nuestros protocolos de formalización de operaciones para rebajar el tiempo de aprobación de solicitudes de concesión de crédito hipotecario. Hemos incorporado la Firma digital, adaptando el proceso de operativa *online* para que el cliente opere desde Internet de forma segura, rápida y fácil.

4

Excelencia

Voluntad de ofrecer un servicio inmejorable en todo momento, mediante la proactividad y el compromiso para superar las expectativas del cliente, será en lo que vamos a diferenciarnos.

Plan de Desarrollo Comercial que unifica la sistemática comercial, Plan Compromiso Empresas (capacidad de acordar, por escrito, las necesidades financieras de una empresa y compromiso de dar respuesta a cualquier solicitud de crédito en siete días laborales) y Sabadell Móvil (nuestra app recién rediseñada y la mejor valorada del mercado por cuarto año consecutivo según Apple Store y Google Play).

5

Simplicidad

Productos fáciles de entender y cómodos de contratar. Simplifican el proceso de alta de nuevos clientes, con contratos paraguas que den de alta varios productos a la vez (Pack Cuenta Expansión) y permiten al cliente mantener una misma cuenta aun cambiando de oficina.

6

Confianza

Los cimientos de nuestra relación con los clientes es la relación a largo plazo, basada en la confianza mutua y la anticipación a sus necesidades en todo momento.

Para estar más cerca del cliente y así estrechar el vínculo y fortalecer la relación, se han desarrollado nuevos modelos de distribución de oficinas del banco; el gestor va a acompañar al cliente y va a mejorar su experiencia en todo momento, y se incrementarán los gestores especializados en Banca Personal para ofrecer un trato diferenciado al cliente.

7

Conveniencia

Conocer a nuestros clientes, saber qué necesidades tienen y cómo piensan para darles la mejor respuesta y ser así el banco que realmente les conviene.

Se ha incrementado el número de clientes que usan el canal remoto como el más conveniente de relación con el banco: más de un 50% de la contratación de servicios y productos está en BS Online y un millón de usuarios utilizan Sabadell Móvil, la app que facilita la gestión y consulta de todos nuestros clientes.

Internacionalización

La adquisición de TSB ha sido un hito fundamental del ejercicio 2015, que permite mejorar el perfil de riesgo del Banco Sabadell. El 32% del crédito performing se encuentra fuera de España (27% en Reino Unido y 5% en América) (G5).

Adquisición de TSB

TSB (TSB Banking Group PLC) ha sido adquirido por el grupo Banco Sabadell en junio de 2015, tras una oferta de adquisición. Fue creado para aportar más competencia al mercado bancario de Reino Unido, con una estrategia de llegar a atender un mayor número de necesidades de los clientes y mejorar la experiencia bancaria de estos.

TSB tiene una estrategia clara como banco dirigido a minoristas y pequeños negocios, a través de un modelo de distribución nacional multicanal, con cobertura de oficinas en Inglaterra, Escocia y Gales, y una capacidad completa en términos digitales (internet y móvil) y telefonía.

La amplia gama de productos de TSB incluye cuentas corrientes personales, productos de ahorro, hipotecas, préstamos sin garantía, tarjetas de crédito, créditos a empresas y productos de seguros.



G5

México

Obtenida la licencia bancaria para operar como banco comercial

4,99%

Adquisición de Banco GNB Sudameris

Apertura de oficinas en Colombia y Perú

Reino Unido

Adquisición de TSB

2015

TSB es un sólido banco emergente (*challenger bank*) y posiciona a Banco Sabadell para el futuro crecimiento en el mercado de Reino Unido.

Principales magnitudes 2015

Aportación al margen de intereses del grupo en 6 meses

540M€

Common equity TIER 1

17,8%

Inversión crediticia neta

35.970M€

Millones de clientes

4,8

Depósitos de clientes

35.249M€

Racional de la transacción de TSB

Expansión internacional:

Con el fin de continuar con el éxito de crecimiento, donde la internacionalización es una parte clave del plan estratégico, la adquisición de TSB permite a Banco Sabadell alcanzar una presencia significativa en el Reino Unido, país fuera de la Eurozona y que se encuentra en un momento distinto del ciclo macroeconómico y cuenta con diferentes tipos de interés.

Entrada en el Reino Unido:

Atractivo mercado bancario, con un marco regulatorio estable y bien definido, una rentabilidad consistente y buenas perspectivas de crecimiento.

El mercado minorista y de pymes del Reino Unido ofrece unas perspectivas atractivas, y el equipo directivo de Banco Sabadell cree que esto creará oportunidades para desarrollar la cuota de mercado de TSB.

Franquicia TSB:

TSB tiene una estrategia bancaria bien definida como banco minorista y perfectamente alineada con la estrategia de Banco Sabadell. La estructura de oficinas de TSB está organizada adecuadamente y ofrece oportunidades claras de crecimiento orgánico. Adicionalmente, TSB tiene una franquicia fuerte, una marca respetada y un buen equipo de dirección y empleados.

La experiencia del equipo directivo de Banco Sabadell:

Puede acelerar el desarrollo estratégico y financiero de TSB. Hay un potencial significativo de sinergias de ingresos al aplicar nuestra amplia experiencia y liderazgo en servicio al cliente. La alta cuota de mercado de Banco Sabadell en el sector de pymes en España, junto con su experiencia internacional, será una sólida herramienta de valor añadido para desarrollar servicios eficientes a las pymes en Reino Unido.

TSB y Banco Sabadell:

Creemos que la combinación de TSB y Banco Sabadell creará valor para el accionista de forma sustancial. La operación de adquisición es neutral en capital y tiene un impacto positivo en el beneficio por acción a medio plazo.

Ver mayor detalle de información sobre el proceso de adquisición de TSB en las cuentas anuales consolidadas 2015 (nota 2) y sobre los resultados obtenidos por este negocio en el capítulo Negocios_ Reino Unido.

La acción de Banco Sabadell y los accionistas

Durante 2015, el entorno macroeconómico, las decisiones de política monetaria de los bancos centrales y la situación política española han sido los principales focos de atención de los mercados.*

Al comienzo de año, la mejora en la expectativa respecto a la recuperación económica en España, el comienzo de la compra de activos por parte del Banco Central Europeo y la buena acogida de los resultados presentados del Banco, permitieron a la cotización de Banco Sabadell tener un mejor comportamiento que el resto del sector.

El anuncio de la oferta sobre TSB y la ampliación de capital con derechos, durante los meses de marzo y abril influyeron sobre la evolución de la acción en 2015. Durante los meses de mayo a julio el mercado estuvo afectado por la crisis griega.

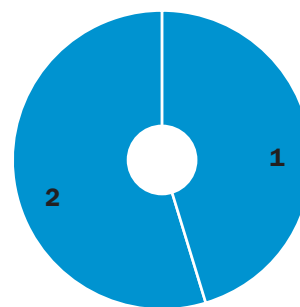
En la segunda mitad del año, la incertidumbre sobre la ralentización de economía global y la inestabilidad política marcaron la evolución de la bolsa en general. El valor de la acción en bolsa al final del ejercicio 2015 se vio claramente influenciada por estos signos negativos (G6).

A cierre de 2015, cerca de un 70% de los analistas que siguen la acción de Banco Sabadell recomienda estar sobreponderado o neutral en la acción (T4).

Banco Sabadell tiene como objetivo corresponder a la confianza depositada por los accionistas a través de una adecuada rentabilidad, un sistema de gobierno equilibrado y transparente y una cuidadosa gestión de los riesgos asociados a su actividad.

El peso de los inversores individuales en la base accionarial de Banco Sabadell, a lo largo de 2015 se ha incrementado desde un 52,0% en diciembre de 2014 a un 54,7% en diciembre de 2015 (G7, T2 y T3).

Como parte del continuo esfuerzo de transparencia y comunicación con el mercado, en marzo, el *management* de Banco Sabadell realizó un *roadshow* específico para explicar a la comunidad inversora la operación de TSB.

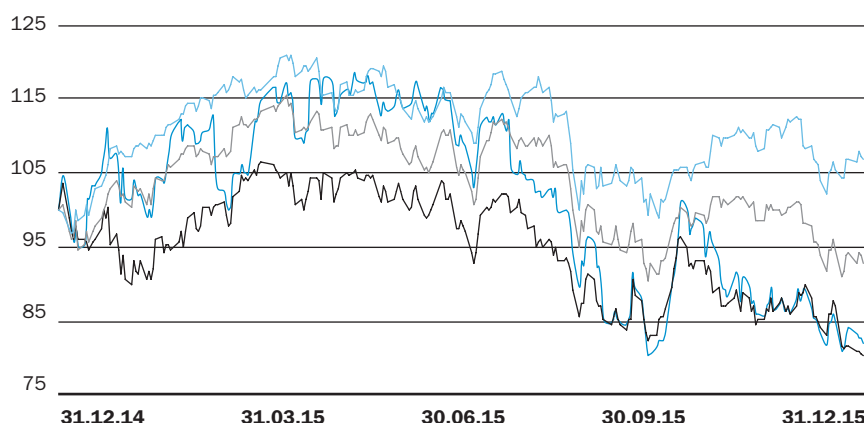


G7 Distribución de accionistas
31.12.2015 (en %)

1	Institucional	45,3%
2	Resto	54,7%

Así mismo, y siguiendo con el importante esfuerzo de transparencia y comunicación que está realizando Banco Sabadell en los últimos años, de forma coherente con el mayor tamaño del grupo, el *management* de Banco Sabadell ha mantenido un elevado nivel de interacción con inversores institucionales asistiendo a un alto número de conferencias internacionales y de reuniones con inversores. Fruto de esta intensidad, en 2015 se asistió, así, a 12 conferencias internacionales y se mantuvieron reuniones con cerca de 550 inversores en 49 días.

Por otro lado, Banco Sabadell ha abordado la intensificación en la comunicación y la mejora de la transparencia a través de la mejora constante de la información que pone periódicamente a disposición de los inversores (T4). La capitalización bursátil de Banco Sabadell cierre de año fue de 8.893 millones de euros y la ratio del valor de cotización sobre el valor contable se situaba en 0,72. En cuanto a la política de retribución al accionista, durante 2015 se realizó una retribución al accionista



G6 Evolución comparada
de la cotización de la acción SAB

- Banco Sabadell (**)
- Bancos comparables españoles (***)
- IBEX 35
- DJ STOXX 600

(**) Incluyendo los derechos de la ampliación de capital de abril 2015, el comportamiento de la acción mejora significativamente.

(***) Incluye Caixabank, Banco Popular y Bankia.

★ Ver mayor información en el capítulo
de Entorno macroeconómico

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 1 a 12.000	216.514	635.297.645	11,68%
De 12.001 a 120.000	46.515	1.392.570.665	25,60%
De 120.001 a 240.000	1.746	281.819.626	5,18%
De 240.001 a 1.200.000	984	437.297.970	8,04%
De 1.200.001 a 15.000.000	146	498.572.762	9,17%
Más de 15.000.000	28	2.193.686.324	40,33%
TOTAL	265.935	5.439.244.992	100,00%

T2 Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2015

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 1 a 12.000	196.380	507.853.029	12,62%
De 12.001 a 120.000	33.095	974.338.672	24,21%
De 120.001 a 240.000	1.172	191.390.723	4,76%
De 240.001 a 1.200.000	701	312.497.888	7,76%
De 1.200.001 a 15.000.000	108	336.901.273	8,37%
Más de 15.000.000	25	1.701.479.029	42,28%
TOTAL	231.481	4.024.460.614	100,00%

T3 Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2014

	En millones	En millones de euros	En euros	En millones de euros	En euros
	Número de acciones	Beneficio atribuido al Grupo	Beneficio atribuido al Grupo por acción	Recursos propios	Valor contable por acción
2013	4.011	146	0,036	10.227	2,55
2013(*)	4.299	146	0,034	10.227	2,38
2014	4.024	372	0,092	10.224	2,54
2014(**)	4.290	372	0,087	10.224	2,38
2015	5.439	708	0,130	12.275	2,26
2015(***)	5.472	708	0,129	12.275	2,24

T4 Beneficio y valor contable por acción 2013-2015

(*) Con efecto dilución de las emisiones de convertibles, incorporando 287,13 millones de acciones.

(**) Con efecto dilución de las emisiones de convertibles, incorporando 265,27 millones de acciones.

(***) Con efecto dilución de las emisiones de convertibles, incorporando 33,01 millones de acciones.

correspondiente al ejercicio 2014 por 0,05 euros por acción consistente en: un aumento de capital liberado con cargo a reservas con el fin de instrumentar una retribución flexible al accionista por un importe de 0,04 euros por acción, ofreciendo a los accionistas la posibilidad de optar por recibir dicho importe en efectivo y/o en acciones nuevas, y una retribución complementaria equivalente a 0,01 euros por acción, en forma de acciones procedentes de la autocartera.

Así mismo, se presenta para la aprobación de la Junta General de Accionistas una retribución al accionista correspondiente al ejercicio de 2015 por 0,07 euros por acción siguiendo un esquema similar a 2014 incrementando el importe de la remuneración. El esquema consiste en: un aumento de capital liberado con cargo a reservas con el fin de instrumentar una retribución flexible al accionista por un importe de 0,05 euros por acción, ofreciendo a los

accionistas la posibilidad de optar por recibir dicho importe en efectivo y/o en acciones nuevas, y una retribución complementaria equivalente a 0,02 euros por acción, en forma de acciones procedentes de la autocartera.

La política de comunicación con inversores está disponible en la web del banco.

El Cliente

Banco Sabadell tiene un modelo de negocio relacional basado en los clientes, con estándares de gestión personales y diferenciados que se centran en la creación de valor. Los procesos de venta están basados en el asesoramiento y en soportes de venta de elevada calidad. El modelo relacional se complementa con campañas de producto específicas que se elaboran centrándose en el cliente.

Banco Sabadell cree que la relación con los clientes debe ser una relación a largo plazo, basada en la confianza y la autenticidad. Por ello, Banco Sabadell ha optado por apostar por la Experiencia de Cliente como fuente de diferenciación competitiva y crecimiento rentable. Esta apuesta se entiende como natural teniendo en cuenta que la excelencia en la calidad de servicio es parte del ADN de Banco Sabadell.

Los atributos de Experiencia de Cliente por los que el Banco quiere ser reconocido son la Confianza, Excelencia en la entrega de servicio, Transparencia y Conveniencia.

La ambición de Banco Sabadell es la de ser líderes en Experiencia de Cliente en todos los segmentos. Para conseguir este reto, desde el Banco se ha implantado una metodología de mejora continuada basada en la medición y especialmente en provocar y asegurar la actuación, y se fundamenta en la figura del gestor, cuyo fin es acompañar al cliente y ofrecerle el mejor servicio según sus necesidades.

También se está trabajando para incorporar la calidad de servicio a los clientes en los incentivos de toda la organización y se ha iniciado un ambicioso programa de comunicación interna y formación que persigue cultivar la concienciación de toda la organización en la apuesta por considerar al cliente en el centro de nuestro día a día.

Banco Sabadell realiza periódicamente encuestas y estudios que permiten identificar las áreas de mejora existentes en cada momento, tanto a nivel global como a nivel de cada uno de los canales de contacto con clientes. Los resultados de estos estudios recogen la apuesta por la calidad de servicio al cliente con una tendencia de mejora permanente en todos los indicadores. G4-PR5 (G8).

Banco Sabadell vela por proteger los intereses de sus clientes y cuenta con controles para supervisar los productos y servicios que ofrece. Antes de comercializar un producto o servicio se valora su idoneidad, en la red de oficinas se facilitan fichas de información precontractual, y para la comercialización de productos financieros complejos y en cumplimiento con la directiva europea sobre mercados e instrumentos financieros (MiFID), el Banco realiza un test de Conveniencia y de idoneidad. (G4-S011, GR-PR8)

Nuestro modelo de relación con el cliente se basa en la calidad, el compromiso y la transparencia. Los clientes y usuarios del grupo pueden dirigirse al Servicio de Atención al Cliente (SAC) para dirimir aquellas quejas o reclamaciones que no hayan resuelto a través de la relación habitual con su oficina. El SAC es un servicio independiente de las líneas comerciales y operativas del grupo y su funcionamiento se rige por el Reglamento para la defensa de los clientes y usuarios financieros del grupo Banco Sabadell. Los clientes y usuarios también pueden recurrir al Defensor del Cliente, un organismo independiente de la entidad y competente para resolver las reclamaciones que se le planteen tanto en primera como en segunda instancia. Las resoluciones de ambos servicios son de obligado cumplimiento para todas las unidades del Banco.

Durante el ejercicio 2015 se han gestionado por el SAC 19.650 quejas o reclamaciones, un 25% menos que el año anterior. El SAC también presta un servicio de asistencia e información a los clientes y usuarios en asuntos que no constituyen quejas o reclamaciones. En 2015 se han atendido 408 peticiones de asistencia e información frente las 769 del ejercicio anterior.*



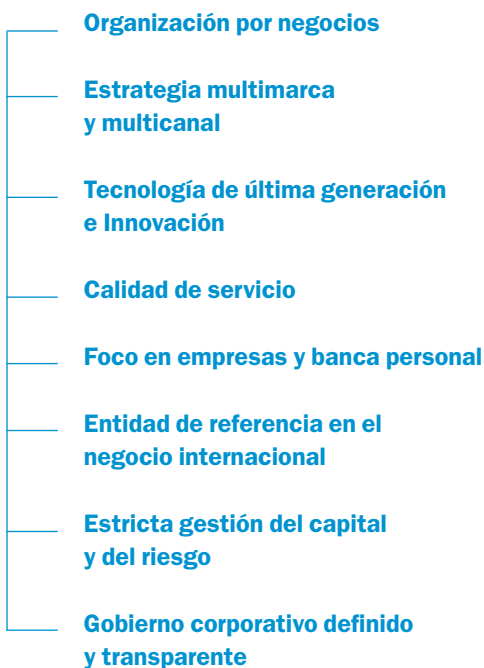
G8 Niveles de satisfacción de los clientes con Banco Sabadell (G4-PR5)

Fuente: STIGA, Encuestas de satisfacción de clientes. Datos reportados correspondientes a Diciembre 2014 y Diciembre 2015

★ Ver mayor detalle en nota 47 de las cuentas anuales consolidadas 2015.

Fortaleza BS

Las fortalezas del grupo Banco Sabadell se explican a lo largo del informe anual en diferentes capítulos, a excepción de las siguientes que se detallan a continuación.



Organización por negocios (G4-8)

El negocio bancario del Banco agrupa las siguientes unidades de negocio:

Banca Comercial

Ofrece productos tanto de inversión como de ahorro. En inversión destaca la comercialización de productos hipotecarios y créditos. Por lo que se refiere al ahorro, los principales productos son los depósitos (vista y plazo), fondos de inversión y planes de pensiones.

Adicionalmente cabe destacar también los productos de seguros y medios de pago, como las tarjetas de crédito y la emisión de transferencias, entre otros.

Mercados y Banca Privada

Ofrece y diseña productos y servicios de alto valor añadido, con el objetivo de alcanzar una buena rentabilidad para el cliente, incrementar y diversificar la base de clientes y asegurar la consistencia de los procesos de inversión con un análisis riguroso y con una gestión de calidad reconocida. Todo ello llevando el modelo de relación con el cliente hacia la multicanalidad.

Negocio bancario Reino Unido (TSB)

La franquicia de TSB incluye el negocio minorista que se lleva a cabo en el Reino Unido y que incluye cuentas corrientes y de ahorro, créditos personales, tarjetas e hipotecas.

Global Corporate Banking

Ofrece servicios de financiación especializados a grandes corporaciones e instituciones financieras, junto con una oferta global de soluciones, que abarcan desde los servicios de banca transaccional hasta las soluciones más complejas y adaptadas, en el ámbito de la financiación estructurada y tesorería, entre otros.

Negocio bancario América

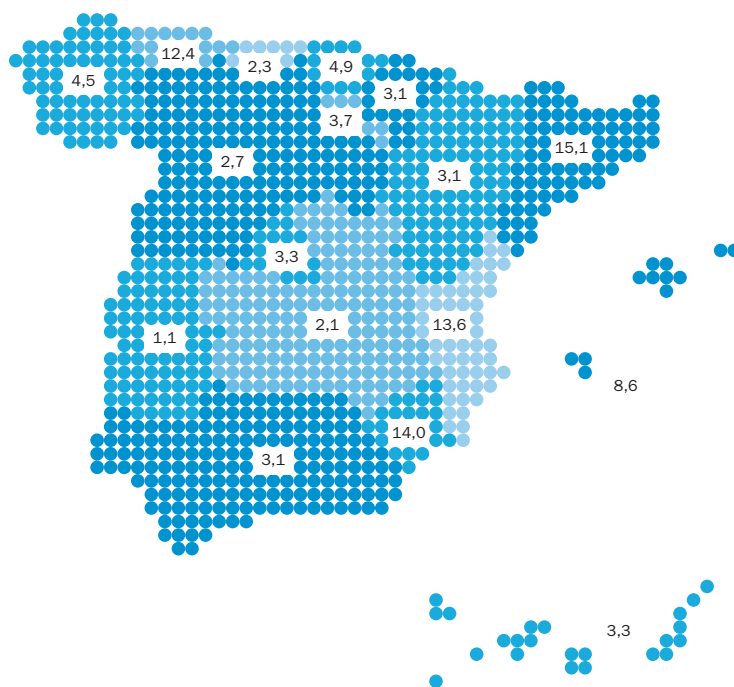
Ofrece todo tipo de servicios bancarios y financieros, desde los más complejos y especializados para grandes corporaciones, como operaciones de *projectfinance*, hasta productos para particulares, pasando por todos los productos y servicios que puedan necesitar profesionales y empresas de cualquier tamaño.

Transformación de Activos

Gestiona de forma transversal el riesgo irregular y la exposición inmobiliaria, además de establecer e implementar la estrategia de participadas inmobiliarias, entre las que destaca Solvia. En lo referente a riesgo irregular y exposición inmobiliaria, la unidad se focaliza en desarrollar la estrategia de transformación de activos y en integrar la visión global del balance inmobiliario del grupo con el objetivo de maximizar su valor.

Banco Sabadell cuota en España

7,2%



Estrategia Multimarca

En la geografía nacional, la entidad opera con distintas marcas, todas ellas bajo el paraguas de Banco Sabadell (T5).

Banco Sabadell ha comenzado en 2015 un proceso para la unificación de sus marcas territoriales con el objetivo de reforzar el potencial a nivel nacional e internacional con una única referencia identificativa. En una fase inicial, se han sustituido las marcas SabadellAtlántico y SabadellCAM por la marca única Sabadell (G10).

Banco Sabadell es, así mismo, una entidad de referencia en negocio internacional. Con una oferta especializada y una propuesta de valor eficaz, Banco Sabadell está presente en plazas estratégicas y colabora con organismos promotores de comercio exterior, apoyando así al cliente en el desarrollo y crecimiento de su actividad internacional.

Sabadell — Banca comercial y banca de empresas
— Cobertura: toda España excepto territorios del resto de marcas

SabadellGuipuzcoano — Banca comercial y banca de empresas
— Cobertura: País Vasco, Navarra y La Rioja

SabadellHerrero — Banca comercial y banca de empresas
— Cobertura: Asturias y León

SabadellSolbank — Banca comercial para particulares europeos residentes en zonas turísticas de España
— Cobertura: zonas de la costa mediterránea e islas

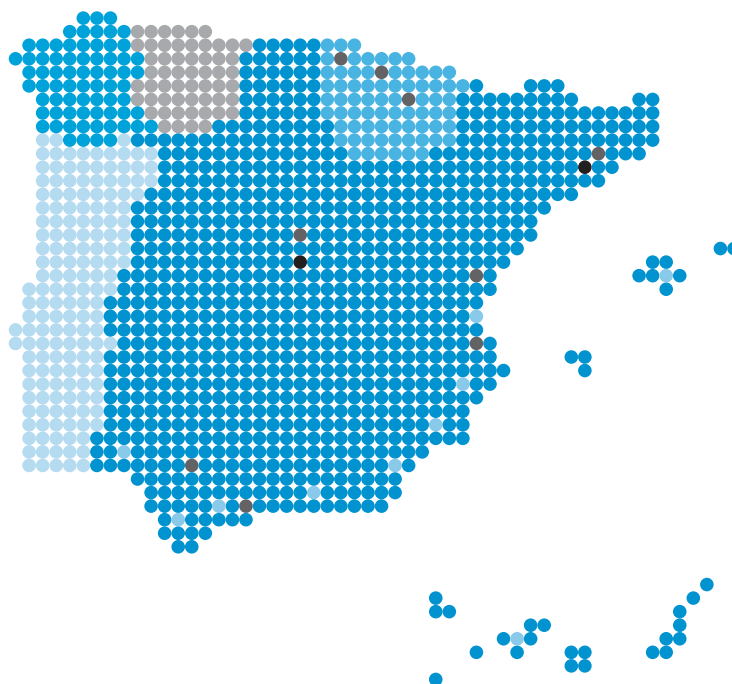
SabadellUrquijo — Banca Privada. Fusión de Sabadell Banca Privada y Banco Urquijo
Banca privada — Cobertura: toda España Banca comercial y banca de empresas

SabadellGallego — Cobertura: Galicia

T5 Marcas con las que opera Banco Sabadell en la geografía nacional

G10 Mapa de marcas por zonas

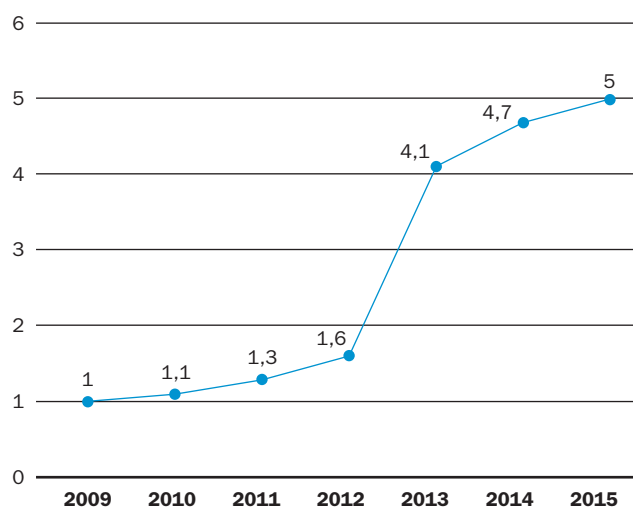
- Sabadell
- SabadellHerrero
- SabadellGuipuzcoano
- SabadellGallego
- SabadellSolbank
- SabadellUrquijo
- Activobank



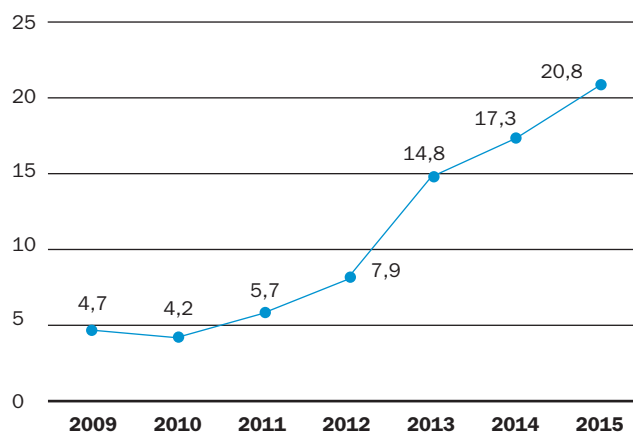
Indicadores de percepción de Marca BS

Durante 2015, el Banco ha proseguido con éxito la política de elevar la notoriedad de su marca, necesaria para incrementar la capacidad de crecimiento en el mercado minorista de nuestro país, con el objetivo de llegar a equiparar su nivel de conocimiento al de otros competidores relevantes. Así, la notoriedad de la marca Sabadell ha pasado en cinco años del 1,1% al 5% en términos *top of mind* y del 4,2% al 20,8% en términos de notoriedad total, ocupando ya el quinto lugar entre las entidades financieras españolas, según datos de la encuesta anual FRS Inmark, de referencia en el sector (G11 y G12).

G11 Notoriedad top of mind



G12 Notoriedad total



La comunicación publicitaria durante 2015 se ha seguido realizando con un marcado sello personal que le distingue del resto de anunciantes del sector y que transmite y quiere destacar el perfil profesional, serio, actual, innovador en servicio al cliente y carácter emprendedor.

Durante el primer trimestre se activó la campaña “Compromiso Empresas” en la que nos comprometíamos a ofrecerles todo aquello que demandan de una entidad financiera ideal. Proximidad, confianza, relaciones, servicio... todo lo que necesita una empresa en un solo acuerdo. Y por escrito.

Para representar la analogía de relación entre el gestor personal y el cliente, en Abril lanzamos la segunda entrega del proyecto “Cerca” con Rafa Nadal & John Carlin”. Nos sirvió para fortalecer nuestro activo principal, el Gestor personal.

Y en la última campaña del año recuperamos las conversaciones entre diferentes personalidades con dos objetivos muy claros; por una parte trasladar un posicionamiento competitivo como entidad de referencia para las necesidades de financiación y por otra parte lanzar nuestro nuevo claim “Sabadell. Estar donde estés” que nos define como un banco diferente que aspira a tener largas y provechosas relaciones con sus clientes por su compromiso, conveniencia, transparencia, calidad y voluntad de servicio basada en el acompañamiento.

Estrategia multicanal

Canales

El Banco mantiene un conjunto de canales de comunicación con sus clientes tanto físicos (red de oficinas nacional e internacional y red de cajeros) como digitales (BS online, Sabadell móvil, Oficina directa y Redes sociales), respondiendo a la demanda actual de sus clientes.

Durante el ejercicio 2015 y bajo el Plan de Transformación, Banco Sabadell sigue buscando aunar lo mejor de la banca de siempre, como es la relación personal, con lo mejor del mundo digital a través de la Transformación

digital a la que el Banco le está dedicando un gran esfuerzo y así poder dar respuesta al aumento de la conveniencia y de la ubicuidad de nuestros clientes.

El proceso de transformación comporta un gran cambio cultural tanto en la relación con el cliente como interno, en el seno de la propia entidad. El cambio debe empezar en el interior, para lo que se han nombrado entre los empleados “Embajadores del cambio” para impulsar desde dentro el cambio cultural necesario.

Se ha creado un nuevo modelo de relación con el cliente, más evolucionado y con un mayor número de canales de acceso, a través del programa *Instant Banking* con el que se ha extendido el concepto de “omnicanalidad”. La oficina ha dejado de ser el punto neurálgico de operaciones para abrirse a una amplia gama de puntos de contacto, donde el cliente es el protagonista del proceso. Ello requiere simplificar al máximo los procesos y cambiar el modelo de distribución, con oficinas multiubicación, “hub & spike” y un nuevo modelo de Gestión Activa. Es una transformación comercial totalmente alineada a la transformación digital.

En 2015 el esfuerzo interno se ha concentrado en desarrollar nuevas capacidades de contratación remota “*Instant Selling*” e implantar la Firma Digital en particulares y desarrollar el Sabadell *wallet*. Estos servicios están en fase de lanzamiento para todos los segmentos de clientes de la entidad. Y gracias a la innovación y a promover, por ejemplo, la anticipación a nuevas experiencias digitales se ha buscado la mejora permanente de la experiencia de cliente, con el sistema *push* de notificaciones.

Prácticamente el 40% de los clientes activos son digitales, el 85% de las operativas transaccionales se realizan a través de canales digitales y el 15% de los clientes tiene el móvil como principal canal de acceso.

El porcentaje de clientes con contratos de banca distancia ha crecido este año de 62% a 69%.

El Banco considera muy enriquecedor el conocimiento del mundo digital que se tiene en el entorno de los emprendedores y en las universidades. Por ello se ha promovido el facilitar esta colaboración con un entorno web para desarrolladores externos para el desarrollo de una versión en producción de un API que ha de permitir la integración de nuevas aplicaciones (apps), colaborando así con la capacidad de desarrollo e innovación del Banco.

Comunidad	Oficinas	Comunidad	Oficinas
Andalucía	143	C. Valenciana	387
Aragón	38	Extremadura	6
Asturias	146	Galicia	129
Baleares	65	La Rioja	8
Canarias	30	Madrid	209
Cantabria	6	Murcia	148
Castilla-La Mancha	23	Navarra	19
Castilla y León	64	País Vasco	107
Cataluña	674	Ceuta y Melilla	2

T6 Número de oficinas
por comunidad autónoma

Red de oficinas

En la tabla T6 se presenta la red nacional de oficinas. Incluyendo las 669 oficinas que configuran la red internacional, el grupo totaliza 2.873 oficinas a cierre de 2015.

Red de cajeros

Durante el 2015 se realizaron 104 millones de operaciones (lo que supone un incremento del 10% sobre el año anterior), de las que el 65 % se efectuaron con tarjetas de pago y el 35% con libretas.

A cierre de ejercicio, la red de cajeros del grupo Banco de Sabadell en España es de 3.224 cajeros y 379 actualizadores de libretas. La variación respecto al año anterior fue de -71 cajeros y +5 actualizadores de libretas.

En 2015 se ha iniciado un plan de renovación de 800 cajeros en España, conjuntamente con el nuevo modelo de ubicación de cajeros en oficina, siendo la novedad los Minivestíbulos, se espera continuar esta renovación durante el ejercicio 2016. Se han realizado varias actuaciones este año, destacando las mejoras en los sistemas de cajeros, acortando los tiempos de respuesta, mejorando los procesos de gestión de efectivo y homogeneizando los procesos. Todo ello con el objetivo de reforzar el servicio de cajeros para mejorar la experiencia de los clientes.

Canales remotos

BS Online

A final de 2015, el número de clientes de BS online era superior a 3,7 millones, de los que algo más de 3 millones son particulares y casi 700.000 son empresas, lo que supone un incremento del 11% respecto a 2014. En cuanto a clientes activos, han crecido un 6%.

Se realizaron 1.523 millones de transacciones a través de este canal, lo que representa un incremento anual del 14%.

El porcentaje de operativa de servicing (operativa transaccional) digital asciende a final de año a más del 85%.

A diciembre de 2015, BS Online se situaba en la 4ª posición del ranking de disponibilidad de servicios web para particulares de entidades bancarias españolas, según las mediciones realizadas por EUROBITS (empresa especializada en la monitorización de servicios de banca por Internet) y 1ª posición de servicios web para empresas.

En el ejercicio, se llevaron a cabo proyectos de incorporación de operativas y promociones relacionadas con nuevos productos y servicios, destacando el proyecto de

Firma Digital, un innovador sistema que sustituye la actual tarjeta de coordenadas por el móvil, simplificando la operativa online a los clientes a la vez que da respuesta a los requerimientos de seguridad indicados por la European Banking Authority (EBA). También es destacable la puesta en marcha de diversas capacidades nuevas en BS Online, como la posibilidad de contratar nuevas cuentas vista, cuentas de valores o fondos de inversión, sin necesidad de acudir a la oficina.

Sabadell Móvil

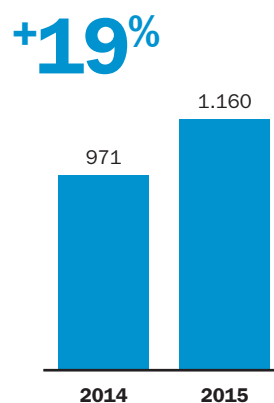
Durante 2015, el número de usuarios activos de Sabadell Móvil ha incrementado en más de un 19% respecto al año anterior, superando 1,16 millones de clientes (G13).

Con el objetivo de mejorar el servicio, a principios de año se renovó la aplicación para móviles y tablets con un nuevo diseño enfocado a facilitar la navegación, haciéndola más intuitiva. En la nueva aplicación se destaca la posición global como elemento central de la navegación hacia los productos y operativas. También se adaptó la consulta de tarjetas para que fuera más visual y sencilla.

En el transcurso del año 2015 se han incorporado otras mejoras de relevancia para la experiencia de usuario, tales como la nueva sección de buzones de mensajes y avisos, desde la cual se agrupan todos los impactos hacia el cliente, clasificados según su naturaleza. Así, ahora, el cliente dispone de una única sección desde la que firmar toda su operativa y documentación pendiente. Asimismo, se ha potenciado el alta de notificaciones *push* para evolucionar las comunicaciones enviadas hasta el momento por SMS hacia el canal *push*.

Sabadell Móvil no ha dejado de evolucionar, integrando las últimas tecnologías para facilitar la experiencia de usuario. Inicialmente se incorporó la capacidad de

G13 Clientes activos Sabadell Móvil
En miles



Sabadell Móvil es la aplicación de banca móvil mejor valorada de España en los últimos cuatro años.

autenticación mediante TouchID y más recientemente se ha integrado la funcionalidad de Firma Digital, el nuevo método de firma de las operaciones de banca a distancia. Así, la app de Banco Sabadell ha alcanzado durante 2015 la cuarta posición en Apple Store y la séptima en Google Play, en ambos casos situada en el top 10 de las aplicaciones financieras en España. La marca Banco Sabadell es un referente del mercado tanto en capacidades digitales como en presencia en Internet según un estudio publicado por Kanvas Media.

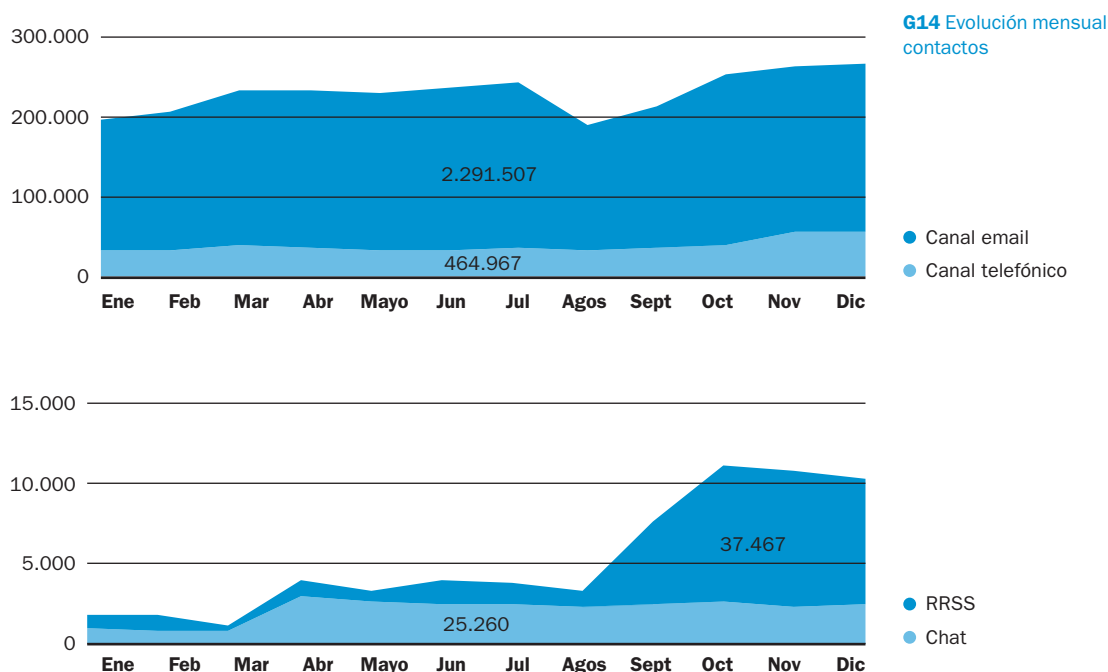
Oficina directa

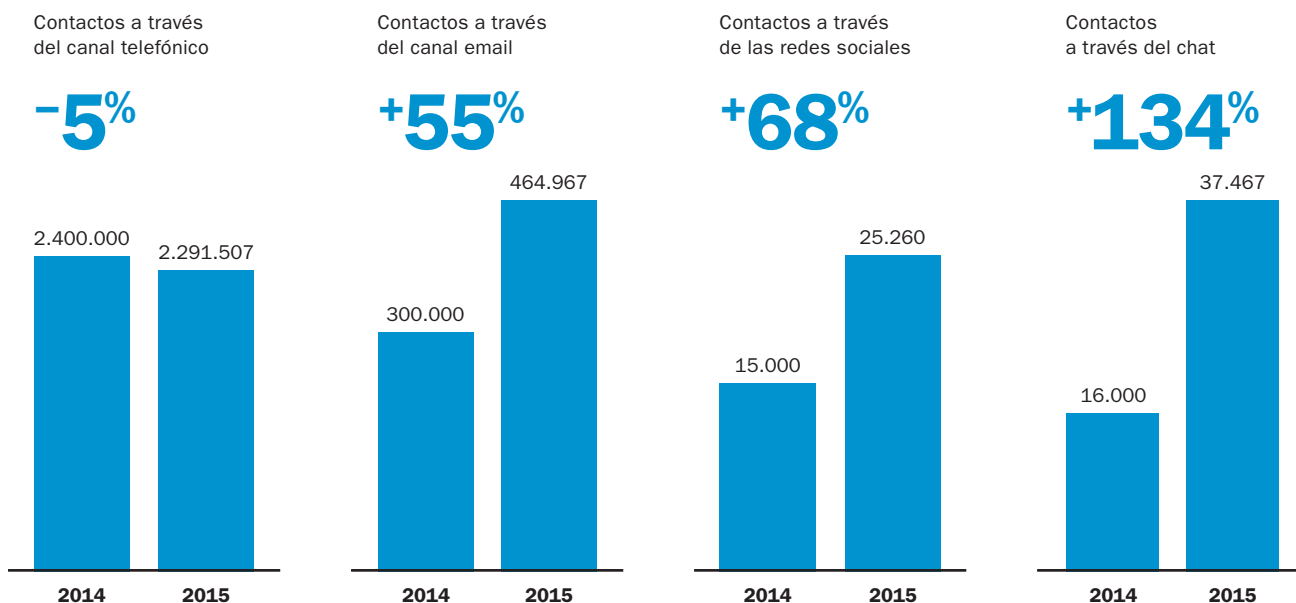
Durante el año 2015 se han superado los 2.810.000 contactos en la Oficina Directa (G14), incrementando los contactos en más de un 3% respecto a los registrados en 2014.

Destacan las consultas telefónicas (81%) por encima de los contactos por el canal email, el chat y las Redes Sociales; a pesar de que estos canales han crecido a ritmos muy acelerados durante 2015.

Las llamadas han caído un 5% respecto a 2014, incrementándose los contactos por otros canales. El canal email, por ejemplo, ha incrementado la recepción de correos en más de un 50%, los de Redes sociales casi un 70% y las conversaciones por chat han crecido un 134% en los últimos 12 meses (G15).

Estos datos reflejan la multicanalidad de nuestros clientes y el incremento de uso de canales alternativos a los que el cliente accede cada vez de forma más recurrente.





Los niveles de servicio fueron similares a los del año anterior, manteniendo el ratio SLA (medición del *Service Level Agreement*) en atención telefónica en el 96% y canal email casi en el 92%. El ratio SLA en el chat fue mejorando cada mes hasta alcanzar un ratio cercano al 93% en diciembre. En las redes sociales se recibieron más de 388.000 menciones (frente a 75.000 en 2014) y el nivel de interacciones superó las 25.000 siendo el SLA el 97%.

Durante 2015 se han continuado haciendo mejoras y lanzando nuevas iniciativas para potenciar los diferentes canales. Se abrió el chat *online* en la web del Banco, tanto para particulares como para empresas con un ratio SLA de más del 90% respondiendo en menos de 1 minuto. En el canal telefónico se implantó una herramienta de *Speech Analytics* para analizar la voz del cliente en el canal telefónico.

Redes sociales

Las redes sociales son un medio cada vez más importante en la relación con nuestros clientes, su uso se multiplica de forma exponencial y es prioridad del Banco potenciar nuestra presencia en ellas. A través de este medio, se han difundido un gran número de eventos, tanto institucionales como en los que el Banco ha participado. Un ejemplo de ello son las presentaciones de resultados, que se han podido seguir a través de *Twitter*.

Banco Sabadell cambió su presencia en redes sociales durante 2015. Por un lado, @bspress, el canal en Twitter de noticias y novedades del Banco, pasó a ser @Sabadellprensa. También se abrieron nuevos canales en catalán, @Sabadellpremsa, y en inglés, @Sabadellpress. Por el otro, se dejó de publicar contenido nuevo y de atender en @SabadellCAM (por la reagrupación de esta marca bajo la de Sabadell) y en la página de la marca en Facebook (se fusionó con la del Banco, lo que hizo incrementar en

4.000 el número de seguidores en un solo mes).

El número de seguidores en las redes sociales se ha incrementado un 39% respecto al año anterior, rozando los 200.000 seguidores en la suma de todos los canales en los que el Banco está presente: Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn y Google+. La producción de contenido propio ha seguido siendo una constante en 2015 con 323 artículos en el blog y la producción de 113 vídeos. Además, se ha hecho una apuesta firme por difundir eventos en *streaming* a través de BancSabadellTV con el objetivo de acercar la actividad del Banco en tiempo real a nuestros clientes y no clientes. También se ha incrementado el número de retransmisiones en directo para los empleados, como las presentaciones de los retos de BS Idea.

Innovación y emprendimiento

Este año se ha seguido apostando por difundir contenido vinculado a la innovación y al emprendimiento. Así, en febrero se organizó la segunda "Hackaton" de Banco Sabadell en Alicante, en la que participaron más de 100 programadores con el objetivo de desarrollar ideas que pudiesen "revolucionar la banca del futuro". El evento se pudo seguir en las redes sociales, donde se publicaron gran cantidad de imágenes y vídeos.

En el ámbito emprendedor, Banco Sabadell ha continuado impulsando el programa BStartup10 para apoyar y fomentar a empresas de reciente creación. A través de este programa, se ha participado también este año en numerosos eventos como la primera jornada 'Health & Bio Team Dating' que se hacía en Barcelona. Fue un innovador encuentro para poner en contacto ciencia y negocios con el objetivo de crear nuevos proyectos empresariales. Además, se han organizado eventos para hacer networking "Venture Network Events" en diferentes puntos de la geografía española.

Barcelona Open Banc Sabadell

El Barcelona Open Banc Sabadell ha sido el evento en el que ha participado la entidad más seguido en las redes sociales. De hecho, se superaron los 275 millones de impactos en Twitter, una cifra nunca alcanzada anteriormente. Durante el torneo se publicaron casi 30.000 tweets con el hashtag del torneo #bcnopenbs. Unos 11.000 usuarios participaron con sus tweets a mover el torneo en redes sociales. La evolución del torneo se pudo seguir en la web oficial del torneo y en Twitter. El ranking de los tenistas más mencionados lo encabezó el campeón Kei Nishikori con más de 11.000 menciones seguido por Rafa Nadal con más de 7.000 y por Pablo Andújar, el finalista de esta edición y que en Twitter consiguió más de 3.500 menciones.

Tecnología de última generación e Innovación

En el ámbito puro de la innovación, el Banco continúa con el lanzamiento de servicios innovadores que enriquecen su relación con el cliente y permiten acelerar el proceso de transformación digital de la entidad, con una visión más a largo plazo del banco del futuro.

Big Data - Kelvin Retail

Con el objetivo de poner en valor activos del Banco basados en datos, durante la segunda mitad del 2015 se inició el proyecto Kelvin Retail.

Kelvin Retail es un servicio de información dirigido al pequeño y mediano comercio consistente en una web privada para el comercio que se complementa con el envío mensual por correo electrónico de un informe resumen de la actividad. La voluntad de este nuevo servicio es poner a disposición de los comercios la información que el Banco dispone referente al comportamiento de su negocio, sus clientes y su sector. Toda la información implicada está previamente anonimizada y agregada, además de presentarse siempre de forma estadística. Con esta información los gestores del negocio podrán usarla para tomar decisiones de su día a día.

El 21 de diciembre de 2015 se lanzó un piloto de este servicio a 82 participantes con un total de 165 comercios de 20 sectores distintos con el que se pretende validar la utilidad del servicio, mejorar los indicadores y validar los canales de comunicación con los comercios.

Sabadell Digital & Agile Lab

Banco Sabadell ha construido y puesto en marcha, en 2015, el Sabadell Digital & Agile Lab, un espacio disruptivo ubicado en la sede corporativa de Sant Cugat, que permitirá a la entidad avanzar en su apuesta por la transformación digital y comercial.

Desde el punto de vista tecnológico, el Digital & Agile Lab cuenta con todas las herramientas necesarias, y con

las últimas novedades en dispositivos móviles, para facilitar el desarrollo ágil de proyectos, así como para poder replicar los diferentes tipos de relación de los clientes y usuarios con sus herramientas digitales.

Open API & Sabadell Developers Portal

La Open API es una biblioteca de métodos que facilita a terceros el acceso y la interacción con algunas de las principales funciones y servicios digitales que el Banco ofrece a sus clientes. Esta interfaz permite la creación de aplicaciones que posteriormente se puedan integrar con los servicios de Banco Sabadell sin problemas de compatibilidad.

Mediante la apertura de una API propia, Banco Sabadell ha logrado:

- Facilitar la experimentación y el desarrollo de nuevos servicios por parte de terceros.
- Incrementar el número de interacciones con clientes y potenciales clientes.
- Atraer talento e identificar nuevas oportunidades de negocio.

Esta iniciativa se dirige a clientes desarrolladores de Banco Sabadell pero, también, se acerca a cualquiera interesado en las posibilidades de negocio que ofrece la API de la entidad. La relación con estas comunidades se concentra en el portal developers.bancsabadell.com, creado expresamente a tal efecto.

Banco Sabadell no busca únicamente que la interfaz de programación se emplee para diseñar, desarrollar y optimizar aplicaciones que faciliten tareas operativas y agilicen las operaciones bancarias del día a día de sus clientes sino que aspira a crear nuevas conexiones con el mundo fintech como, por ejemplo, la integración de servicios bancarios con dispositivos punteros (smartwatches, gafas de realidad aumentada...).

cuBS Project

El proyecto cuBS, desarrollado en 2015, constituye uno de los primeros proyectos de innovación disruptiva del Banco.

cuBS propone, a través de un dispositivo físico en forma de cubo y conectado a Internet, una nueva experiencia que permite hacer tangible el Banco en los hogares de nuestros clientes.

Su objetivo es proporcionar nuevos servicios, inicialmente -por ejemplo- la gestión de objetivos de ahorro, e integrarlos en dinámicas familiares, colaborando así además, en la educación financiera de los hijos.

Actualmente y habiendo obtenido ya todos los resultados del proceso, el Banco está analizando las distintas vías de continuidad del proyecto, entre las que se encuentra la industrialización del dispositivo.

Para Banco Sabadell, la calidad no es una opción estratégica sino una manera de entender y realizar su actividad, tanto desde la perspectiva del valor entregado a sus grupos de interés, como en la ejecución de todos y cada uno de los procesos en los que se articula dicha actividad. Esta orientación natural hacia la excelencia ayuda a fortalecer sus capacidades en todas las áreas de gestión, convirtiendo las amenazas en fortalezas y los retos en oportunidades de futuro.

Por ello, el Banco evalúa su actividad de acuerdo con los estándares y los modelos existentes para asegurar la bondad de los enfoques de gestión y para fijar nuevos objetivos de mejora desde la autocrítica permanente.

El principal referente para la comparación y mejora de las prácticas de gestión es el modelo de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM), modelo bajo el cual el Banco se somete a evaluaciones independientes cada dos años. En la evaluación realizada en Noviembre de 2014, se renovó el Sello de Oro a la Excelencia en

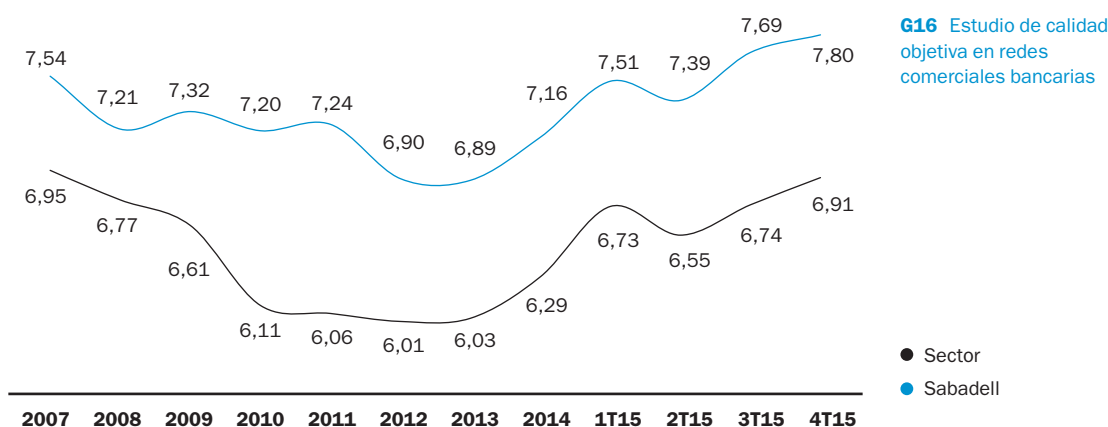
Gestión (+500), superando los 700 puntos de este exigente modelo. Esto representa haber incrementado en casi 100 puntos, con respecto a la del 2012, lo que supone un resultado realmente extraordinario y al alcance de muy pocas organizaciones.

Además, Banco Sabadell sigue siendo la única entidad de crédito española con el 100% de su actividad financiera certificada bajo la ISO, lo que demuestra su orientación al cliente y el rigor en la gestión de los procesos. En 2015, Banco Sabadell ha renovado el Certificado ISO 9001.

El Banco dispone del distintivo Madrid Excelente, renovado este año 2015 y por tres años más, después de superar la evaluación de forma satisfactoria.

Las distintas actuaciones del plan comercial que se han llevado a cabo han dado sus frutos y las valoraciones de los clientes han constatado la mejora en la calidad del servicio, tanto respecto de la media del sector como en términos absolutos, siendo Banco Sabadell la entidad mejor valorada según el índice de calidad (G16).

La concentración de tareas permite sinergias y libera tiempo en oficinas, permitiendo lograr una mayor eficiencia operativa y centrar esfuerzos en mejorar la experiencia cliente.



* Fuente: EQUOS, STIGA, Estudio de calidad de redes bancarias. Datos 2015 reportados con el perímetro a fecha de cierre de cada trimestre.

Reconocimientos



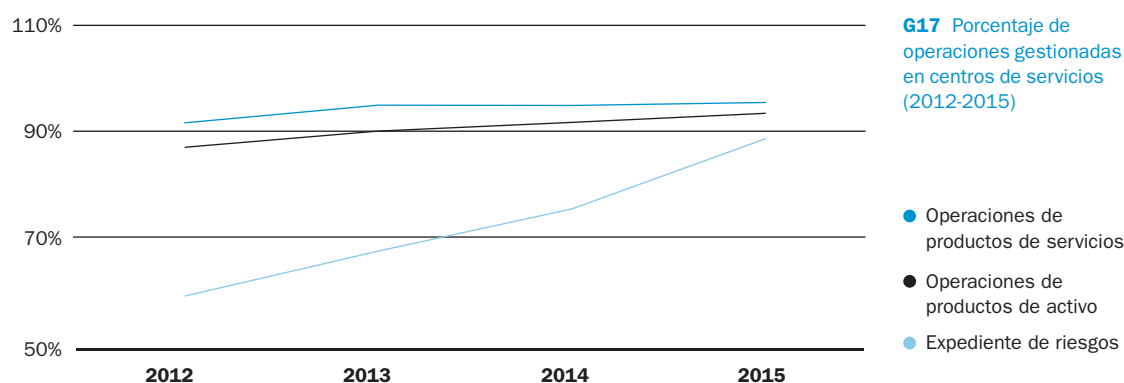
El entorno está cambiando (la sociedad, las tecnologías y, en definitiva, los consumidores) y ello exige al Banco evolucionar su modelo de negocio actual. Esta evolución pasa por ajustar el modelo de relación con nuestros clientes a base de incorporar nuevas capacidades digitales, mejorar la sistemática comercial y adecuar la red de oficinas a sus necesidades. El Plan de Transformación de Banco Sabadell en el que está inmerso, es un proyecto ambicioso, un reto que impulsa nuestro compromiso de mantener una relación a largo plazo con nuestros clientes.

La Transformación del Modelo Operativo en el que el Banco se encuentra inmerso está orientada a las actividades clave del negocio a fin de incrementar la productividad y rentabilidad, garantizando la calidad del servicio que caracteriza a la entidad.

Esta Transformación se fundamenta en la industrialización de actividades administrativas, posibilitando incrementar la dedicación a tareas de valor y a la gestión de los procesos operativos críticos, derivando aquellas actividades *non-core* a fábricas operacionales. Con el aprovechamiento de sinergias procedentes de la concentración se consigue una reducción en los tiempos medios de operación, un incremento en la capacidad de respuesta y la consolidación de los procesos, así como la posibilidad de implantar mejoras para ampliar su trazabilidad y seguimiento.

En este sentido, durante el presente ejercicio, se ha consolidado el plan de expansión de los centros administrativos territoriales y, al mismo tiempo, se han identificado nuevos traspasos, afianzando los ratios de concentración que se sitúan prácticamente en el objetivo marcado en el plan de transformación. En cuanto a las mejoras de la experiencia cliente, se ha testado un nuevo modelo *front-office* que promueve el uso de canales digitales y traslada tareas administrativas a centros *back-office*. En este ámbito, también se han implantado iniciativas que mejoran la comunicación con los clientes desde centros especializados, permitiendo dirigir soluciones adaptadas a sus necesidades. Gracias a la implementación de automatizaciones se ha conseguido que los procesos sean más simples y ágiles lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa (G17).

El modelo optimizado permite llevar un seguimiento exhaustivo del gasto, aspecto imprescindible para mantener alineados los objetivos de reducción de costes teniendo en cuenta los incrementos de capacidad derivado de las adquisiciones de entidades en los últimos años.





Documento publicitario

Rafa Nadal
Doha

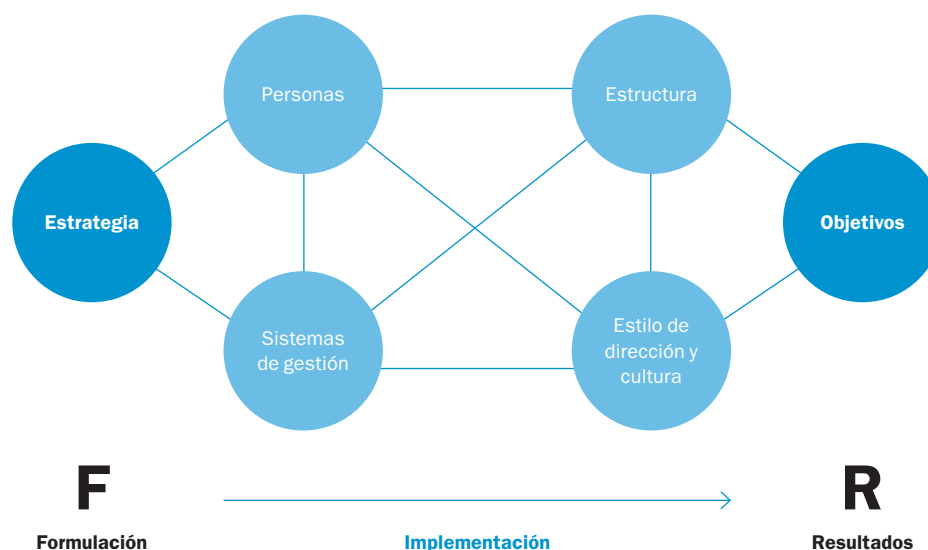
“Es bueno, en un momento dado, tener tu propio criterio.” Estar cerca es conocerte lo suficiente para saber cuándo necesitas un consejo y, sobre todo, cuándo no. Y eso es lo que hace tu Gestor Personal de Banco Sabadell. Conoce al tuyo con el Servicio de Cita Previa en bancosabadell.com

Cerca es una conversación privada entre Rafa Nadal y John Carlin.

[®]Sabadell

Equipo humano

El Banco cuenta con un equipo humano joven, bien preparado y con diversidad de género. El modelo de recursos humanos sigue una estrategia clara y se basa en cuatro palancas clave que le permiten alcanzar los objetivos (G18).



Para ello, también son fundamentales cuatro premisas, que rigen en todo momento la gestión del capital humano del grupo:

- El Banco tiene establecidas políticas y normativas de recursos humanos que rigen toda la organización.
- Las personas son un activo diferencial y factor crítico del éxito de Banco Sabadell.
- Las personas son de toda la organización y forman parte de un único equipo: Banco Sabadell.
- El Banco considera necesario reforzar constantemente el contrato emocional entre el Banco y las personas de su equipo.*

Estrategia de gestión de recursos humanos bajo plan Triple y ejes de actuación en 2015

En 2015 se han puesto en marcha las capacidades construidas durante el primer año de Triple. La gestión del talento y capital humano se ha consolidado como un foco clave dentro del plan.

En este sentido, se han realizado cambios profundos en la estructura de Recursos Humanos, destacando la creación de tres nuevos roles:

HR Business Partners (HRBPs)

Es el nuevo interlocutor con las unidades de negocio. Se trata de un asesor con capacidad de decisión en la planificación, priorización y gestión de las necesidades específicas que, en materia de personas, se derivan de la estrategia de negocio.

Centros de Excelencia

Son los consultores especializados en producto (Formación, Compensación, Selección....) que centralizan el conocimiento funcional que requiere el negocio.

Centro de Servicios Compartidos

Su misión es ejecutar las tareas y transacciones operativas. Es el back-office de los procesos de RRHH.

Dentro de la transformación y evolución organizativa se han establecido tres prioridades estratégicas en el ámbito de personas:

- Gestionar el talento de una forma transversal dando respuesta al crecimiento del grupo.
- Elevar el listón del desempeño del conjunto de empleados y empleadas.
- Involucrar y comprometer a todos los trabajadores y trabajadoras con el proyecto de futuro del grupo.

Esta transformación se asienta sobre una importante inversión en tecnología, con la implantación de la soluciones informáticas para todos los procesos de RRHH.

Las cinco iniciativas *core* (Gestión integrada del Talento, Modelo de gestión del desempeño, Gestión segmentada de personas, Marca como empleador y transformación de la formación) definidas para llevar a cabo esta transformación siguen desplegándose y se culminarán plenamente en 2016.

Estas iniciativas responden al 'cómo', pero es igualmente importante centrarse en el 'quién'. Para ello, se definieron tres iniciativas más, centradas en la mejora de las capacidades de recursos humanos de los elementos clave de la organización. (Calidad directiva, Gestión

* Ver las políticas y principios de Recursos Humanos en el Informe de gestión de las Cuentas anuales.

multigeneracional del talento y flexibilidad y Modelo internacional de RRHH).

Distribución de la plantilla

A cierre del ejercicio de 2015, la plantilla de Banco Sabadell y su grupo era de 26.090 personas, cifra que representaba un incremento de 8.561 personas respecto al ejercicio anterior. La media de edad de la plantilla se ha situado en 43,54 años y la media de antigüedad ha sido de 17,42 años. En cuanto a la comparación de la plantilla por sexos, el 44,4% eran hombres y el 55,6%, mujeres (G19).

Proyectos en materia de Recursos Humanos

Formación y desarrollo del liderazgo

Se ha reforzado el modelo de valoración del desempeño, piedra angular de la gestión de personas del grupo, mediante una simplificación del proceso de valoración de competencias y su integración con la Dirección por Objetivos. Todo ello, unido a un primer paso en la transformación del modelo de aprendizaje.

Durante 2015 se ha trabajado en el diseño de un modelo de aprendizaje que apoye el crecimiento de nuestros profesionales. Por ello, se apuesta por un modelo de formación informal, flexible, orientado a la persona, innovador y alineado con las necesidades de negocio. En el marco de esta transformación se implantará en 2016 una nueva plataforma de aprendizaje, que va a permitir a los empleados ampliar su acceso a la oferta formativa, planificar su plan de formación, recomendar cursos...

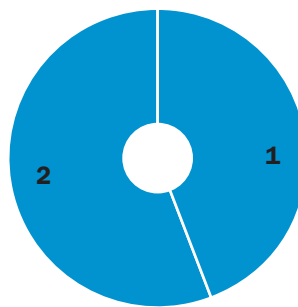
Además, el nuevo modelo de aprendizaje va a facilitar identificar cuál es el impacto en el negocio de las acciones formativas, a través de la medición de los resultados obtenidos tras la acción formativa.

Se han implantado nuevas metodologías de aprendizaje informal. Por ejemplo, se ha desarrollado una *app* en la que a través de un juego tipo trivial que ha acompañado a la campaña comercial de Planes de Pensiones, se ha formado en este producto.

Lanzamiento de un nuevo modelo de aprendizaje de idioma Inglés: flexible, tecnológico, apto para todos, personalizado

Hemos implantado un nuevo modelo formativo de idiomas para hacerlo más flexible y adaptable a todos los niveles. Este nuevo modelo permite acceder a los mejores contenidos para mejorar el nivel de inglés a nivel individual y a nivel organizacional.

A través de las herramientas asociadas a este modelo se tiene información en tiempo real del avance en los KPI's fijados anualmente y la adquisición y mejora del conocimiento del idioma con carácter global e individual de cada participante.



G19 Distribución de la plantilla por género 31.12.2015 (en %)

1	Hombres	44,4%
2	Mujeres	55,6%

Empleados dados de alta en la nueva plataforma

4.233

Lanzamiento de la Escuela Comercial como un modelo de transformación y sostenibilidad del Programa de Desarrollo Comercial: Grow Up Directores de oficina

Se ha definido la estructura y objetivos de la futura Escuela Comercial que ha de permitir alinear el aprendizaje de las personas con los retos de negocio y transformación comercial en los que el Banco está inmerso.

Al mismo tiempo, la Escuela Comercial debe ser una palanca clave para dar sostenibilidad al modelo de sistemática comercial de red que se ha implantado con el Programa de Desarrollo Comercial. Una primera muestra de este nuevo enfoque del aprendizaje en BS y que ha de formar parte de la Escuela es el programa Grow Up para nuevos Directores de oficina y que tiene como objetivo el desarrollar y transformar al nuevo Director para que sea Líder de negocio y también Líder de su equipo en el ámbito de su oficina.

Desarrollo de liderazgo con un nuevo modelo orientado a las personas: Liderando el futuro

El plan director de recursos humanos implica cambios importantes en la forma en que managers y directivos gestionan personas y equipos. Dentro de la gestión del talento, uno de los desafíos inmediatos es captar, desarrollar, retener y transmitir talento de acuerdo a las expectativas de cada una de las generaciones que actualmente conviven en el Banco (babyboomers, generación X y milenials), por lo que el objetivo de esta línea de actuación es reconocer las diferentes generaciones para gestionarlas

de manera distinta según sus expectativas.

Liderando el futuro es un programa Integral de Desarrollo de Liderazgo dirigido a directivos para potenciar un estilo de liderazgo común en Banco Sabadell en el que se fomenta la cooperación y el desarrollo de los equipos, con una alta orientación a la acción y al negocio.

Con la realización de este programa a través de una puntera metodología flexible e integrada, fomentamos que nuestros directivos tengan una visión y patrón común del liderazgo, favorecemos el crecimiento y desarrollo profesional de acuerdo con la cultura del Banco, partiendo del cambio personal para facilitar un cambio organizacional. El programa genera un efecto sinérgico donde se consigue la transmisión de conocimientos en cascada de los participantes a sus equipos, así como de una actitud más cercana y humana. Estas actitudes posicionan a nuestros Directivos como un referente de calidad y cercanía, tanto internamente, como en el mercado externo.

Relacionado con ello, otro objetivo es dotar a la organización y a las personas de las herramientas y soluciones de flexibilidad laboral que la estrategia de negocio requiera para mejorar productividad y competitividad.

BS Business School: Reconocimiento público como referente de mercado

Es una plataforma digital, exclusiva para directivos de Banco Sabadell, que se ha consolidado durante el 2015 como un canal de valor y desarrollo de los directivos.

Sus principales objetivos son la mejora de la visión global a través del autodesarrollo y la generación de un vínculo personal y profesional entre los miembros del colectivo al compartir expertise, recursos e información.

Los principales logros de este año han sido llegar a un nivel de usuarios del 91% respecto al colectivo directivo, un alto nivel de uso con más de 60.000 páginas visitadas.

Movilidad

Se ha puesto en marcha un ambicioso programa de selección interna, destinado a dar oportunidades de crecimiento profesional y favorecer la movilidad interna de los empleados y empleadas del grupo. Para las posiciones que no se cubran internamente, se ha mejorado la página de empleo, haciéndola más atractiva y usable.

De acuerdo con el modelo de recursos humanos y las políticas definidas, el volumen de movilidad internacional sigue creciendo. Se sigue trabajando en la consolidación de una cantera de profesionales que nutran selectivamente la futura expansión, así como en la incorporación de la experiencia internacional en la carrera directiva.

Gestión de RRHH

A fin de ganar eficiencia y especialización, se ha creado una unidad que reúne de forma transversal el conjunto de tareas operativas de recursos humanos. Se añade a la ya existente Oficina de Atención al Empleado, el Centro de Servicios Compartidos. Este Centro se focaliza en la prestación de servicio a las restantes direcciones, consiguiendo mayor eficiencia a través de la especialización.

Entre los servicios más destacados, la confección de las nóminas mensuales de más de 18.900 empleados y más de 41.000 consultas atendidas en la Oficina de Atención al Empleado (OAE) durante este año.

Premios y reconocimientos

'Premio Capital Humano' en la categoría de 'Gestión Integral' por nuestro 'Programa de Gestión del Talento y Capital Humano'

Se han valorado muy positivamente tanto las palancas de transformación y evolución organizativa como la visión renovada de la propia función de RR.HH. incluidos en dicho Programa.

Mención de Honor para la BS Business School en los premios Talent Mobility

Reconocimiento a una iniciativa digital, pionera y orientada al crecimiento del liderazgo positivo en la empresa.

Gold SAP Award en la categoría 'Innovation Projects' para el proyecto de implantación de Success Factors en Human Capital Management

El jurado ha valorado especialmente que haya sido un proyecto de innovación en la nube, eliminando más de 150 instalaciones distintas que tenían en los diferentes países, con diversidad de procesos y modelos para cubrir en las áreas de gestión del talento del empleado, de selección de personas, de gestión de objetivos, desarrollo y formación.

Premio CEO/DCH a la excelencia en el desarrollo de personas para Jaime Guardiola

Candidatos (internos y externos) han aplicado a las 138 vacantes publicadas desde junio.

2.957

Responsabilidad social corporativa

Banco Sabadell desarrolla su negocio de forma transparente y ética respondiendo a las preocupaciones de la sociedad. Banco Sabadell asume su rol como motor económico a la vez que garantiza un correcto impacto en la sociedad y el medio ambiente. Todas y cada una de las personas que integran la organización son las que, con profesionalidad y rigor, respetan y aplican los principios y políticas de responsabilidad social corporativa, garantizando además la calidad y transparencia en el servicio al cliente.

Los principios y políticas de responsabilidad social corporativa se orientan a dar respuesta a las expectativas de los distintos grupos de interés con el objetivo de establecer una relación a largo plazo y fomentar el valor compartido.

En 2015, el Banco ha seguido desarrollando los programas de su Plan Director de responsabilidad social corporativa, que se articula en base a cinco principios generales: banca responsable, empresa saludable, sostenibilidad ambiental, valor compartido y cultura de responsabilidad social corporativa que de forma transversal refuerza la importancia de la ética profesional.

Banca responsable

Banco Sabadell cumple con la normativa legal así como con las políticas, normas internas y códigos de conducta que garantizan un comportamiento ético y responsable en toda la organización, disponiendo de diversas herramientas que se despliegan en toda la organización y alcanzan a toda la actividad del grupo.

- Código de conducta: de aplicación general, a todas las personas que forman parte directa del grupo, ya sea a través de un vínculo laboral o formando parte de sus órganos de gobierno.
- Reglamento interno de conducta en el ámbito del mercado de valores.
- Código de conducta para proveedores.
- Política de ética y derechos humanos.
- Política de responsabilidad social corporativa.
- Políticas en relación con los grupos de interés (accionistas e inversores, clientes, proveedores, recursos humanos, medio ambiente y acción social).
- Plan de igualdad efectiva entre mujeres y hombres en Banco Sabadell.
- Código de uso de las redes sociales.
- Adhesión a AUTOCONTROL (Asociación para la autorregulación de la Comunicación Comercial).
- Adhesión al Código de Buenas Prácticas Bancarias.

Durante el ejercicio de 2015, el Banco ha ampliado el Reglamento Interno de Conducta en el ámbito del mercado de valores, incorporando nuevas medidas para evitar conflictos de interés en el análisis de valores.

El Banco tiene constituido un Comité de Ética Corporativa, compuesto por un presidente y cinco vocales, todos

ellos designados por el Consejo de Administración, que asesora al propio consejo en la adopción de políticas de RSC. Toda la plantilla puede además dirigirse de manera confidencial al Comité de Ética Corporativa, a través de una dirección de correo electrónico, para cualquier cuestión relativa al ejercicio de la ética empresarial en la organización.

Por otra parte Banco Sabadell fomenta la inversión responsable y ofrece a sus clientes determinados productos que incorporan criterios éticos de inversión a la vez que estos contribuyen a proyectos solidarios:

- El fondo Sabadell Inversión Ética y Solidaria, FI.
- La sociedad Urquijo Cooperación SICAV.
- El plan de Pensiones Ético y Solidario.
- Plan de Pensiones BanSabadell 21 F.P.

La entidad gestora de fondos de pensiones BanSabadell Pensiones EGFP SA está adherido a los Principios de Inversión Responsable en la categoría de gestión de activos. Dichos principios incluyen criterios sociales, ambientales y de buen gobierno en las políticas y prácticas de gestión.

El ejercicio de la responsabilidad social corporativa en Banco Sabadell también se concreta a través de la adhesión a iniciativas internacionales y en la obtención de certificados y cualificaciones.

- Firmante de los diez principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción.
- Firmante de los Principios de Ecuador que determinan la incorporación de criterios sociales y ambientales en la financiación de grandes proyectos y en los préstamos corporativos.
- Integración de la RSC en la práctica empresarial siguiendo la Guía ISO 26000.
- Adhesión en la categoría de gestión de activos de los Principios de Inversión Responsable de Naciones Unidas.
- Adhesión al convenio suscrito entre la AEB, la CNMV y el Banco de España para el desarrollo de actuaciones en el marco del Plan Nacional de Educación financiera.
- Inclusión en los índices sostenibles FTSE4Good y FTSE4Good IBEX, Euronext Vigeo Europe 120 y Euronext Vigeo Eurozone 120.
- Sello de Oro del modelo de la *European Foundation for Quality Management* (EFQM).
- Certificación ISO 9001 vigente para el 100% de los procesos y para las actividades del grupo financiero en España.
- Firmantes del *Carbon Disclosure Project* (CDP) en materia de acción contra el cambio climático y del CDP *Water Disclosure*. Banco Sabadell reporta públicamente sus emisiones de CO2 desde 2009.

Compromiso con la sociedad

Banco Sabadell contribuye a crear riqueza en la economía española en un marco de crecimiento sostenible. En 2015, Banco Sabadell ha mantenido 26.090 empleos directos y ha dedicado más de 1.457 millones de euros a salarios y cotizaciones.

Además Banco Sabadell tiene un importante compromiso con la sociedad que manifiesta en iniciativas concretas tanto educativas como de respuesta a las necesidades sociales que han surgido en los últimos años.

Educación financiera

Banco Sabadell se adhirió en 2011 al convenio suscrito entre la AEB, la CNMV y el Banco de España para el desarrollo de actuaciones en el marco del Plan Nacional de Educación Financiera. Este plan es un proyecto que tiene como objetivo mejorar la cultura financiera de los ciudadanos dotándoles de los conocimientos básicos y las herramientas necesarias para que manejen sus finanzas de forma responsable e informada. El plan sigue las recomendaciones y principios de la Comisión Europea y de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). La página web del grupo ofrece un enlace directo al sitio www.finanzasparatodos.es donde los usuarios pueden encontrar una colección de fichas que dan consejos básicos de economía familiar, inversión, y otras.

Banco Sabadell forma parte del grupo de trabajo de educación financiera de la AEB que se constituyó en 2015. El grupo se reúne cada dos meses con el objetivo de compartir buenas prácticas entre entidades financieras en materia de educación financiera e implantar acciones conjuntas en el marco de la semana de educación financiera.

Para los niños, anualmente se realiza el concurso de dibujo infantil “¿Para qué sirve el dinero?” en el que por cada dibujo recibido, Banco Sabadell dona 1 euro a UNICEF para uno de sus proyectos.

Para los jóvenes, Banco Sabadell participa en el programa Educación Financiera en las Escuelas de Cataluña (EFEC) que abarca al 20% de las escuelas en Cataluña, y tiene como objetivo ayudar a los estudiantes a tomar conciencia sobre el uso del dinero y facilitar la comprensión de la operativa financiera básica. Por otro lado, en marzo de 2015, se ha desarrollado un programa “Tus Finanzas, Tu Futuro” en más de cien centros escolares de toda España, con la participación de 6.500 jóvenes. Esta iniciativa se realiza en colaboración con la AEB y la Fundación Junior *Achievement* en el marco de la *European Money Week*, que tuvo lugar simultáneamente en 31 países europeos. Banco Sabadell participó en 15 programas con un total de 30 voluntarios en 11 ciudades del todo el país.

El Banco pone a disposición de sus clientes la herramienta Finanzas Personales, que permite al cliente disponer de toda la información acerca de sus ingresos y gastos

organizados por conceptos y gestionar así su economía doméstica.

Para los mayores, Banco Sabadell ha lanzado la campaña “¿Cuánto vamos a vivir?”, que gira en torno a cuatro conferencias íntegras en las que cuatro científicos de reconocido prestigio responden esa pregunta. Los científicos exponen los motivos por los que la esperanza de vida de los españoles se incrementará de forma notable en el futuro y, ante este escenario, Banco Sabadell invita al espectador a reflexionar sobre la necesidad de contar con un plan de ahorro para la jubilación. La iniciativa se completa con una guía de jubilación “Cómo construir cada día el futuro”, que sensibiliza sobre la necesidad del ahorro para la jubilación.

Para Pymes, Banco Sabadell, AMEC, Arola, CESCE, Esade y Garrigues han desarrollado el programa “Exportar para crecer” que pretende acompañar a pymes en su proceso de internacionalización como vía de salida de la crisis. En 2015 se han llevado a cabo 9 jornadas dirigidas a empresas con una asistencia total de cerca de 1.000 personas.

Igualdad, integración y conciliación

Banco Sabadell garantiza y tiene el compromiso de fomentar la igualdad de oportunidades en la relación que mantiene con sus empleados: selección, formación, promoción y condiciones de trabajo. Para cada uno de los ámbitos que conforman esta relación, este compromiso está recogido en el Plan de Igualdad, en la política de recursos humanos y en el Código de Conducta.

Los pilares de la política de recursos humanos lo constituyen el respeto a la dignidad de la persona, la retribución justa y competitiva, la información veraz y transparente y la cooperación duradera y a largo plazo.

Banco Sabadell firmó en 2014 el “Acuerdo de Colaboración con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad sobre la adaptación de medidas para aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y comités de dirección”. Este compromiso busca promover activamente que la igualdad, el mérito y la capacidad de las mujeres sean respetados y valorados en los procesos de formación interna, selección y promoción de personas.

Banco Sabadell fomenta la diversidad y la integración en el ámbito laboral con procesos de selección de personal orientados a la no discriminación. El grupo establece acciones de adecuación del puesto de trabajo en el caso que se precisen. Además, la entidad ofrece su acompañamiento en la solicitud de trámites y gestiones a nivel municipal, autonómico o estatal, de manera que se facilite el bienestar de este colectivo más allá del ámbito estrictamente profesional. El número de empleados con alguna discapacidad en 2015 ha sido de 254.

Los empleados disponen de una serie de beneficios pactados por Banco Sabadell y los representantes sindicales, en el acuerdo sobre medidas de conciliación de la vida familiar y personal con la laboral, que en muchos casos mejora lo establecido por ley. Todos estos beneficios han

sido comunicados a la totalidad de la plantilla y están recogidos en el portal del empleado de la intranet, en la guía virtual de empleados y se publican en la web del Banco.

Estos beneficios incluyen reducción de jornadas retribuidas, no retribuidas y por lactancia, excedencias por maternidad y por cuidado de familiares, permisos especiales, permiso de paternidad y flexibilidad horaria.

Gestión social de la vivienda

Banco Sabadell ha delegado a Solvia Sociedad Gestora Vivienda Social S.L (SOGEVISO), constituida en 2015, la gestión y administración del parque de viviendas en alquiler asequible/social.

El grupo Banco Sabadell contabiliza a final del ejercicio 4.858 viviendas en alquiler asequible/social contratado con clientes que presentan dificultades económicas y que provienen de un procedimiento de ejecución hipotecaria, de una dación en pago o de una situación de ocupación irregular.

Durante 2015 el Banco ha reiterado su compromiso con el Código de Buenas Prácticas Bancarias para limitar los efectos del endeudamiento y facilitar la recuperación de los deudores en riesgos de exclusión social, aprobando 450 operaciones de reestructuración de la deuda hipotecaria y 13 daciones en pago.

También en 2015 el Banco suscribió la ampliación del número de viviendas aportadas al FSV (Fondo Social de la Vivienda) y las modificaciones al Convenio que preveían la ampliación de los criterios de acceso a las viviendas del citado Fondo, así como la posibilidad de incluir en su perímetro los alquileres sociales formalizados procedentes de daciones o adjudicaciones. El nivel de ocupación de las 400 viviendas aportadas por Banco Sabadell al FSV se ha situado en el 82%.

Adicionalmente el Banco tiene cedidos 98 inmuebles a 50 Instituciones y Fundaciones sin ánimo de lucro y orientadas a prestar soporte y servicio a los colectivos sociales más desfavorecidos.

Para abordar los distintos enfoques de estas políticas con la información adecuada se han mantenido los canales de comunicación habituales con los distintos mediadores institucionales o sociales (Cáritas, ICAV, IGVS, Ofideute, Servicios sociales locales, etc.), con las Plataformas de Afectados por la Hipoteca y con las diferentes Administraciones públicas.

Por último Banco Sabadell forma parte de diversas mesas de trabajo creadas por diferentes Gobiernos Autonómicos o Ayuntamientos para abordar las situaciones de emergencia social en temas de vivienda.

Sostenibilidad ambiental

Banco Sabadell dispone de una política ambiental y promueve el compromiso global con el medio ambiente. La política ambiental del Banco es minimizar los posibles impactos ambientales derivados de procesos,

instalaciones y servicios, gestionar adecuadamente los riesgos y las oportunidades ambientales inherentes al negocio, y promover el compromiso global. El Banco está adherido a varias iniciativas globales entre las que figura su adhesión a los Principios de Ecuador y al *Carbon Disclosure Project* (CDP).

Banco Sabadell impulsa el desarrollo de un modelo energético más sostenible a través de la inversión directa y la financiación de proyectos de energía renovable, financiación a la que ha destinado más 157 millones de euros, invirtiendo también en el capital de proyectos de generación energética de fuentes renovables y asesorando en proyectos de este tipo. A fecha de cierre del ejercicio disponía de una cartera de instalaciones financiadas con una potencia instalada de 488,86 Mw. También participa como ponente en los principales foros del país: Asociación Eólica Española, Asociación de Productos de Energías Renovables, etc.

Banco Sabadell dispone de un sistema de gestión ambiental (SGA) implantado en 2006 siguiendo el estándar mundial ISO 14001:2004 y certificado en seis sedes corporativas. En cuanto a la formación y sensibilización ambiental, toda la plantilla tiene a su disposición un curso de formación en línea, que han realizado de manera obligatoria los empleados de las sedes corporativas certificadas bajo la norma ISO 14001. También disponen de la guía virtual Conéctate al medio ambiente, donde los empleados pueden encontrar información ágil sobre su huella ecológica corporativa, el consumo de recursos o la gestión de residuos en la oficina y el centro corporativo.

Finalmente, el Banco hace partícipes a todos sus proveedores de la política ambiental del grupo e incorpora la responsabilidad ambiental y social en su cadena de suministro mediante diferentes mecanismos. El contrato básico de Banco Sabadell con proveedores incluye cláusulas ambientales, de respeto a los derechos humanos y a los diez principios del Pacto Mundial, así como la aceptación del código de conducta para proveedores.

Valor compartido y acción cultural

Banco Sabadell, en su determinación de apoyar el talento y el potencial transformador de las personas, otorga reconocimientos como el Premio UPF Emprèn a la iniciativa empresarial de jóvenes estudiantes, el Imagine Cultura Barcelona y el Premio ESADE Alumni & Banco Sabadell a la Mejor *Start-up*.

El Banco también trabaja para canalizar la capacidad innovadora de sus empleados, clientes y consumidores, aportando así valor a la sociedad en su conjunto. En este sentido cabe destacar el programa de alto rendimiento BStartup 10, destinado a jóvenes empresas digitales españolas con gran potencial, y en el que en cada una de las diez startups seleccionadas se han invertido 100.000 euros con el objetivo de potenciar su crecimiento e internacionalización.

La política cultural de Banco Sabadell se sustenta en el compromiso del grupo con el desarrollo de la sociedad

y con la voluntad de creación de valor. El Banco realiza acciones en este campo a través de la colaboración con la Fundación Banco Sabadell. En este sentido la Fundación ha continuado la política de concesión de reconocimientos como son el Premio SabadellHerrero a la Investigación Económica y el Premio Banco Sabadell a la Investigación Biomédica.

Participación y voluntariado corporativo

Banco Sabadell dispone de un portal interno, SabadellLife, que aglutina todas las acciones que involucran a nuestros empleados y empleadas en los campos de la salud, la solidaridad y el deporte.

A través del Portal SabadellLife se difunden iniciativas de acción social y voluntariado corporativo. El éxito obtenido año tras año ha hecho que se hayan incrementado sustancialmente tanto el número de participantes como el número de actividades realizadas durante 2015, muchas de ellas propuestas por los mismos empleados.

A continuación detallamos algunas de las actividades más relevantes realizadas en el 2015:

- *Trailwalker* de OxfamIntermon. Durante esta edición se movilizaron 324 personas en representación de Banco Sabadell, la empresa que más participantes ha aportado en la edición de Madrid, y llegando a recaudar más de 90.000 euros que han sido destinados a proyectos de abastecimiento de agua que desarrolla Oxfam en el Sahara.
- Sant Jordi Solidari en CBS, 901-SC y Torre Diagonal. Asociaciones como la Escuela Taiga (Educación Especial), la protectora de Sabadell, Ayuda en Acción y Sant Joan de Déu entre otros, que han contado con una alta participación de empleados que recaudaron fondos destinados a los proyectos de estas instituciones.
- Recogida de juguetes y material escolar para niños en riesgo de exclusión social en las diferentes territoriales.
- Colaboración con el Banco de Alimentos, donde se han recogido más de una tonelada de alimentos para personas desfavorecidas entre todas las territoriales.
- Junto con el Banc de Sang y Teixits, Banco Sabadell realiza la donación de sangre, donde año tras año se ha incrementa considerablemente el número de donaciones.
- Tercer año consecutivo en el marco del Programa de Educación Financiera (EFEC), 120 voluntarios han participado en talleres de educación financiera destinados a niños de 4º de ESO en escuelas de Cataluña. El acuerdo de colaboración firmado con la Generalitat de Cataluña y el Instituto de Estudios Financieros abarca al 20% de las escuelas de Cataluña. Además, este año Banco Sabadell ha participado en el programa “Tus Finanzas, tu futuro” (AEB) donde 30 voluntarios han podido aportar conocimientos básicos

de finanzas a alumnos de 2º y 3º de ESO en todo el ámbito nacional.

- Se han desarrollado en 2015 varios programas de voluntariado corporativo relacionados con la emprendeduría a través del colectivo senior, en colaboración con Fundaciones de especial relevancia e impacto social: Fundación Emprèn, Fundación Princesa de Girona, Proyecto Cecrem, ADEIT Generalitat Valenciana, Fundación Novia Salcedo, Fundación Cares-Codec, Mes que Emprenedors-COTM, y Proyecto Hombre de reinserción laboral.
- Este año se han apadrinado 475 cartas, a través de la Fundación Magone, para que los empleados y empleadas de Banco Sabadell se conviertan en Reyes Magos por un día, haciendo llegar a niños y niñas en riesgo de exclusión social su regalo de reyes.
- Como cada año 120 voluntarios se dieron cita en la Marató de TV3 dedicada este año a las enfermedades cardiovasculares.
- Fundación COACH: una iniciativa de voluntariado corporativo que pretende mejorar la empleabilidad de jóvenes en riesgo de exclusión social a través del *coaching* y del *mentoring*. Diez jóvenes se han beneficiado este año de este Programa.
- Social Business Mentoring con la Fundación SHIP2B. 17 directivos de Banco Sabadell han participado como mentores dentro del programa *B-Ready* de aceleración de *start ups* sociales.
- Proyecto “Feina amb Cor”. Junto con Cáritas, se han incorporado 6 personas de más de 45 años en riesgo de exclusión social, como empleados a través de nuestras empresas de trabajo temporal. *

⊛ Ver la información y datos de RSC en la web del Banco, apartado RSC (www.grupobancosabadell.com).

Entorno económico, sectorial y regulatorio

Entorno de la economía mundial
Entorno de la economía española
Políticas monetarias y mercados financieros
Entorno del sector bancario
Entorno regulatorio
Perspectivas para 2016



La economía global ha mantenido un crecimiento modesto, los mercados financieros han mostrado un comportamiento más inestable y la situación geopolítica se ha vuelto más compleja.

La economía española ha evolucionado de forma muy favorable, con un crecimiento que no se observaba desde el año 2007.

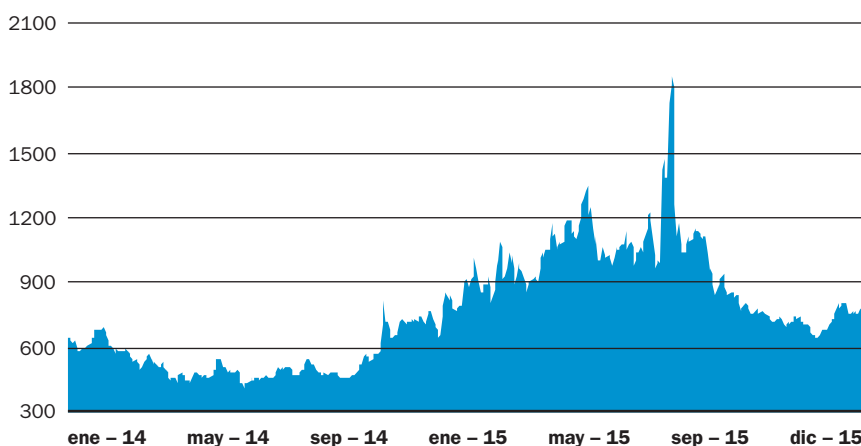
Entorno de la economía mundial

En 2015, la economía mundial ha mantenido un crecimiento modesto. El año ha estado marcado por nuevos episodios de inestabilidad política y geopolítica, y también por un comportamiento más errático de los mercados financieros.

En el ámbito político, destaca la importante incertidumbre generada alrededor de Grecia durante la primera mitad del ejercicio. El nuevo gobierno salido de las elecciones de enero, Syriza, entró en un duro proceso de negociación con los acreedores internacionales sobre los términos del programa de ayuda financiera. Las negociaciones se complicaron hasta tal punto que Grecia acabó convocando un referéndum para decidir si aceptaba la condicionalidad impuesta en el programa de rescate. Además, el BCE mantuvo congelada la liquidez de emergencia concedida a la banca griega y se produjo una importante salida de depósitos bancarios, lo que requirió el establecimiento de controles de capitales. En este contexto, Grecia

se convirtió en el primer país desarrollado en incumplir sus obligaciones financieras con el FMI y surgieron importantes dudas sobre su permanencia en la zona euro. Al final, se logró acordar un tercer rescate internacional a Grecia de hasta 86 miles de millones de euros ligado a una importante condicionalidad. Tras el acuerdo, se redujo de forma notoria la inestabilidad en torno al país heleno y se celebraron nuevas elecciones generales (en septiembre), de las que volvió a salir vencedor Syriza (G1).

En el terreno político, también ha destacado la victoria en Reino Unido, por mayoría absoluta, del Partido Conservador, lo que implica la celebración de un referéndum sobre la permanencia del país en la Unión Europea (UE), que finalmente se realizará en junio de 2016. Por otra parte, en Portugal, tras las elecciones generales, se puso de manifiesto la dificultad de formar gobierno. Finalmente, éste fue asumido por el Partido Socialista gracias al apoyo de las formaciones de izquierda y pese a obtener menos votos que el partido conservador. En España, las elecciones generales del 20 de diciembre se

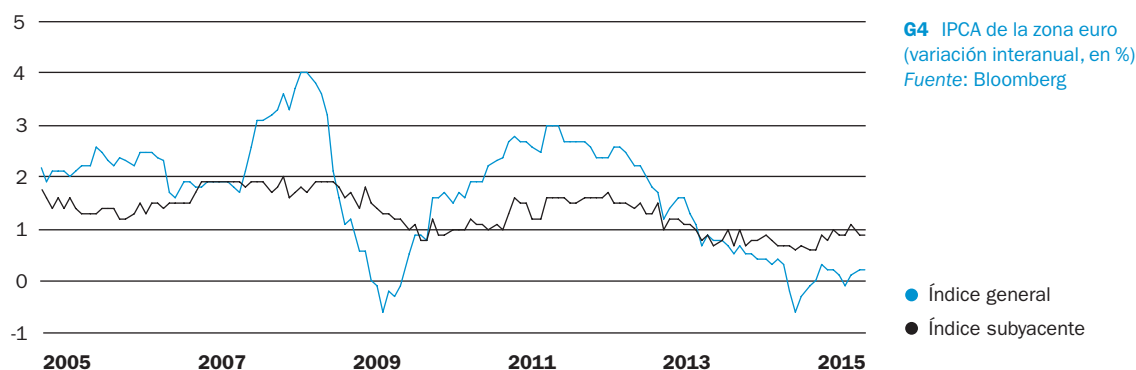
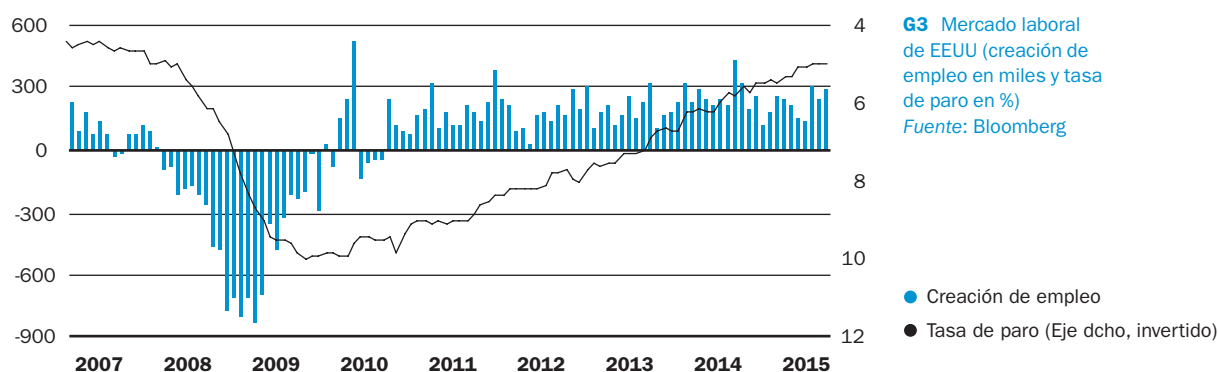
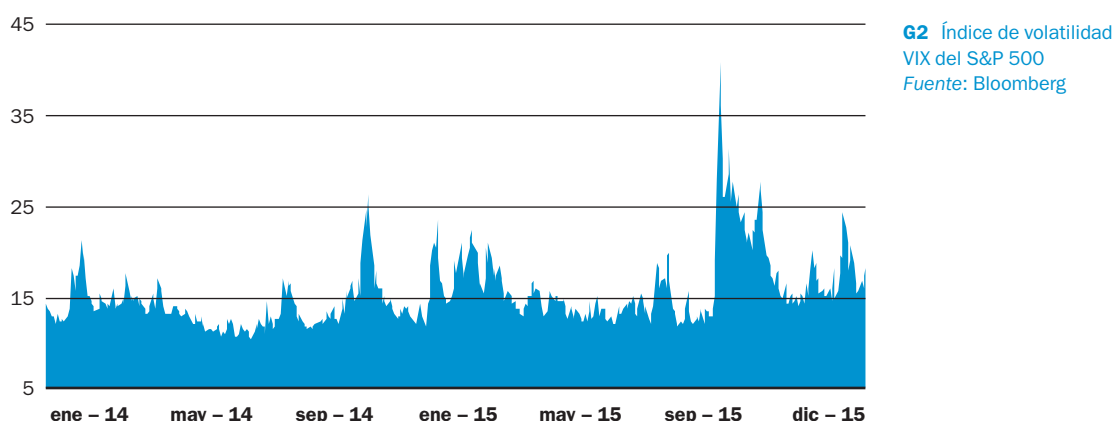


G1 Prima de riesgo asociada a la deuda pública a 10 años de Grecia (puntos básicos)
Fuente: Bloomberg

saldaron con una victoria del PP, aunque serán necesarios pactos para poder formarse un gobierno. En el ámbito geopolítico, el conflicto en Ucrania ha cedido protagonismo a la crisis de los refugiados en Europa y a la creciente tensión en torno a Siria, especialmente tras los atentados reivindicados por el Estado Islámico en París.

Respecto a los mercados financieros globales, destacan los abruptos movimientos experimentados durante el verano a raíz de las dudas sobre el crecimiento en China tras la devaluación del yuan y ante la expectativa de que se estaba aproximando la primera subida en nueve años del tipo de interés rector en Estados Unidos. La evolución fue especialmente negativa en las divisas, las bolsas y la deuda corporativa de países emergentes, con caídas parecidas, o incluso superiores en algunos casos, a episodios históricos de crisis financieras (G2).

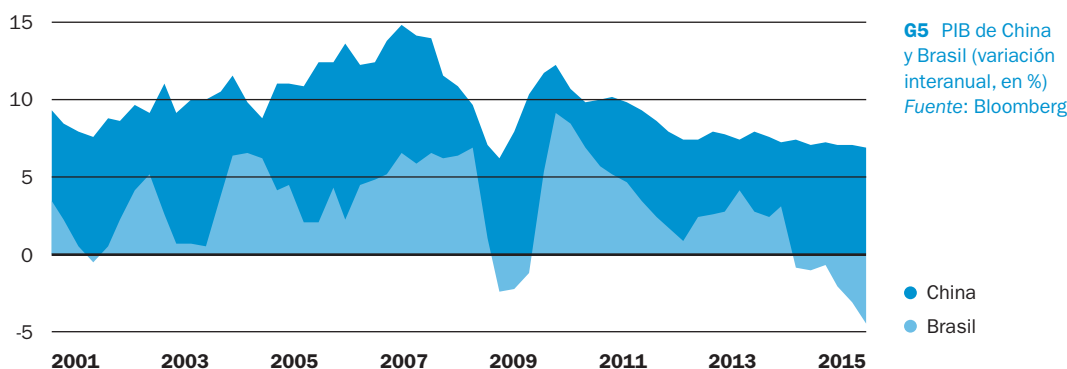
En términos de actividad, en Estados Unidos, la economía ha mantenido unas pautas de crecimiento similares a las de 2014 y el mercado laboral ha continuado avanzando en su proceso de normalización. La economía se ha visto afectada negativamente por la fortaleza del dólar y la menor actividad en el sector de extracción de petróleo. En la zona euro, a pesar de la incertidumbre en torno a Grecia, la actividad ha mostrado una evolución más positiva que en el ejercicio anterior, apoyada por la depreciación del euro, el menor precio del crudo y el reducido coste de financiación. En Reino Unido, la economía ha mantenido una evolución favorable, apoyada por el buen comportamiento del mercado laboral, aunque con dinámicas de crecimiento menores que en 2014. En Japón, la economía ha exhibido debilidad, con el PIB contrayéndose en el segundo y el cuarto trimestre (G3).



Respecto a la inflación, ha permanecido en un nivel muy reducido y alejada de los objetivos de política monetaria en las principales economías desarrolladas. La inflación se ha visto presionada a la baja por los reducidos precios del crudo y de las materias primas en general. En este sentido, el precio del petróleo registró mínimos de más de una década, lastrado por aspectos como la falta de ajuste de la oferta ante una demanda débil. El componente subyacente de las inflaciones (precios sin alimentos y energía) ha mostrado un mejor comportamiento que el índice general (G4).

Las economías emergentes han registrado crecimientos más bajos que en 2014, afectadas por unas condiciones de financiación más restrictivas, los reducidos precios de las materias primas y la desaceleración estructural de

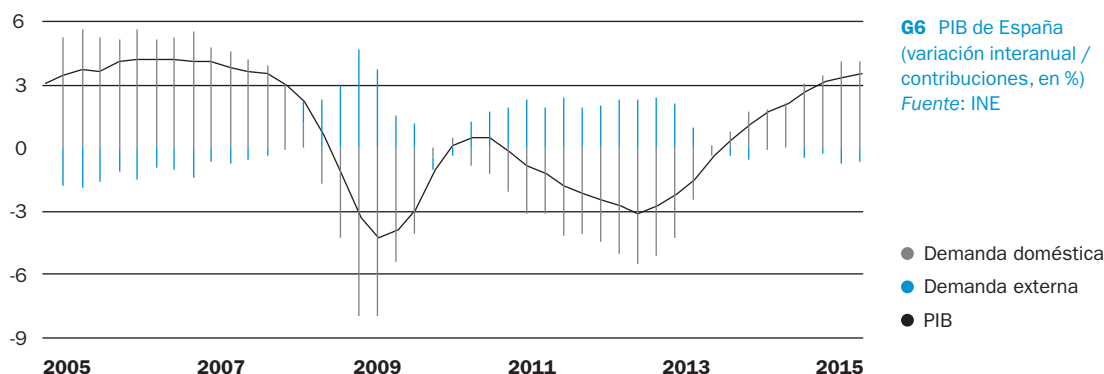
China. En este país, la desaceleración se enmarca dentro de su proceso de cambio de modelo productivo. China ha realizado avances en ámbitos como la liberalización financiera, al tiempo que las autoridades han seguido adoptando medidas para limitar el deterioro de la actividad. Por otra parte, la situación económica ha seguido deteriorándose en Brasil, en un contexto de inestabilidad política y de elevados desequilibrios fiscales y por cuenta corriente. Por su parte, México ha mantenido un crecimiento moderado y algo superior al de 2014. Respecto a Colombia, la economía se ha desacelerado, lastrada por el deterioro de la actividad petrolera. En Europa del Este, destaca la contracción económica y la crisis financiera en Rusia, que siguió viéndose afectada por el conflicto en Ucrania, especialmente en la primera mitad de año (G5).



Entorno de la economía española

La economía española ha mantenido una evolución muy favorable y ha seguido destacando en positivo dentro de la zona euro. De esta forma, el PIB ha registrado en 2015 un crecimiento superior al 3,0%, lo que no se observaba desde 2007. La demanda doméstica ha seguido erigiéndose como la principal fuente de crecimiento y las exportaciones han mantenido un notable dinamismo. La actividad se ha beneficiado de los reducidos precios del crudo, del menor esfuerzo fiscal (por ejemplo, rebajas impositivas)

y de unas favorables condiciones de financiación. El buen tono de la actividad económica se ha reflejado en un mejor comportamiento del mercado de trabajo, con un aumento de la ocupación neta y un nuevo retroceso de la tasa de paro. Respecto al sector exterior, la economía ha mantenido una situación de superávit por cuenta corriente por tercer año consecutivo. Por último, en el ámbito fiscal, el déficit público ha seguido retrocediendo, desde el 5,8% del PIB en 2014 hasta el 4,5% en 2015, según una primera estimación del gobierno (G6).



Políticas monetarias y mercados financieros

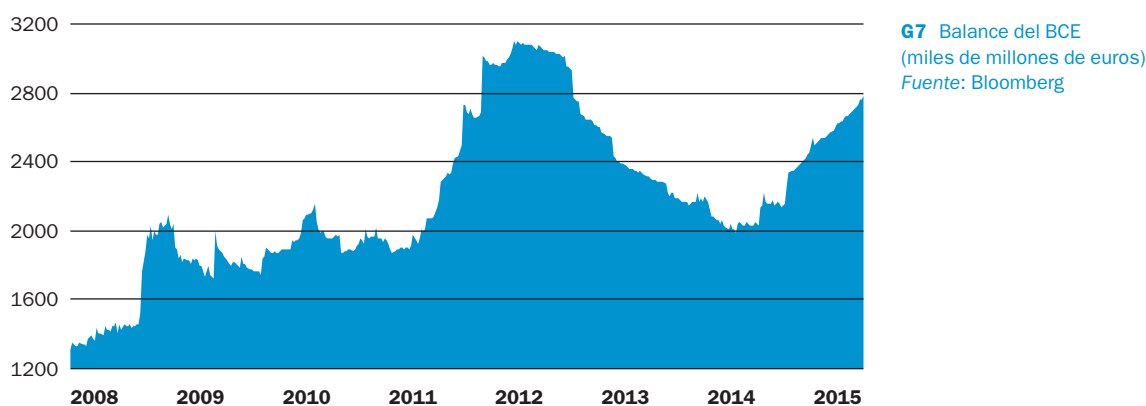
La política monetaria de los principales bancos centrales ha permanecido acomodaticia. En la zona euro, el BCE amplió en marzo su programa de compra de activos privados, para pasar a adquirir también deuda pública. Este nuevo programa incorporó compras mensuales de activos por un importe de 60 miles de millones de euros. En la reunión de diciembre, el BCE prolongó este programa seis meses, hasta marzo de 2017, y, además, redujo el tipo marginal de depósito hasta el -0,30%. La política monetaria del BCE ha llevado al tramo corto de la curva alemana a permanecer en terreno negativo durante todo el año. De hecho, la rentabilidad del bono alemán a dos años se ha situado en mínimos históricos. En Estados Unidos, la Fed, en su reunión de diciembre, aumentó el tipo de interés de referencia por primera vez en nueve años, hasta el 0,25-0,50%. La mejora en las condiciones del mercado laboral apoyó esta decisión. En Reino Unido, el Banco de Inglaterra ha mantenido inalterado el tipo rector en el 0,50% y el *stock* de activos adquirido bajo su programa de compras en 375 miles de millones de libras. Por último, en Japón, el banco central ha mantenido sin cambios los volúmenes de compras mensuales de activos. En su reunión de diciembre modificó cualitativamente algunas de las características del programa de compra de activos para facilitar su implementación (G7).

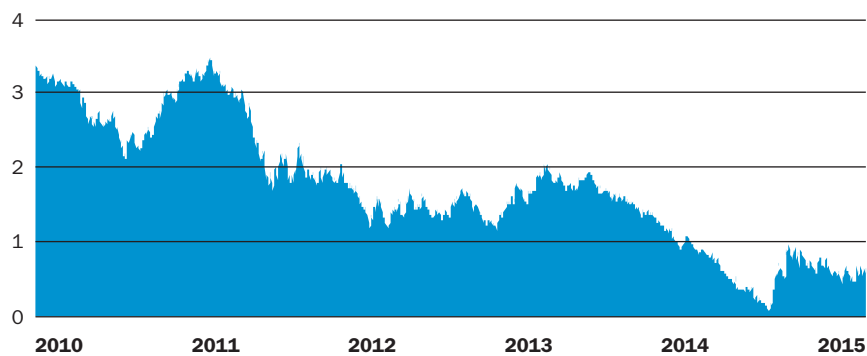
En los mercados de deuda pública a largo plazo de Estados Unidos y Alemania, las rentabilidades han permanecido muy reducidas y han finalizado el año en niveles solo ligeramente superiores a los de 2014. Estos activos han encontrado apoyo en las reducidas inflaciones, el carácter acomodaticio de las políticas monetarias y las dudas sobre el crecimiento económico global. La rentabilidad del bono alemán registró nuevos mínimos históricos en el mes de abril, un movimiento que encontró apoyo en el inicio del programa de compras del BCE y en la incertidumbre en torno a Grecia. La rentabilidad del bono alemán a diez años, tras situarse cerca del 0,0%, experimentó un importante e histórico movimiento al alza explicado, en parte, por las idiosincrasias del propio funcionamiento del mercado de deuda pública. Este movimiento se fue disipando de forma parcial a lo largo

de la segunda mitad de año. En la periferia europea, la deuda pública ha seguido encontrando apoyo en la política monetaria del BCE, como se puso de manifiesto en el limitado repunte de las primas de riesgo-país en los momentos de mayor incertidumbre en torno a Grecia. Por otra parte, las agencias de calificación crediticia han introducido nuevas mejoras en el *rating* de estos países. En el conjunto del año, las primas de riesgo se han reducido en Italia y Portugal, mientras que en España ha finalizado en niveles algo superiores a los de 2014. La incertidumbre política en España, ante las diferentes citas electorales, ha contribuido al peor comportamiento relativo del activo. En cualquier caso, la rentabilidad de la deuda pública de todos estos países ha marcado nuevos mínimos históricos (G8 y G9).

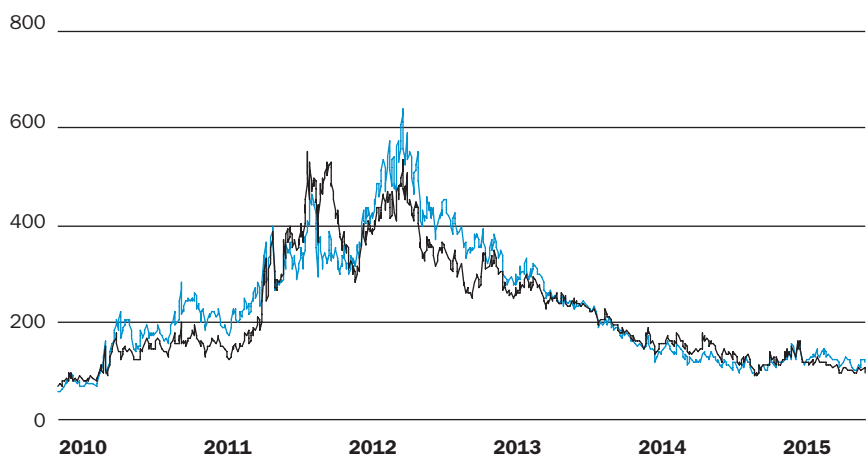
En los mercados de divisas, el euro ha vuelto a depreciarse de forma destacable frente al dólar y la libra esterlina. El grueso del movimiento se produjo en el primer trimestre, coincidiendo con el anuncio del programa de compra de deuda pública por parte del BCE. Por su parte, el yen, en su cotización frente al dólar, ha finalizado el año en niveles similares a los de 2014. Las salidas de capitales de la economía japonesa, en un contexto en que diversos inversores domésticos han diversificado sus carteras para dar un mayor peso a los activos extranjeros, han ejercido presiones depreciatorias sobre el yen. Por otro lado, durante la inestabilidad financiera del verano, el yen actuó de activo refugio y se apreció (G10).

Con relación a los mercados de renta variable, los índices a nivel europeo han contado con el apoyo de las medidas de política monetaria del BCE. Durante el verano, tanto los índices en Europa como en Estados Unidos se vieron severamente castigados a raíz de las dudas sobre el crecimiento económico global. En el conjunto del año, en Estados Unidos, el S&P 500 ha aumentado, en euros, más de un 10%, aunque esta mejoría se explica, exclusivamente, por la apreciación del dólar. En Europa, por su parte, el EURO STOXX 50 ha avanzado cerca de un 4%, aunque con un comportamiento heterogéneo por países. Así, el IBEX-35 ha finalizado por debajo de los niveles de 2014, con una caída del orden del 7%, mientras que el DAX alemán, a pesar del escándalo de Volkswagen, ha registrado un avance próximo al 10% (G11).

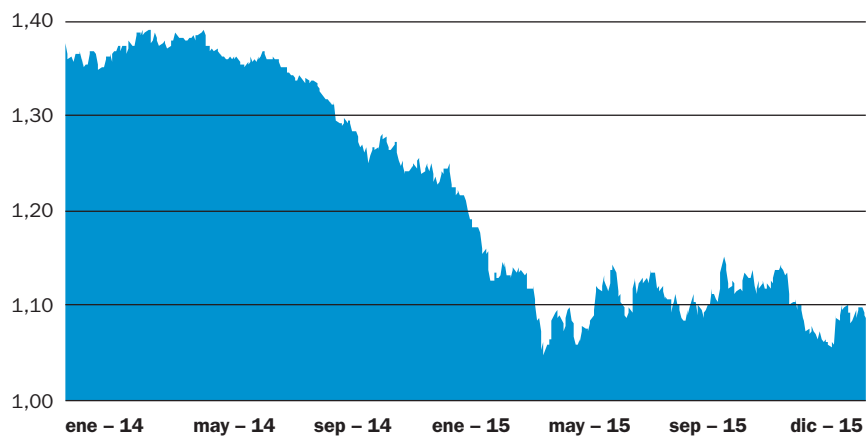




G8 Rentabilidad de la deuda pública alemana a 10 años (en %)
Fuente: Bloomberg

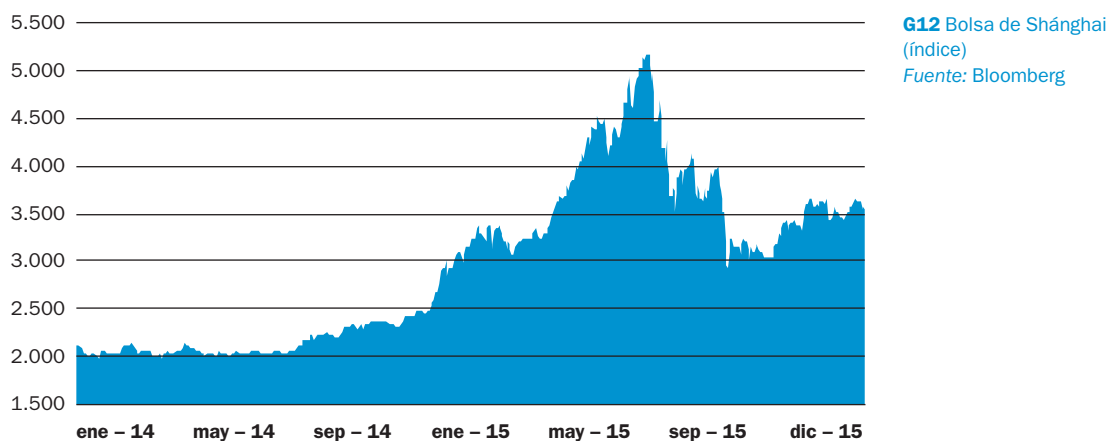
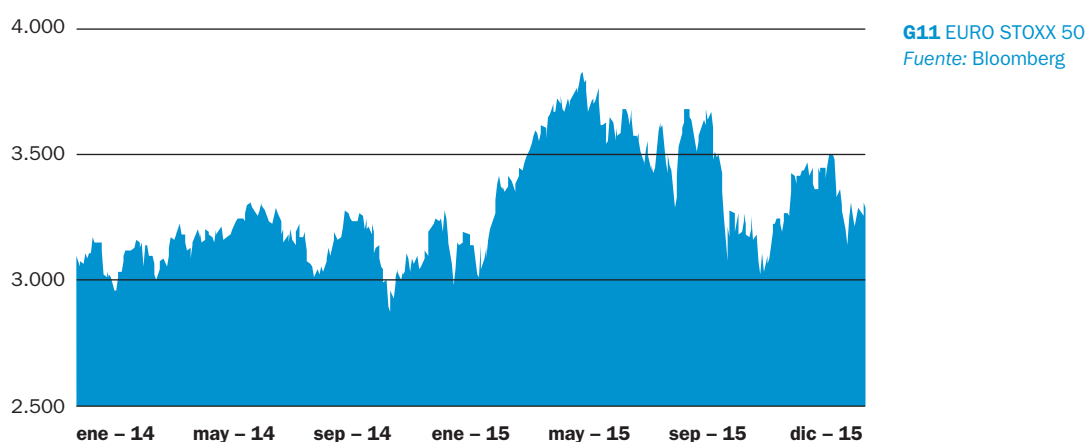


G9 Prima de riesgo asociada a la deuda pública a diez años de España e Italia (puntos básicos)
Fuente: Bloomberg



G10 Tipo de cambio del dólar frente al euro (dólares por euro)
Fuente: Bloomberg

Por último, los mercados financieros de los países emergentes han mantenido una elevada volatilidad y se vieron severamente castigados durante el verano, con fuertes depreciaciones cambiarias y una abrupta caída de la bolsa en China. La elevada volatilidad ha estado relacionada con las dudas respecto al alcance de la desaceleración económica en China, la inestabilidad política en algunos países, los reducidos precios de las materias primas y las preocupaciones respecto a una posible subida del tipo de interés de referencia en Estados Unidos. En este contexto de fuertes depreciaciones cambiarias, algunos bancos centrales se han visto forzados a llevar a cabo incrementos en sus tipos de interés oficiales para evitar un desanclaje de las expectativas de inflación. Por su parte, Standard&Poor's y Fitch retiraron el grado de inversión a la deuda soberana de Brasil en moneda extranjera, un nivel que mantenían desde 2008 (G12).



Entorno del sector bancario

El sistema bancario de la zona euro se ha seguido reforzando durante 2015, en un contexto que se ha caracterizado por episodios de volatilidad en los mercados financieros. El sector ha mejorado en su capacidad de absorción de pérdidas, así como en solvencia y rentabilidad, pero se enfrenta todavía a retos importantes relacionados con la débil recuperación macroeconómica y un entorno de bajos tipos de interés.

Este análisis coincide con las conclusiones del ejercicio de transparencia bancaria publicado a finales de noviembre por la Autoridad Bancaria Europea (EBA). El objetivo de este ejercicio es aumentar el nivel de comprensión de la banca europea, permitiendo comparar tanto el posicionamiento individual de entidades como el de los sectores bancarios por países, a través de numerosos indicadores homogéneos. Cabe destacar que es el segundo ejercicio de transparencia que publica la EBA y que cubre 105 grupos bancarios de 21 países de la UE (además de Noruega), cerca del 70% del total de activos bancarios en la UE, con información de junio de 2015. Los resultados muestran que, en general, los bancos de la UE han seguido reforzando sus posiciones de capital durante el último año (la ratio CET1 se ha incrementado del 12,1% al 12,6%), principalmente por ampliaciones de capital y retención de beneficios más que por reducción en activos ponderados por riesgo. La calidad de los activos y los niveles de rentabilidad también mejoran, aunque desde una base baja. En agregado, el estudio muestra que la banca española está menos apalancada que la media europea y posee una mayor cobertura de activos deteriorados y mayor eficiencia y rentabilidad. Sin embargo, los niveles de morosidad y de solvencia se sitúan peor.

En 2015, también se ha seguido trabajando en el proceso de unión bancaria y en la construcción del mercado de capitales en Europa, temas que se desarrollan a continuación.

Entorno regulatorio

Unión Bancaria

La crisis del euro evidenció que para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la Unión Monetaria es necesario un sistema bancario verdaderamente integrado. Con ese objetivo, se inició en 2014 la construcción de la unión bancaria, que se sustenta en tres pilares:

- Un mecanismo único de supervisión (MUS), por el que todas las entidades están sujetas al mismo tipo de vigilancia.
- Un mecanismo único de resolución (MUR), con su correspondiente fondo de resolución, que dicta cómo proceder con las entidades en dificultades.
- Un mecanismo de garantía de depósitos europeo (EDIS – European Deposit Insurance Scheme), que debe garantizar por igual los depósitos de cualquier entidad con independencia de su país de procedencia.

El primer pilar de la unión bancaria, el MUS, está funcionando plenamente desde noviembre de 2014, mientras que el segundo pilar, el MUR, empezará a funcionar completamente el 1 de enero de 2016. El tercer pilar, el mecanismo único de depósitos, ha ganado relevancia con la nueva propuesta de la Comisión Europea para su creación.

En este sentido, la Comisión Europea sostiene que mientras los fondos de garantía de depósitos (FGD) sigan siendo nacionales, el objetivo último de la unión bancaria de romper el vínculo entre el riesgo bancario y el riesgo soberano no podrá conseguirse. El objetivo es que la seguridad de los depósitos no dependa del país en el que tiene su sede un banco, sino de la gestión y la solidez de la entidad. Esta propuesta representa, por tanto, un paso muy importante para completar la Unión Bancaria. Cabe destacar, sin embargo, que la propuesta se enfrenta a la oposición de Alemania, que no ve apropiada la mutualización de más riesgos sin que antes los países hayan saneado totalmente sus sistemas financieros.

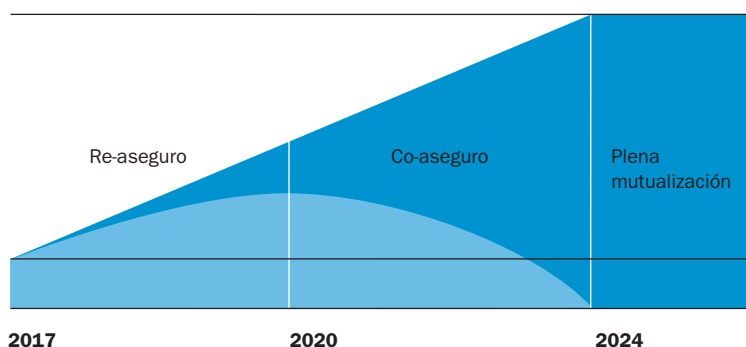
La propuesta de la Comisión Europea sobre el mecanismo de garantía de depósitos europeo consta de tres fases:

- La fase de “reaseguro” (2017-2019), en la que los fondos de garantía de depósitos nacionales podrán acceder

Contribuciones Bancos

0,8% de los depósitos garantizados

0,18% de los depósitos garantizados



G13 Evolución del Mecanismo de Garantía de Depósitos Europeo (EDIS)

● EDIS
● National DGS

al fondo común europeo únicamente cuando hayan consumido sus propios recursos y hasta un máximo del 20% de las necesidades.

- La de “coaseguro” (2020-2023), en la que, cuando un banco requiera ayuda, los fondos saldrán a la vez de la cartera nacional y de la europea, en lugar de recurrir antes a la primera (la contribución del fondo europeo se irá ampliando progresivamente, del 36% el primer año al 84% el cuarto).
- La fase de “plena mutualización” a partir de 2024, cuando el fondo europeo asumirá el 100% de los depósitos garantizados por los FGD nacionales.

La financiación del mecanismo de garantía de depósitos europeo, en caso de que la propuesta prospere, será privada, a través de contribuciones ex-ante de los bancos participantes. Esta contribución no supondrá un coste adicional para las entidades, ya que se deducirá de sus aportaciones a los FGD nacionales. El objetivo final es alcanzar en siete años (2017-2024) el equivalente al 0,8% de los depósitos garantizados (en torno a 43 miles de millones de euros según datos de balance de los bancos en 2011) (G13).

La política macroprudencial ha cobrado relevancia.

Plan de acción para la Unión del Mercado de Capitales

La creación de la Unión del Mercado de Capitales (CMU – Capital Markets Union) también ha seguido progresando con la publicación por parte de la Comisión Europea del plan de acción (el 30 de septiembre), el cual concreta medidas a implementar hasta 2017.

La CMU pretende instaurar un verdadero mercado único de capitales entre los veintiocho estados miembros de la UE. El principal objetivo es aumentar el peso de otras fuentes de financiación alternativas a la bancaria, entre ellas los mercados de capitales, el capital riesgo, la microfinanciación colectiva y el sector de la gestión de activos, con el fin de facilitar la financiación de las empresas, especialmente de pymes y *start-ups*, favoreciendo así sus inversiones y la creación de empleo.

De entre las primeras acciones anunciadas en el plan de acción destacan las iniciativas que tratan de favorecer los procesos de titulización de más elevada calidad, así como canalizar inversiones de aseguradoras hacia proyectos de infraestructuras. En concreto, la Comisión Europea propone un nuevo marco reglamentario para las titulizaciones simples, transparentes y normalizadas, para las que se modificará su tratamiento a efectos de solvencia. En el sector de los seguros, la Comisión Europea desea eliminar los obstáculos prudenciales para que las entidades aseguradoras puedan desempeñar un papel importante en la financiación de proyectos de infraestructuras. Para ello, ha propuesto crear una categoría de activos de infraestructuras y reducir el importe de capital que las aseguradoras deben mantener con respecto a la deuda y el capital en estos proyectos.

Finalmente, la Comisión Europea ha anunciado también su propuesta legislativa para simplificar el proceso de elaboración de los folletos de emisión de títulos de renta fija y variable. El principal objetivo es rebajar los costes a

las pymes para que estas puedan captar capital en bolsa o emitir títulos de deuda. Para ello, la comisión propone ampliar la lista de excepciones a las que las compañías pueden acogerse para no tener que publicar un folleto europeo de emisión o para hacerlo de forma simplificada. Se recoge también la posibilidad de crear una vía exprés para que los emisores habituales de títulos de deuda y acciones puedan acudir al mercado con menos trabas burocráticas y de forma más sencilla.

Política macroprudencial

En el ámbito prudencial, cabe destacar las nuevas responsabilidades del BCE (desde noviembre de 2014), comparadas con las autoridades nacionales, en política macroprudencial. Esta ha sido una línea de trabajo relevante en la zona euro en 2015, ya que se considera clave para corregir desequilibrios que se puedan acumular a nivel nacional dentro de la Unión Monetaria y contener riesgos sistémicos. De hecho, en 2015, varios estados miembros han implementado medidas macroprudenciales, centradas principalmente en requerir colchones adicionales de capital para los bancos con importancia sistémica a nivel nacional, así como colchones de capital anticíclico o medidas para contener riesgos en determinados sectores, como es el mercado inmobiliario.

Nueva etapa de implementación, calibración y armonización del marco regulatorio.

Marco regulatorio

En 2015 ha continuado el trabajo regulatorio para incrementar la solvencia del sistema financiero. Tras años de intensa elaboración de nuevas regulaciones, se ha iniciado una nueva etapa de implementación de medidas, evaluación de su eficacia y posible reestimación de parámetros. El objetivo no es solo asegurar la resistencia del sector bancario ante eventos adversos, sino también que éste pueda desarrollar plenamente su papel en la sociedad y financiar el crecimiento económico.

En el ámbito de la resolución, el Consejo de Estabilidad Financiera detalló, a mediados de noviembre, su propuesta final sobre el TLAC (*total loss absorbing capacity*), que deberán incorporar los treinta bancos considerados sistémicos a nivel global (un capital equivalente a un 16% de sus activos ponderados por riesgo o el 6 % del *leverage exposure*, el denominador de la ratio de apalancamiento) a partir del 1 de enero de 2019. En el ámbito europeo, se ha acordado establecer a partir de 2016 un requerimiento mínimo de fondos propios y pasivos admisibles (MREL, por las siglas de *minimum requirement for own funds and eligible liabilities*) para cada entidad según su perfil de riesgo y otras características específicas, con un nivel mínimo del 8% del balance. El objetivo de ambos requerimientos es asegurar que los bancos, sobre todo aquéllos con importancia sistémica, cuenten con fondos propios y pasivos admisibles suficientes tanto para absorber pérdidas como para recapitalizarse adecuadamente en una situación de resolución. Es previsible que estas nuevas reglas de resolución tengan un impacto sustancial en el coste y la estructura de financiación del sector bancario.

Perspectivas para 2016

En 2016, se espera que la economía mundial mantenga un crecimiento moderado y sobre unas bases poco sólidas. El crecimiento económico se verá limitado por el proceso de desapalancamiento de las economías emergentes, el menor dinamismo del comercio internacional y un entorno financiero complejo. Por otra parte, la inflación se prevé que permanezca contenida y todavía lejos de los objetivos de los bancos centrales de las principales economías desarrolladas. En este contexto, las autoridades monetarias mantendrán, previsiblemente, unas políticas relativamente acomodaticias.

Por países, se espera que la economía de Estados Unidos crezca a un ritmo en torno a su potencial. En la zona euro, por su parte, la política del BCE ayudará a contrarrestar la pérdida de impulso de la actividad a raíz de la situación en las economías emergentes. En España, se prevé que la economía muestre un crecimiento relativamente elevado, pero más reducido que en 2015, dada la complejidad del entorno externo y el menor impacto positivo de algunos de los factores que han venido respaldando la actividad recientemente (por ejemplo, euro, recortes de impuestos...). En Reino Unido, el contexto político constituirá uno de los principales focos de atención. Destaca, en particular, la incertidumbre en torno al referéndum sobre la permanencia de Reino Unido en la UE, que se celebrará en junio de 2016.

Respecto a las economías emergentes, se espera que la desaceleración estructural de la economía de China tenga continuidad, algo necesario para transitar a un modelo de crecimiento más eficiente y sostenible. Latinoamérica, por su parte, se postula como una región especialmente vulnerable. Por último, en Europa del Este, los riesgos proceden más del ámbito político (Turquía) y/o geopolítico (Rusia).

En el ámbito regulatorio, se seguirán implementando y concretando los requisitos de Basilea III, lo que contribuirá a reforzar los balances bancarios en términos de solvencia y liquidez. La mayor presión regulatoria continuará desplazando actividades bancarias hacia el sector no bancario o el asegurador. En términos de construcción europea, se pondrá en funcionamiento el segundo pilar de la Unión Bancaria, el Mecanismo Único de Supervisión. Por último, se discutirá la puesta en marcha del Fondo de Garantía Único de Depósitos, tras la propuesta de la Comisión Europea en noviembre de 2015.

Información financiera del grupo Banco Sabadell

Principales magnitudes en 2015

Resultados del ejercicio

Gestión del balance

Gestión de la liquidez

Gestión del capital



Principales magnitudes en 2015

		2014	2015	% 15/14
Balance (en millones de euros)	(A)			
Total activo		163.345,7	208.627,8	27,7
Inversión crediticia bruta de clientes sin adquisición temporal de activos		117.964,0	152.696,8	29,4
Inversión crediticia bruta de clientes		118.551,6	153.425,3	29,4
Recursos en balance	(1)	121.806,6	162.974,0	33,8
De los que: Recursos de clientes en balance	(2)	94.460,7	131.489,2	39,2
Fondos de inversión		15.705,6	21.427,3	36,4
Fondos de pensiones y seguros comercializados		11.755,1	11.951,9	1,7
Recursos gestionados	(3)	152.185,4	200.355,1	31,7
Fondos propios		10.223,7	12.274,9	20,1
Cuenta de Resultados (en millones de euros)	(B)			
Margen de intereses		2.259,7	3.202,8	41,7
Margen bruto		4.800,5	5.478,4	14,1
Margen antes de dotaciones		2.749,1	2.863,0	4,1
Beneficio atribuido al grupo		371,7	708,4	90,6
Ratios (en porcentaje)	(C)			
ROA	(4)	0,23	0,38	
ROE	(5)	3,70	6,34	
ROTE	(6)	4,36	7,58	
Eficiencia	(7)	53,14	50,45	
Core capital / Common equity	(8)	11,7	11,5	
Tier I	(9)	11,7	11,5	
Ratio BIS	(10)	12,8	12,9	
Gestión del riesgo	(D)			
Riesgos morosos (millones de euros)		15.909,9	12.560,8	
Ratio de morosidad (%)		12,74	7,79	
Fondos para insolvencias y cobertura de inmuebles (millones de euros)		11.814,1	11.344,0	
Ratio de cobertura de dudosos (%)		49,4	53,6	
Accionistas y acciones (datos a fin de período)	(E)			
Número de accionistas		231.481	265.935	
Número de acciones	(11)	4.024.460.614	5.439.244.992	
Valor de cotización (en euros)		2,205	1,635	
Capitalización bursátil (en millones de euros)	(12)	8.873,9	8.893,2	
Beneficio neto atribuido por acción (BPA) (en euros)		0,092	0,130	
Valor contable por acción (en euros)	(13)	2,54	2,26	
P/VC (valor de cotización s/ valor contable)		0,87	0,72	
PER (valor de cotización / BPA)		23,88	12,55	
Considerando la conversión de obligaciones necesariamente convertible en acciones:				
Número de acciones totales incluyendo las resultantes de la conversión		4.289.732.386	5.472.251.402	
Beneficio neto atribuido por acción (BPA) (en euros)		0,087	0,129	
Valor contable por acción (en euros)		2,38	2,24	
P/VC (valor de cotización s/ valor contable)		0,93	0,73	
Otros datos	(14)			
Oficinas		2.320	2.873	
Empleados		17.529	26.090	
Número de clientes (en millones)		6,4	11,4	

(A) La finalidad de este bloque de magnitudes es ofrecer una visión sintetizada de la evolución interanual de los principales saldos del balance consolidado del grupo, haciendo especial hincapié en las magnitudes relacionadas con la inversión y recursos de clientes.

(B) En este apartado se muestran los márgenes de la cuenta de resultados de los dos últimos ejercicios que se consideran más significativos.

(C) El propósito de este conjunto de ratios es mostrar una visión significativa de la rentabilidad, eficiencia y solvencia durante los dos últimos ejercicios.

(D) Este apartado muestra los principales saldos relacionados con la gestión del riesgo del grupo, así como las ratios más significativas relacionadas con dicho riesgo.

(E) La finalidad de este bloque es ofrecer información relativa al valor de la acción y de otros indicadores y ratios relacionados con el mercado bursátil.

(1) Incluye depósitos de clientes, débitos representados por valores negociables, pasivos subordinados y pasivos por contratos de seguros.

(2) Incluye depósitos de clientes (ex-repos) y otros pasivos colocados por la red comercial: obligaciones necesariamente convertibles en acciones, bonos simples de Banco Sabadell, pagarés y otros.

(3) Incluye recursos en balance, patrimonio de fondos de inversión, patrimonio de fondos de pensiones, gestión de patrimonios y seguros comercializados.

(4) Resultado consolidado del ejercicio / activos totales medios.

(5) Beneficio atribuido al grupo / fondos propios medios (sin considerar el beneficio atribuido al grupo como parte de los fondos propios).

(6) Beneficio atribuido al grupo / fondos propios medios (sin considerar el beneficio atribuido al grupo como parte de los fondos propios y deduciendo el fondo de comercio).

(7) Gastos de personal y otros gastos generales de administración / margen bruto. Para el cálculo de estas ratios, se ajusta el margen bruto considerando únicamente los ROF y las diferencias de cambio recurrentes.

(8) Recursos core capital/ activos ponderados por riesgo (RWA). Según criterios de Basilea III y aplicando las modificaciones contempladas en la Circular 2/2014 del Banco de España, aprobada en julio de 2014.

(9) Recursos de primera categoría / activos ponderados por riesgo (RWA). Según criterios de Basilea III y aplicando las modificaciones contempladas en la Circular 2/2014 del Banco de España, aprobada en julio de 2014.

(10) Base de capital / activos ponderados por riesgo (RWA). Según criterios de Basilea III y aplicando las modificaciones contempladas en la Circular 2/2014 del Banco de España, aprobada en julio de 2014.

(11) La variación interanual responde principalmente a la ampliación de capital con reconocimiento de derechos realizada en abril de 2015 en el marco de la operación de adquisición de TSB.

(12) Número de acciones por su valor de cotización a cierre de ejercicio.

(13) Fondos propios / Número de acciones.

(14) La variación corresponde principalmente a la incorporación de TSB.

Beneficio atribuido al grupo de 708,4 millones de euros (+90,6% interanual). Sin considerar TSB, 586,4 millones de euros (+57,8% interanual).

El margen de intereses continúa con la senda de crecimiento en un entorno de bajos tipos de interés.

Destacable crecimiento de las comisiones de fondos de inversión, de comercialización de fondos de pensiones y seguros y de gestión de patrimonio de valores.

	2014	Ex-TSB 2015	% 15/14	Total grupo 2015	% 15/14
Intereses y rendimientos asimilados	4.513,5	4.158,1	(7,9)	4.842,4	7,3
Intereses y cargas asimiladas	(2.253,8)	(1.494,9)	(33,7)	(1.639,5)	(27,3)
Margen de intereses	2.259,7	2.663,2	17,9	3.202,9	41,7
Rendimiento de instrumentos de capital	8,6	2,9	(66,3)	2,9	(66,3)
Resultados de entidades valoradas por el método de la participación	0,1	48,8	—	48,8	—
Comisiones netas	860,9	924,5	7,4	1.003,3	16,5
Resultados de operaciones financieras (neto)	1.763,6	1.207,1	(31,6)	1.208,2	(31,5)
Diferencias de cambio (neto)	99,6	137,9	38,5	137,9	38,5
Otros productos y cargas de explotación	(192,0)	(123,4)	(35,7)	(125,6)	(34,6)
Margen bruto	4.800,5	4.861,0	1,3	5.478,4	14,1
Gastos de personal	(1.202,6)	(1.219,3)	1,4	(1.457,3)	21,2
Recurrentes	(1.169,3)	(1.183,8)	1,2	(1.417,5)	21,2
No recurrentes	(33,3)	(35,5)	6,6	(39,8)	19,5
Otros gastos generales de administración	(570,7)	(588,4)	3,1	(829,2)	45,3
Recurrentes	(563,8)	(579,6)	2,8	(805,2)	42,8
No recurrentes	(6,9)	(8,8)	27,5	(24,0)	247,8
Amortización	(278,1)	(289,6)	4,1	(328,9)	18,3
Margen antes de dotaciones	2.749,1	2.763,7	0,5	2.863,0	4,1
Provisiones para insolvencias y otros deterioros	(2.499,7)	(2.333,2)	(6,7)	(2.333,2)	(6,7)
Plusvalías por venta de activos	236,9	(17,0)	—	(17,0)	—
Fondo de comercio negativo	—	231,9	—	231,9	—
Resultado de las operaciones interrumpidas	—	—	—	—	—
Resultado antes de impuestos	486,3	645,4	32,7	744,7	53,1
Impuesto sobre beneficios	(109,7)	(55,3)	(49,6)	(32,5)	(70,4)
Resultado consolidado del ejercicio	376,6	590,1	56,7	712,2	89,1
Resultado atribuido a intereses minoritarios	5,0	3,8	(24,0)	3,8	(24,0)
Beneficio atribuido al grupo	371,6	586,3	57,8	708,4	90,6
Promemoria:					
Activos totales medios	163.372,8	165.824,1	1,5	186.535,6	14,2
Beneficio por acción (en euros)	0,09	0,11		0,13	

El tipo de cambio EUR/GBP aplicado para la cuenta de pérdidas y ganancias a 31.12.2015 es del 0,7201.

Nota: Con fecha 30 de junio de 2015, el grupo ha tomado el control de TSB. Por tanto, las cifras de la cuenta de pérdidas y ganancias de 2015 incluyen 6 meses de TSB y no son comparables con las fechas anteriores.

Margen de intereses

El margen de intereses del año 2015 totalizó 3.202,8 millones de euros, un 41,7% por encima del margen de intereses obtenido en el ejercicio anterior, lo que produjo un incremento significativo del margen sobre los activos totales medios, así como del margen de clientes. Dicho incremento viene motivado por la disminución de los costes de financiación, junto a la adquisición de TSB. Excluyendo TSB, el margen de intereses alcanza 2.663,2 millones de euros al cierre del ejercicio de 2015, lo que supone un crecimiento del 17,9% respecto al ejercicio anterior (T3 y G1).

En términos medios acumulados, el margen sobre activos totales medios se situó en el 1,72% y mejoró en 34 puntos básicos en comparación con el nivel del año anterior (1,38% en 2014). El incremento de la rentabilidad media sobre los activos totales medios se debió a varios factores, principalmente al incremento de los márgenes de clientes (consecuencia principal del menor coste de financiación de los depósitos de clientes), al abaratamiento de los costes del mercado de capitales, a la disminución del nivel de activos problemáticos y a la mejora en la rentabilidad de las adquisiciones realizadas (G2 y G3).

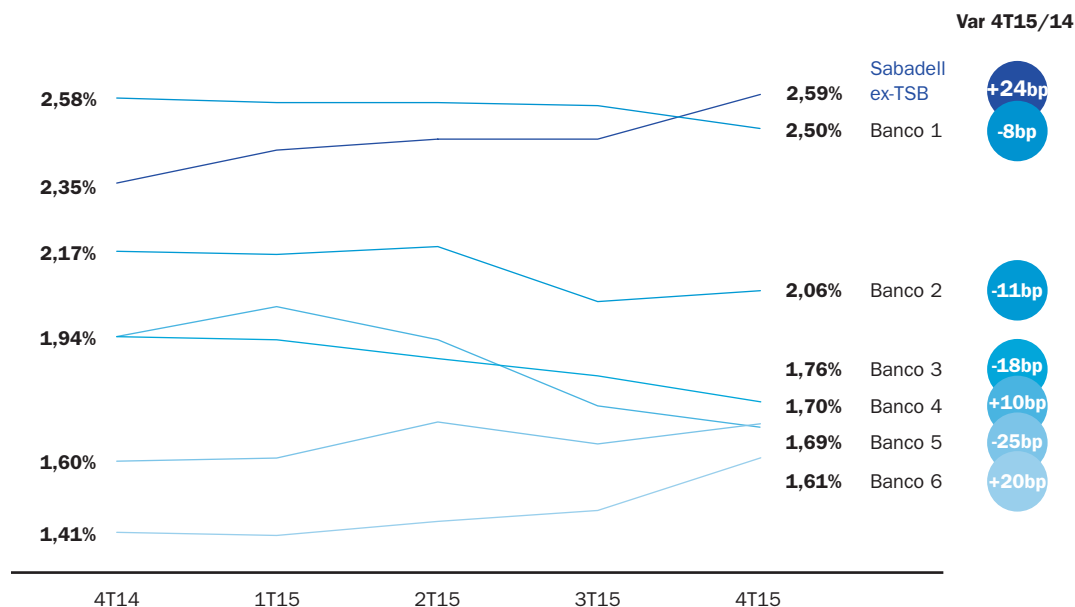
Banco Sabadell (ex-TSB)

+17,9%

Grupo

+41,7%

G1 Margen de clientes
de Banco Sabadell respecto
a comparables



Fuente: Información pública. Dos de estos bancos publicaron únicamente el margen de clientes en España excluyendo su negocio internacional

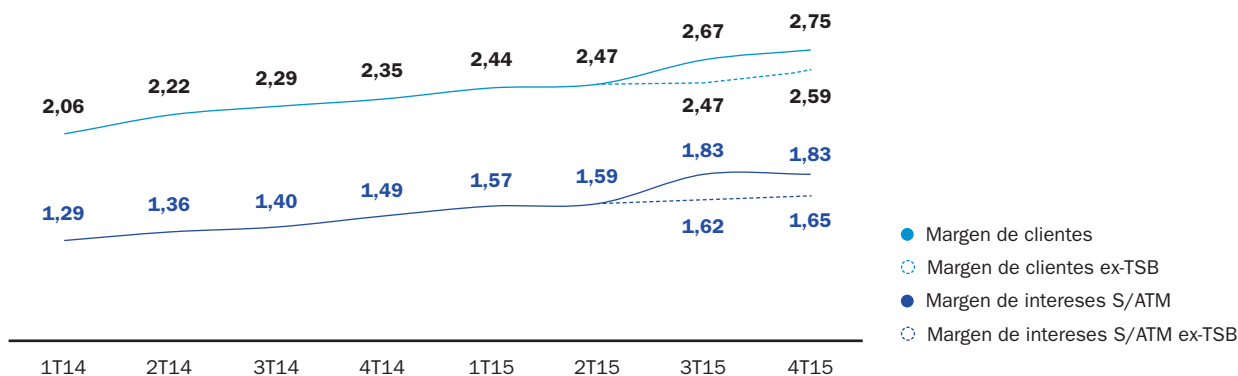
El margen de clientes ex-TSB se sitúa
en el 2,59% en el cuarto trimestre de 2015.

T3 Rendimientos y cargas

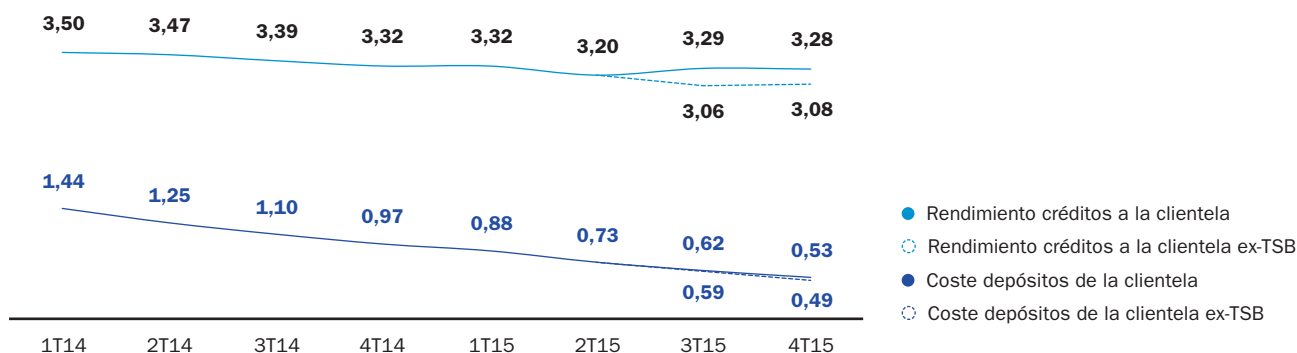
En millones de euros

	2014			2015			Variación		Efecto	
	Saldo medio	Resultados	Tipo %	Saldo medio	Resultados	Tipo %	Saldo medio	Resultados	Tipo	Volumen
Caja, bancos centrales y entidades de crédito	4.259,1	40,1	0,94	7.363,3	42,2	0,57	3.104,2	2,1	4,9	(2,8)
Créditos a la clientela	106.441,5	3.641,0	3,42	121.382,9	3.973,8	3,27	14.941,4	332,8	(364,5)	697,4
Cartera de renta fija	22.703,8	806,9	3,55	27.388,3	763,5	2,79	4.684,5	(43,4)	(181,9)	138,6
Subtotal	133.404,4	4.488,0	3,36	156.134,5	4.779,5	3,06	22.730,1	291,5	(541,5)	833,2
Cartera de renta variable	1.325,4	—	—	1.431,5	—	—	106,1	—	—	—
Activo material e inmaterial	3.761,9	—	—	4.228,3	—	—	466,4	—	—	—
Otros activos	24.881,1	25,6	0,10	24.744,1	62,8	0,25	(137,0)	37,2	37,2	—
Total Inversión	163.372,8	4.513,6	2,76	186.538,4	4.842,3	2,60	23.165,6	328,7	(504,3)	833,2
Entidades de crédito	13.234,0	(194,3)	(1,47)	17.508,8	(140,6)	(0,80)	4.274,8	53,7	56,1	(2,4)
Depósitos a la clientela	93.079,5	(1.107,2)	(1,19)	110.217,2	(739,0)	(0,67)	17.137,7	368,2	949,7	(581,5)
Mercado de capitales	26.901,6	(908,5)	(3,38)	26.792,2	(660,4)	(2,46)	(109,4)	248,1	233,5	14,6
Cesiones cartera renta fija	8.597,6	(49,2)	(0,57)	9.623,2	(41,6)	(0,43)	1.025,6	7,6	12,8	(5,1)
Subtotal	141.812,7	(2.259,2)	(1,59)	164.141,4	(1.581,6)	(0,96)	22.328,7	677,6	1.252,1	(574,4)
Otros pasivos	10.785,4	5,4	0,05	10.148,3	(58,0)	(0,57)	(637,1)	(63,4)	(63,3)	—
Recursos propios	10.774,7	—	—	12.248,6	—	—	1.473,9	—	—	—
Total recursos	163.372,8	(2.253,8)	(1,38)	186.538,3	(1.639,6)	(0,88)	23.165,5	614,2	1.188,8	(574,4)
Total ATMs	163.372,8	2.259,8	1,38	186.538,3	3.202,7	1,72	23.165,5	942,9	684,5	258,8

G2 Evolución del margen de intereses
(en porcentaje)



G3 Evolución del margen de clientes
(en porcentaje)



Margen bruto

Los dividendos cobrados y los resultados de las empresas que consolidan por el método de la participación ascendieron en conjunto a 51,7 millones de euros, frente a un importe de 8,7 millones de euros en 2014 (+43,0 millones de euros). Esta variación positiva incluye el mejor comportamiento de los resultados aportados por seguros y pensiones, que crecen de forma significativa en relación con el ejercicio anterior.

Las comisiones netas ascendieron a 1.003,3 millones de euros (924,5 millones de euros sin considerar TSB) y crecieron un 16,5% (7,4% sin considerar TSB) en términos interanuales (T4). Este crecimiento se manifestó como consecuencia principalmente de la evolución positiva de los fondos de inversión, de pensiones y seguros, que, en su conjunto, crecen un 30,8% en relación con el cierre del ejercicio anterior, y de operaciones de estructuración y aseguramiento (sindicados), así como de la incorporación al perímetro de consolidación de TSB.

Comisiones

Banco Sabadell (ex-TSB)

+7,4%

Grupo

+16,5%

	2014	Ex-TSB 2015	% 15/14	Total grupo 2015	% 15/14
Operaciones de activo	116,0	113,1	(2,5)	169,7	46,3
Avales y otras garantías	105,1	104,0	(1,0)	104,0	(1,0)
Cedidas a otras entidades	(1,9)	(1,1)	(42,1)	(1,1)	(42,1)
Comisiones derivadas de operaciones de riesgo	219,2	216,0	(1,5)	272,6	24,4
Tarjetas	146,3	152,6	4,3	191,9	31,2
Órdenes de pago	46,0	48,3	5,0	48,3	5,0
Valores	79,8	84,9	6,4	84,9	6,4
Cuentas a la vista	85,9	80,8	(5,9)	91,7	6,8
Resto	93,5	93,1	(0,4)	65,2	(30,3)
Comisiones de servicios	451,5	459,7	1,8	482,0	6,8
Gestión y comercialización de fondos de inversión	123,2	155,6	26,3	155,6	26,3
Comercialización de fondos de pensiones y seguros	67,0	93,2	39,1	93,2	39,1
Comisiones de fondos de inversión, de pensiones y seguros	190,2	248,8	30,8	248,8	30,8
Total	860,9	924,5	7,4	1.003,4	16,6

Los resultados por operaciones financieras totalizaron 1.208,2 millones de euros (1.207,1 millones sin considerar TSB). Destacan particularmente las plusvalías de 1.045,5 millones de euros por venta de activos financieros disponibles para la venta de renta fija y 150,4 millones por los resultados de la cartera de negociación. En el ejercicio de 2014, los resultados por operaciones financieras ascendieron en conjunto a 1.763,6 millones de euros y destacaron 1.860,7 millones por venta de activos financieros disponibles para la venta de renta fija y 43,0 millones por los resultados de la cartera de negociación.

Los resultados netos por diferencias de cambio ascendieron a 137,9 millones de euros frente a un importe notablemente menor en el año 2014 (99,6 millones de euros), lo que supone un incremento del 38,5% interanual.

Los otros productos y cargas de explotación totalizaron -125,6 millones de euros (-123,4 millones sin considerar TSB), frente a un importe de -192,0 en el año 2014. En este epígrafe se incluyen las dotaciones al Fondo de Garantía de Depósitos y la aportación al Fondo de Resolución Nacional.

Margen antes de dotaciones

Los gastos de explotación (personal y generales) de 2015 ascendieron a 2.286,5 millones de euros (1.807,7 millones sin considerar TSB), de los que 63,8 millones de euros correspondieron a conceptos no recurrentes. En el ejercicio de 2014, los gastos de explotación totalizaron 1.773,3 millones de euros e incluyeron 40,2 millones de euros de gastos no recurrentes (G4).

Los gastos de explotación recurrentes del ejercicio de 2015 (T5) aumentaron globalmente un 28,2% (1,7% sin considerar TSB) en relación con el año 2014 (en concreto, los gastos de personal aumentaron un 21,2% (1,2% sin considerar TSB) y los gastos generales lo hicieron un 42,8% (2,8% sin considerar TSB)).

El incremento del margen bruto en 2015, así como las políticas de contención de gastos de explotación aplicadas, comportaron una mejora de la ratio de eficiencia, que, a la finalización del ejercicio, se situó en el 50,45% (46,16% sin considerar TSB) frente al 53,14% de 2014 (considerando en ambos años los resultados por operaciones financieras y por diferencias netas de cambio de

Ratio de eficiencia (ex-TSB)

46,16%

Gastos de personal

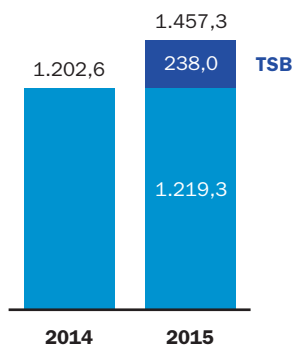
En millones de euros

Grupo

+21,2%

Bases comparables

+1,4%



Gastos administrativos

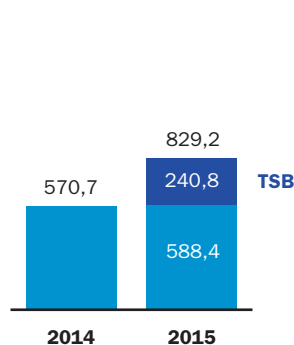
En millones de euros

Grupo

+45,3%

Bases comparables

+3,1%



En millones de euros

	2014	Ex-TSB 2015	% 15/14	Total grupo 2015	% 15/14
Recurrentes	(1.169,3)	(1.183,8)	1,2	(1.417,5)	21,2
No recurrentes	(33,3)	(35,5)	6,6	(39,8)	19,5
Gastos de personal	(1.202,6)	(1.219,3)	1,4	(1.457,3)	21,2
Tecnología y comunicaciones	(127,5)	(136,5)	7,1	(165,8)	30,0
Publicidad	(38,8)	(45,0)	16,0	(87,5)	125,5
Inmuebles, instalaciones y material de oficina	(152,8)	(150,9)	(1,2)	(211,0)	38,1
Tributos	(99,4)	(101,0)	1,6	(101,1)	1,7
Otros	(152,3)	(155,1)	1,8	(263,7)	73,1
Otros gastos administrativos	(570,8)	(588,5)	3,1	(829,1)	45,3
Total	(1.773,4)	(1.807,8)	1,9	(2.286,4)	28,9

T5 Gastos de explotación

carácter recurrente, 400 millones de euros por año, linealizados en función del número de días de cada mes).

Como resultado de todo lo expuesto con anterioridad, el ejercicio de 2015 concluyó con un margen antes de dotaciones de 2.863,0 millones de euros. Sin considerar TSB, el margen antes de dotaciones asciende a 2.763,8 millones de euros frente a un importe de 2.749,1 millones en el año 2014, lo que representa un incremento del 4,1% interanual (0,5% sin considerar TSB).

Las dotaciones para insolvencias y otros deterioros totalizaron 2.333,2 millones de euros al cierre del ejercicio de 2015 (2.499,7 millones de euros en 2014) y reflejaban en ambos períodos las dotaciones adicionales llevadas a cabo que han neutralizado los mayores resultados por operaciones financieras obtenidos fruto de la gestión de la cartera ALCO y el *badwill* generado por la adquisición de TSB.

Las plusvalías por ventas de activos ascendieron a -17,0 millones de euros e incluyen principalmente resultados por ventas y pérdidas por ventas de inmovilizado de uso propio. En 2014, las plusvalías por ventas de activos ascendieron a 236,9 millones de euros e incluyeron principalmente una plusvalía bruta de 162 millones de euros por la venta del negocio de gestión y recobro de

Los resultados extraordinarios se han neutralizado con provisiones adicionales.

deudas impagadas y un ingreso extraordinario de 80 millones de euros (neto de gastos de formalización) por la firma de un contrato de reaseguro de la cartera de seguros individuales de vida-riesgo de Mediterráneo Vida.

La adquisición de TSB ha generado en 2015 una diferencia negativa de consolidación o un *badwill* (neto de impuestos) de 231,9 millones de euros. Dentro del ejercicio de PPA (*purchase price allocation*), se ha estimado una pérdida esperada en la cartera de crédito a la clientela a efectos de ajustarla a su valor razonable estimado y se han identificado activos intangibles que recogen el valor de los derechos contractuales surgidos de las relaciones con los clientes procedentes de TSB para depósitos a la vista (*core deposits*) y el valor de la marca TSB.

Cobertura de dudosos

53,64%

Beneficio atribuido al grupo

El tipo impositivo efectivo a cierre del ejercicio de 2015 está impactado principalmente por la contabilización del *badwill* resultante de la adquisición de TSB, así como por el cambio de la normativa fiscal en el Reino Unido referente al tipo impositivo aplicado.

Una vez aplicados el impuesto sobre beneficios y la parte del resultado correspondiente a minoritarios, resultó un beneficio neto atribuido al grupo de 708,4 millones de euros al cierre del año 2015, lo que supone un incremento del 90,6% respecto al ejercicio anterior. Sin considerar TSB, el beneficio neto atribuido al grupo asciende a 586,4 millones de euros al cierre de 2015, con un incremento del 57,8% respecto al ejercicio anterior.

Beneficio neto atribuido

708,4 M€

ROTE

7,6%

Evolución del balance

La mayor actividad comercial en el año, junto a la incorporación de TSB, se refleja en los crecimientos de los volúmenes de crédito y recursos.

Disminución sustancial del saldo de dudosos y de los activos problemáticos.

El 32% del libro de crédito está
fuera de España, por encima
de lo previsto en el plan de negocio.

En millones de euros

	2014	2015	% 15/14
Caja y depósitos en bancos centrales	1.189,8	6.139,5	416,0
Cartera de negociación, derivados y otros activos financieros	3.253,4	3.098,0	(4,8)
Activos financieros disponibles para la venta	21.095,6	23.460,4	11,2
Inversiones crediticias	117.895,2	154.754,3	31,3
<i>Depósitos en entidades de crédito</i>	4.623,2	6.206,1	34,2
<i>Crédito a la clientela (neto)</i>	110.835,7	146.815,7	32,5
<i>Valores representativos de deuda</i>	2.436,3	1.732,5	(28,9)
Participaciones	513,2	341,0	(33,6)
Activo material	3.982,9	4.188,5	5,2
Activo intangible	1.591,3	2.080,6	30,7
Otros activos	13.824,3	14.565,6	5,4
Total activo	163.345,7	208.627,8	27,7
Cartera de negociación y derivados	2.254,5	2.334,6	3,6
Pasivos financieros a coste amortizado	145.580,1	189.468,7	30,1
Depósitos de bancos centrales	7.201,5	11.566,1	60,6
Depósitos de entidades de crédito	16.288,2	14.724,7	(9,6)
Depósitos de la clientela	98.208,4	132.876,3	35,3
Mercado de capitales	20.196,3	26.406,6	30,7
Pasivos subordinados	1.012,4	1.472,8	45,5
Otros pasivos financieros	2.673,3	2.422,2	(9,4)
Pasivos por contratos de seguros	2.389,6	2.218,3	(7,2)
Provisiones	395,2	346,2	(12,4)
Otros pasivos	1.510,4	1.492,3	(1,2)
Total pasivo	152.129,7	195.860,1	28,7
Fondos propios	10.223,7	12.274,9	20,1
Ajustes de valoración	937,4	455,6	(51,4)
Intereses de minoritarios	54,8	37,1	(32,3)
Patrimonio neto	11.216,0	12.767,7	13,8
Total patrimonio neto y pasivo	163.345,7	208.627,8	27,7
Riesgos contingentes	9.132,6	8.356,2	(8,5)
Compromisos contingentes	14.769,6	21.130,6	43,1
Total cuentas de orden	23.902,2	29.486,8	23,4

T6 Balance
de situación

El tipo de cambio EUR/GBP aplicado para el balance es del 0,7340 a 31.12.2015.

Nota: Con fecha 30 de junio de 2015, el grupo ha tomado el control de TSB. Por tanto, las cifras de balance no son comparables con las fechas anteriores.

Activo

A la conclusión del ejercicio de 2015, los activos totales de Banco Sabadell y su grupo totalizaron 208.627,8 millones de euros (165.249,6 millones sin considerar TSB), saldo muy superior al que había al cierre del año 2014 (163.345,7 millones de euros) debido, principalmente, a la incorporación de TSB.

La inversión crediticia bruta, excluyendo la adquisición temporal de activos, el saldo de activos dudosos y los ajustes por periodificación, cierra a diciembre de 2015 con un saldo de 140.367,8 millones de euros. En términos interanuales, presenta un incremento del 37,1%, principalmente por la incorporación de TSB y el crecimiento de los préstamos hipotecarios de TSB, impulsado por el éxito de la plataforma de intermediación lanzada a principios de 2015. Sin considerar TSB, la inversión crediticia bruta, excluyendo adquisición temporal de activos, el saldo de activos dudosos y los ajustes por periodificación, presenta un saldo de 104.536,6 millones de euros a 31 de diciembre de 2015, que constituye un incremento del 2,1% respecto al año anterior (T7).

El componente con mayor peso dentro de la inversión crediticia bruta fueron los préstamos con garantía hipotecaria, que a 31 de diciembre de 2015 tenían un saldo de 90.538,6 millones de euros y representaban cerca del 65% del total de crédito a la clientela (G5 y G6).

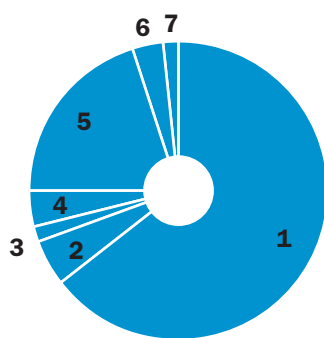
La ratio de morosidad del grupo (G7) continúa su senda decreciente marcada durante todo el ejercicio por la fuerte reducción en el saldo de dudosos. Así mismo, se han incrementado los niveles de cobertura sobre activos dudosos a niveles confortables (T8).

A cierre de diciembre de 2015, el saldo de riesgos dudosos del grupo Banco Sabadell asciende a 12.344,2 millones euros y se ha reducido en 3.565,7 millones acumulados durante el año.

En millones de euros

	2014	Ex-TSB 2015	% 15/14	Total grupo 2015	% 15/14
Préstamos y créditos con garantía hipotecaria	57.112,3	57.835,9	1,3	90.538,6	58,5
Préstamos y créditos con otras garantías reales	2.155,3	2.201,3	2,1	2.201,3	2,1
Crédito comercial	4.867,3	5.410,5	11,2	5.665,1	16,4
Resto de préstamos	24.194,6	26.303,8	8,7	28.092,4	16,1
Resto de créditos	4.188,1	4.593,4	9,7	4.593,4	9,7
Arrendamiento financiero	2.124,3	2.070,0	(2,6)	2.070,0	(2,6)
Deudores a la vista y varios	7.738,3	6.121,7	(20,9)	7.206,9	(6,9)
Inversión crediticia bruta de clientes sin adquisición temporal de activos (sin activos dudosos ni ajustes por periodificación)	102.380,2	104.536,6	2,1	140.367,8	37,1
Activos dudosos	15.714,2	12.253,8	(22,0)	12.470,4	(20,6)
Ajustes por periodificación	(130,4)	(155,7)	19,4	(141,4)	8,4
Inversión crediticia bruta de clientes sin adquisición temporal de activos	117.964,0	116.634,8	(1,1)	152.696,8	29,4
Adquisición temporal de activos	587,6	728,5	24,0	728,5	24,0
Inversión crediticia bruta de clientes	118.551,6	117.363,2	(1,0)	153.425,3	29,4
Fondo de provisiones para insolvencias y riesgo-país	(7.715,8)	(6.426,0)	(16,7)	(6.609,6)	(14,3)
Crédito a la clientela (neto)	110.835,7	110.937,3	0,1	146.815,7	32,5

T7



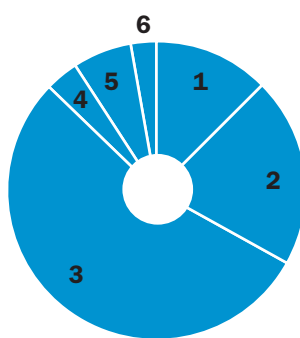
G5

Crédito a la clientela por tipo de producto

31.12.2015 en % (*)

1	Préstamos y créditos con garantía hipotecaria	64,5%
2	Deudores a la vista y varios	5,1%
3	Préstamos y créditos con otras garantías reales	1,6%
4	Crédito comercial	4,0%
5	Resto de préstamos	20,0%
6	Resto de créditos	3,3%
7	Arrendamiento financiero	1,5%

(*) Sin activos dudosos ni ajustes por periodificación.



G6

Crédito a la clientela por perfil de cliente.

31.12.2015 en % (*)

1	Empresas	12,5%
2	Pymes	20,6%
3	Particulares	54,2%
4	Administraciones públicas	3,7%
5	Promoción	6,2%
6	Otros	2,8%

(*) Sin activos dudosos ni ajustes por periodificación.

Reducción de la ratio de mora al 7,79% al cierre de 2015. Sin considerar TSB, la ratio de mora se sitúa en el 9,86% (12,74% al cierre de 2014).

En porcentaje

Ex-TSB	4T14	1T15	2T15	3T15	4T15
Promoción y construcción inmobiliaria	52,17	49,21	47,21	47,84	38,81
Construcción no inmobiliaria	8,08	9,03	8,74	8,58	(*) 14,36
Empresas	6,46	6,55	6,14	5,41	4,62
Pymes y autónomos	12,60	12,20	11,96	11,38	10,83
Particulares con garantía de la primera hipoteca	9,25	9,12	8,76	8,27	7,83
Ratio de morosidad	12,74	11,68	10,98	10,38	9,86

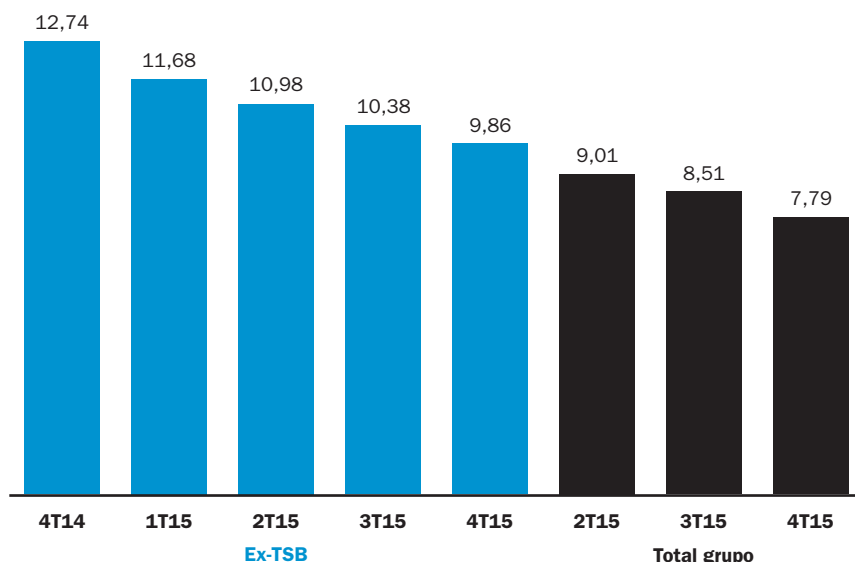
T8 Ratios de morosidad por segmento

Calculado incluyendo riesgos contingentes y 20% del saldo EPA.

(*) Impacto por una entrada específica.

Cabe también destacar la reducción de los activos problemáticos (que incluyen activos dudosos y activos inmobiliarios) en 3.179,7 millones acumulados durante el año. A cierre de diciembre de 2015, el saldo de activos problemáticos del grupo Banco Sabadell asciende a 21.578,6 millones de euros.

La evolución trimestral de estos activos ex-TSB (dudosos más activos inmobiliarios no cubiertos por el esquema de protección de activos) se puede ver en la tabla T9.



En millones de euros

	2014				2015			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Entrada neta ordinaria	(83)	(203)	(316)	(457)	(802)	(731)	(540)	(544)
Variación inmuebles	64	148	202	263	211	167	1	7
Entrada neta ordinaria + inmuebles	(19)	(55)	(114)	(194)	(591)	(564)	(539)	(537)
Fallidos	265	97	224	298	245	170	300	234
Variación trimestral ordinaria del saldo de dudosos e inmuebles	(284)	(152)	(338)	(492)	(836)	(734)	(839)	(771)

Pasivo

Al cierre del ejercicio de 2015, los recursos de clientes en balance totalizan 131.489,2 millones de euros (96.227,0 millones sin considerar TSB) y presentan un incremento interanual del 39,2% (1,9% sin considerar TSB) (T10).

Los saldos de cuentas a la vista sumaron 84.536,1 millones de euros (53.849,5 millones sin considerar TSB), lo que representa un 95,3% interanual (24,4% sin considerar TSB), y los depósitos a plazo de la clientela ascendieron a 46.376,3 millones de euros (41.800,8 millones sin considerar TSB), un 13,1% por debajo del año anterior (21,7% por debajo sin considerar TSB). La evolución decreciente de los tipos de interés en los mercados financieros ha provocado un cambio en la composición de los recursos de clientes en balance (entre depósitos a plazo y cuentas a la vista) y un traspaso de los mismos a fuera de balance.

El total de recursos de clientes de fuera de balance asciende a 37.381,1 millones de euros y crece un 23,0% respecto al año anterior. Dentro de este capítulo, toma particularmente protagonismo el crecimiento ininterrumpido del patrimonio en fondos de inversión, que a 31 de diciembre de 2015 se sitúa en 21.427,3 millones de euros, lo que representa un incremento del 36,4% interanual.

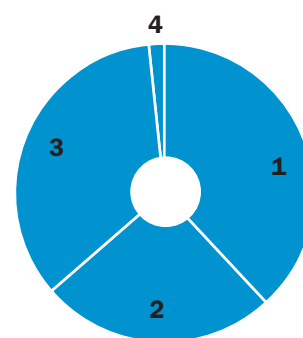
Los saldos de gestión de patrimonios también evolucionan al alza de forma significativa y alcanzan un saldo de 4.001,9 millones de euros, con lo que representan un incremento del 37,1% interanual.

	2014	Ex-TSB 2015	% 15/14	Total grupo 2015	% 15/14
Recursos de clientes en balance	94.460,7	96.227,0	1,9	131.489,2	39,2
Depósitos de la clientela	98.208,4	97.625,1	(0,6)	132.876,3	35,3
Cuentas corrientes	31.098,7	39.404,8	26,7	50.889,1	63,6
Cuentas de ahorro	12.176,2	14.444,7	18,6	33.647,0	176,3
Depósitos a plazo	53.395,9	41.800,8	(21,7)	46.376,3	(13,1)
Cesión temporal de activos	1.291,8	1.950,6	51,0	1.950,6	51,0
Ajustes por periodificación	447,7	226,6	(49,4)	226,6	(49,4)
Ajustes por cobertura con derivados	(202,0)	202,4	0,2	(213,4)	5,6
Empréstitos y otros valores negociables	20.196,3	22.455,9	11,2	26.406,6	30,7
Pasivos subordinados	1.012,4	924,9	(8,6)	1.472,8	45,5
Pasivos por contratos de seguros	2.389,6	2.218,3	(7,2)	2.218,3	(7,2)
Recursos en balance	121.806,6	123.224,2	1,2	162.974,0	33,8
Fondos de inversión	15.705,6	21.427,3	36,4	21.427,3	36,4
FI de renta variable	953,5	1.417,6	48,7	1.417,6	48,7
FI mixtos	1.695,5	4.271,9	152,0	4.271,9	152,0
FI de renta fija	3.829,7	4.327,7	13,0	4.327,7	13,0
FI garantizado	3.793,9	3.380,2	(10,9)	3.380,2	(10,9)
FI inmobiliario	9,2	67,4	—	67,4	—
Sociedades de inversión	1.725,1	1.994,2	15,6	1.994,2	15,6
IIC comercializadas no gestionadas	3.698,7	5.968,3	61,4	5.968,3	61,4
Gestión de patrimonios	2.918,1	4.001,9	37,1	4.001,9	37,1
Fondos de pensiones	4.334,6	4.305,1	(0,7)	4.305,1	(0,7)
Individuales	2.861,6	2.759,8	(3,6)	2.759,8	(3,6)
Empresas	1.457,0	1.529,6	5,0	1.529,6	5,0
Asociativos	16,1	15,8	(1,8)	15,8	(1,8)
Seguros comercializados	7.420,5	7.646,8	3,0	7.646,8	3,0
Total recursos fuera de balance	30.378,8	37.381,1	23,0	37.381,1	23,0
Recursos gestionados	152.185,4	160.605,2	5,5	200.355,1	31,7

Incluye depósitos de clientes (ex-repos) y otros pasivos colocados por la red comercial: bonos simples de Banco Sabadell, pagarés y otros.
El tipo de cambio EUR/GBP aplicado para el balance es del 0,7385 a 30.09.2015 y 0,7340 a 31.12.2015.

Los débitos representados por valores negociables (empréstitos y otros valores negociables), a la conclusión del año 2015, totalizaban 26.406,6 millones de euros, frente a un importe de 20.196,3 millones de euros a 31 de diciembre de 2014. Este incremento del saldo obedeció principalmente al aumento neto en los saldos de obligaciones y bonos emitidos por fondos de titulización de TSB.

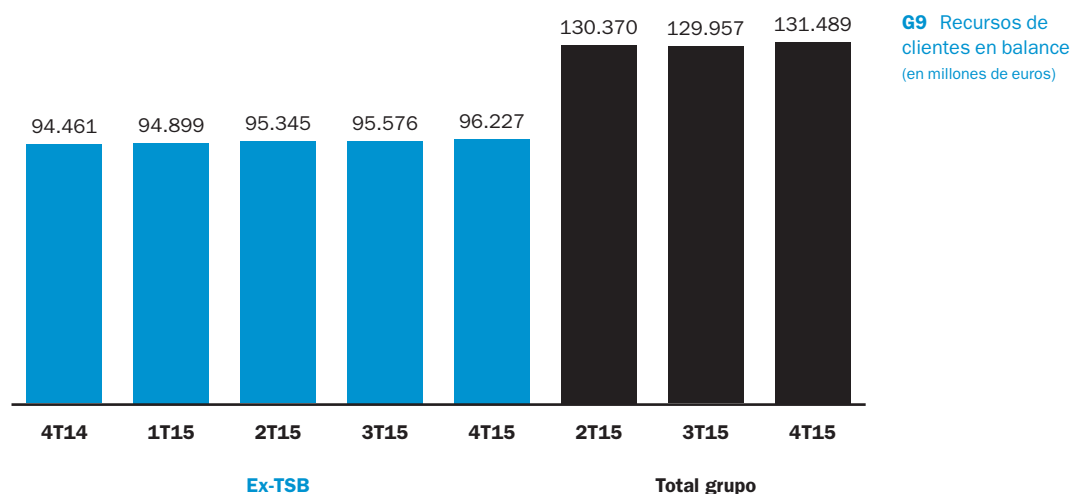
El total de recursos gestionados a cierre de 2015 asciende a 200.355,1 millones de euros (160.605,2 millones excluyendo TSB) ante los 152.185,4 millones de euros de un año antes, lo que supone un incremento interanual del 31,7% (5,5% sin considerar TSB) (G8 y G9).



G8
Depósitos de clientes
31.12.2015 (en %) (*)

- 1** Cuentas corrientes 38,3%
- 2** Cuentas de ahorro 25,3%
- 3** Depósitos a plazo 34,9%
- 4** Cesión temporal de activos 1,5%

(*) Sin ajustes por periodificación ni por cobertura con derivados.



Patrimonio neto

Al cierre del ejercicio de 2015, el patrimonio neto del grupo asciende a 12.767,7 millones de euros. Durante el ejercicio de 2015 se ha llevado a cabo una ampliación de capital por 1.607 millones de euros y se han convertido 783,9 millones de euros de obligaciones subordinadas necesariamente convertibles en acciones (T11).

En millones de euros

	2014	2015	% 15/14
Fondos propios	10.223,7	12.274,9	20,1
Capital	503,1	679,9	35,2
Reservas	8.702,3	11.110,7	27,7
Otros instrumentos de capital (*)	734,1	14,3	(98,0)
Menos: valores propios	(87,4)	(238,5)	172,9
Beneficio atribuido al grupo	371,7	708,4	90,6
Menos: dividendos y retribuciones	0,0	0,0	—
Ajustes de valoración	937,4	455,6	(51,4)
Intereses de minoritarios	54,8	37,1	(32,3)
Patrimonio neto	11.216,0	12.767,7	13,8

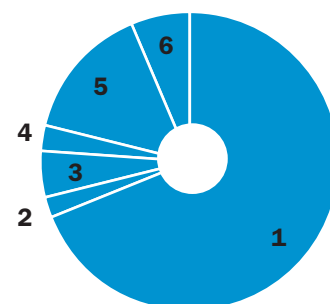
T11

(*) Corresponde principalmente a emisiones de obligaciones necesariamente convertibles en acciones.

Se mantiene la ratio ajustada de *loan to deposit* a 31 de diciembre de 2015 en el 106,5% (108,2% excluyendo TSB), con una estructura de financiación minorista equilibrada.

Los aspectos clave en la evolución de la liquidez en el ejercicio de 2015 a nivel grupo han sido:

- Se ha continuado con el objetivo de los últimos años de generar *gap* de liquidez del negocio comercial, reducir la financiación total en mercados mayoristas e incrementar la posición de liquidez del Banco.
- Los recursos de clientes en balance han aumentado un 39,2% en relación con el cierre del ejercicio de 2014, resultado principalmente de la adquisición de TSB.
- Durante 2015 se ha estabilizado la generación de *gap* comercial, continuando, aunque de manera más moderada, con la tendencia positiva observada durante los últimos años. La ratio *loan to deposit* (LTD) del grupo a cierre de año se sitúa en el 106,5% (108,2% sin considerar TSB) (T12).
- La entidad ha reducido ligeramente (ex-TSB) su porcentaje de financiación en mercados mayoristas. En el año se han producido vencimientos en mercado de capitales por un importe de 3.277 millones de euros. Por el contrario, Banco Sabadell realizó dos emisiones públicas de cédulas hipotecarias a cinco años en mayo y en octubre de 2015 por un total de 750 y 1.000 millones de euros, respectivamente. En noviembre de 2015, TSB lanzó al mercado una operación de titulización por un importe de 535 millones de libras. El detalle de las principales fuentes de financiación a cierre de 2015, atendiendo a la naturaleza del instrumento y contrapartida, es el mostrado en los gráficos G10 y G11.
- Banco Sabadell ha participado en las subastas de liquidez del BCE a cuatro años con objetivo específico, (TLTRO) por un importe total a cierre de año de 11.000 millones de euros (5.000 millones de euros correspondientes a la TLTRO de 17 de diciembre de 2014).

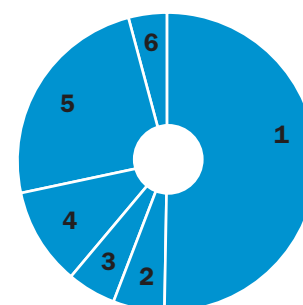


G10

Estructura de financiación

31.12.2015 (en %)

1	Depósitos	69,1%
2	Emisiones retail	2,2%
3	Repos	5,0%
4	Financiación ICO	2,8%
5	Mercado mayorista	14,7%
6	BCE	6,2%



G11

Detalle de emisiones institucionales

31.12.2015 (en %)

1	Cédulas hipotecarias	50,3%
2	Deuda Senior	5,7%
3	Preferentes + Subordinadas	5,3%
4	Pagarés ECP + institucionales	10,4%
5	Titulizaciones	24,4%
6	Deuda avalada	3,9%

T12

En millones de euros

	2014	Ex-TSB 2015	Total grupo 2015
Inversión crediticia bruta de clientes sin adquisición temporal activos	117.964	116.635	152.697
Fondo de provisiones para insolvencias y riesgo-país	(7.716)	(6.426)	(6.610)
Créditos de mediación	(7.869)	(6.069)	(6.069)
Crédito neto ajustado	102.379	104.140	140.018
Recursos de clientes en balance	94.461	96.227	131.489
Loan to deposit ratio ajustada (%)	108,4	108,2	106,5

El tipo de cambio EUR/GBP aplicado para el balance es del 0,7340 a 31.12.2015 y 0,7789 a 31.12.2014.

- La entidad ha mantenido un colchón de liquidez en forma de activos líquidos para hacer frente a eventuales necesidades de liquidez. La incorporación de TSB ha impactado positivamente en la primera línea de liquidez de la entidad en aproximadamente 3.000 millones de euros, con una cartera de activos líquidos de elevada calidad concentrada principalmente en *cash* y *Gilts*.
- El 1 de octubre de 2015 entró en vigor el *Liquidity Coverage Ratio* (LCR) con un mínimo exigible regulatoriamente del 60%. Todas las Unidades de gestión de liquidez (UGLs) de la entidad han superado holgadamente este mínimo. A nivel de grupo, el ratio LCR de la entidad se ha situado de manera permanente y estable a lo largo del año ampliamente por encima del 100%. En relación al *Net Stable Funding Ratio* (NSFR), con fecha prevista de implementación enero 2018, la entidad se ha mantenido de manera estable en niveles superiores al 100%.

Para mayor detalle sobre la gestión de la liquidez del grupo, la estrategia de liquidez y la evolución de la liquidez ver el capítulo de Gestión del riesgo_Riesgo de liquidez.

Calificaciones de las agencias de rating

En 2015, las tres agencias que evaluaron la calidad crediticia de Banco Sabadell fueron Standard & Poor's, Moody's y DBRS. En el mes de junio, la agencia de calificación crediticia Moody's, como consecuencia de la publicación de su nueva metodología y por la revisión del soporte gubernamental, incrementó el *rating* de los depósitos a largo plazo de Banco Sabadell en +2 *notches* hasta Baa3 (desde Ba2) y el de la deuda sénior a largo plazo en +1 *notch* hasta Ba1 (desde Ba2). El *rating* de los depósitos a corto plazo incrementó hasta P3 (desde *not-prime*) y se mantuvo el *rating* de la deuda sénior a corto plazo en *not-prime*. De la misma manera, el *rating* de las cédulas hipotecarias y territoriales incrementó en +4 *notches* hasta Aa2 (desde A3).

En septiembre, DBRS Ratings Limited rebajó el *rating* a largo plazo de Banco Sabadell hasta BBB *high* (desde A *low*) y confirmó el *rating* a corto plazo en R1 *low*, reflejando la visión que tiene la agencia sobre la evolución de la regulación y la legislación europea, donde hay menos certeza sobre la probabilidad de soporte sistémico.

En diciembre, Standard & Poor's Ratings Services mejoró la perspectiva de Banco Sabadell a estable (desde negativa) y afirmó el *rating* de largo plazo en BB+, así como el de corto plazo en B. La agencia ha mejorado el perfil de crédito intrínseco de la entidad (*stand alone credit profile* – SACP) en +1 *notch* hasta bb+ (desde bb) por la mejora del perfil de riesgo del Banco, compensando así la eliminación del *notch* de soporte gubernamental que tenía hasta la fecha el *rating* de Banco Sabadell. En la tabla T13 se detallan los *ratings* actuales y la última fecha en la que se ha hecho alguna publicación reiterando este *rating*.

T13

Agencia	Fecha	Largo Plazo	Corto plazo	Perspectiva
DBRS	29.09.2015	BBB (high)	R-1 (low)	Estable
Standard & Poor's (*)	02.12.2015	BB+	B	Estable
Moody's	17.06.2015	Ba1	NP	Estable

(*) Copyright by Standard & Poor's, A division of the McGraw-Hill Companies, Inc. Reproduced with permission of Standard & Poor's.

Fortaleza de capital: la ratio *common equity tier1 fully loaded* se sitúa en el 11,4% a cierre de diciembre de 2015.

En abril de 2015 se llevo a cabo una ampliación de capital por importe de 1.607 millones de euros.

Gestión de capital

La gestión de los recursos de capital es el resultado del proceso continuo de planificación de capital. Dicho proceso considera la evolución esperada del entorno económico, regulatorio y sectorial, así como escenarios más adversos. Recoge el consumo de capital esperado de las distintas actividades bajo los distintos escenarios contemplados y también las condiciones de mercado que pueden determinar la efectividad de las distintas actuaciones que puedan plantearse. El proceso se enmarca siempre en los objetivos estratégicos del Banco y en buscar una rentabilidad atractiva para el accionista, siempre asegurando un nivel de recursos propios adecuado a los riesgos inherentes de la actividad.

Como política general, la entidad tiene como objetivo, por lo que a la gestión de capital se refiere, la adecuación de la disponibilidad de este al nivel global de los riesgos incurridos.

El grupo sigue las pautas definidas por el Acuerdo de Capital de Basilea como principio básico que relaciona más estrechamente los requerimientos de recursos propios de las entidades con los riesgos realmente incurridos, basándose en modelos internos de medición de riesgos previa validación independiente de los mismos.

El grupo cuenta con la autorización del supervisor para utilizar la mayoría de los modelos internos para el cálculo de los requerimientos de capital regulatorio. Partiendo de las medidas de riesgo que proporcionan estas nuevas metodologías, el grupo dispone de un modelo de medición integral de riesgos bajo una unidad de medida interna en términos de capital asignado.

El mapa de capital por tipo de riesgo a cierre del ejercicio de 2015 es el mostrado en la tabla T14.

En porcentaje

	2015
Riesgo de crédito	80
Riesgo estructural	7
Riesgo operacional	7
Riesgo de mercado	2
Otros	4
Total	100

T14

La valoración del riesgo en términos del capital necesario atribuido permite su relación con la rentabilidad obtenida desde el nivel de operación y cliente hasta el nivel de unidad de negocio. El grupo tiene implantado un sistema analítico de rentabilidad ajustada a riesgo (RaRoC) que proporciona esta valoración, posibilitando realizar comparaciones homogéneas así como su inclusión en el proceso de fijación de precios de las operaciones.

El grupo tiene establecido un complejo sistema de medición de cada tipo de riesgo en el que se incurre y unas metodologías de integración de cada uno de los mismos, todo ello desde un punto de vista comprensivo y considerando posibles escenarios de estrés y la planificación financiera pertinente. Dichos sistemas de evaluación del riesgo están adaptados a las mejores prácticas al respecto.

El grupo lleva a cabo anualmente un proceso de autoevaluación del capital, circunscrito en el nuevo marco establecido por el NACB, y más concretamente en la normativa de adecuación de recursos propios regulatorios, que reporta al supervisor.

Dicho proceso parte de un amplio inventario de riesgos previamente identificados y de la autoevaluación cualitativa de políticas, procedimientos, sistemas de asunción, medición y control de cada uno así como de las técnicas de mitigación pertinentes.

Posteriormente, se establece una evaluación cuantitativa global del capital necesario bajo parámetros internos utilizando los modelos utilizados por la entidad (por ejemplo, los sistemas de calificación de acreditados tipo *ratings* o *scorings* en riesgo de crédito), así como otras estimaciones internas adecuadas a cada tipo de riesgo. Seguidamente se integran las evaluaciones de cada uno y se determina una cifra bajo un indicador en términos de capital asignado. Adicionalmente, se tienen en cuenta los planes de negocio y financieros de la entidad y ejercicios de *stress test*, con el objeto de acabar de verificar si la evolución del negocio y los posibles escenarios extremos pueden poner en peligro su nivel de solvencia al compararlo con los recursos propios disponibles.*

Para mayor información sobre la gestión del capital, puede verse el documento publicado anualmente sobre información con relevancia prudencial disponible en la web del Banco (www.grupobancosabadell.com) en el apartado de Información a accionistas e inversores/Información financiera.

⊛ Se amplía información en la nota 4 de las cuentas anuales consolidadas 2015.

Recursos propios computables y ratios de capital

Regulación

El 1 de enero de 2014 entró en vigor el nuevo marco normativo conocido como Basilea III bajo un modelo de introducción por fases (*phase-in*) hasta el 1 de enero de 2019. Este nuevo marco se compone de la Directiva 2013/36/UE, generalmente conocida como CRD-IV, y El Reglamento (UE) 575/2013, generalmente conocida como CRR, que regula los recursos propios mínimos que han de mantener las entidades de crédito, tanto a título individual como consolidado, y la forma en que se tienen que determinar tales recursos propios, así como los distintos procesos de autoevaluación de capital que deben realizarse y la información de carácter público que se debe remitir al mercado.

Como entidad de crédito española, el grupo está sujeto a la Directiva CRD-IV, que a su vez ha sido implementada en España a través de varias normas (ver mayor detalle de la regulación en la nota 5 de las cuentas anuales consolidadas de 2015).

De acuerdo con los requerimientos establecidos en el Reglamento CRR, las entidades de crédito deberán en todo momento cumplir con una ratio total de capital del 8%. No obstante, debe tenerse en cuenta que los reguladores pueden ejercer sus poderes bajo el nuevo marco normativo y requerir a las entidades el mantenimiento de niveles adicionales de capital.

Cabe destacar que durante 2015 se han publicado nuevas normativas que complementan el Reglamento CRR en temáticas relativas a fondos propios, liquidez, riesgos de pilar I y requerimientos de capital.

Ratios

A 31 de diciembre de 2015, los recursos propios computables del grupo ascienden a 11.417,4 millones de euros, que suponen un excedente de 4.315,9 millones de euros, como se muestra en la tabla T15.

En millones de euros

	2014	2015	% 15/14
Capital	503,1	679,9	35,1
Reservas	8.855,7	11.428,7	29,1
Obligaciones convertibles en acciones	—	—	—
Intereses de minoritarios	28,9	24,3	(15,9)
Deducciones	(684,5)	(1.923,5)	181,0
Recursos core capital (Common equity Tier 1)	8.703,2	10.209,4	17,3
Core capital (Common equity Tier 1) (%)	11,7	11,5	—
Acciones preferentes, obligaciones convertibles y deducciones	—	—	—
Recursos de primera categoría	8.703,2	10.209,5	17,3
Tier I (%)	11,7	11,5	—
Recursos de segunda categoría	838,7	1.207,9	44,0
Tier II (%)	1,1	1,4	—
Base de capital	9.541,9	11.417,4	19,7
Recursos mínimos exigibles	5.953,4	7.101,5	19,3
Excedentes de recursos	3.588,5	4.315,9	20,3
Ratio total de capital (Ratio BIS) (%)	12,8	12,9	0,31
Activos ponderados por riesgo (RWA)	74.417,8	88.768,7	19,3

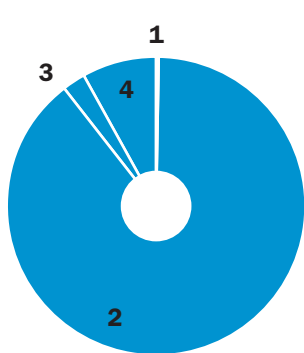
T15

Los recursos propios de *core capital* suponen el 89,4% de los recursos propios computables.

El Tier 1 en Basilea III está compuesto, además de por los recursos *core capital*, por las obligaciones convertibles y por la deducción de los activos intangibles por el mismo importe.

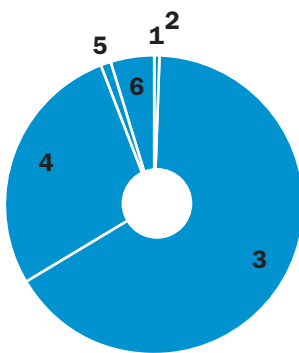
Los recursos propios de segunda categoría, que aportan el 10,6% a la ratio BIS, están compuestos básicamente por deuda subordinada y provisiones genéricas (con los límites de computabilidad establecidos regulatoriamente), así como el resto de deducciones requeridas.

La distribución de los requerimientos de recursos propios por tipología de riesgo y por área geográfica a cierre del ejercicio de 2015 son los mostrados en los gráficos G12 y G13.



G12 Requerimiento de recursos propios por tipología de riesgo 31.12.2015 (en %)

1	Riesgo por ajuste de valoración de crédito	0,3 %
2	Riesgo de Crédito	89,2 %
3	Riesgo de Mercado	2,6 %
4	Riesgo Operacional	7,9 %



G13 Requerimiento de recursos propios por área geográfica 31.12.2015 (en %)

1	Resto OCDE	0,1 %
2	Resto del mundo	0,6 %
3	España	65,8 %
4	Resto UE	27,8 %
5	Iberoamérica	1,1 %
6	Norteamérica	4,6 %

Actuaciones de capital

En los últimos cinco años, el Banco ha incrementado la base de capital a través de emisiones que se califican como capital de primera categoría, que han permitido incrementar el capital en más de 6.600 millones de euros. En ellos se incluye la ampliación de capital con derecho de suscripción preferente por 1.607 millones de euros llevada a cabo en el mes de abril de 2015, como consecuencia de la adquisición de TSB (T16).

Durante 2015 se ha producido la conversión de obligaciones subordinadas necesariamente convertibles a acciones por importe de 789 millones de euros, sin impacto en las ratios de capital.

La variación del *common equity tier 1 (CET1) phased-in* de 2014 (8.703 millones de euros) y 2015 (10.209 millones de euros) se debe principalmente a la ampliación de capital mencionada anteriormente, el beneficio retenido del ejercicio y las mayores deducciones como consecuencia de la adquisición de TSB.

Los activos ponderados por riesgo (APR o RWA) del período se sitúan en 88.768,7 millones de euros, lo que representa un incremento del 19,28% respecto al período anterior debido mayoritariamente a la incorporación del TSB y a la variación de los activos fiscales diferidos (DTA) en menor medida.

Todas estas actuaciones y acontecimientos han permitido que Banco Sabadell alcance un nivel de *common equity tier 1 (CET1) phased-in* a diciembre de 2015 de 11,5% y una ratio de capital total de 12,9%, muy por encima de los estándares exigidos por el marco de regulación.

En este sentido, en el ejercicio de 2015 la entidad recibió una comunicación por parte del Banco Central Europeo respecto a la decisión sobre los requerimientos mínimos prudenciales aplicables a la entidad, tras el proceso de revisión y evaluación supervisora (SREP), por el que Banco Sabadell debe mantener una ratio de *common equity tier 1* (CET 1) del 9,25% medida sobre el capital regulatorio phased-in. Este requisito incluye el mínimo exigido por *pilar 1* (4,50%) y el requerimiento de *pilar 2* (4,75%), incluyendo el colchón de conservación de capital.

Así mismo, y basándose en la nota publicada por el Banco de España el 28 de diciembre de 2015, esta entidad ha fijado en un 0% el colchón de capital anticíclico para 2016 y en un 0% el colchón de capital prudencial para instituciones de importancia sistémica específico de Banco Sabadell, aun siendo considerada otra entidad de importancia sistémica.

CET1 phased-in

+11,5%

En millones de euros

		Importe	Impacto en capital
Febrero de 2011	Canje <i>debt-for-equity</i> (equity a través de <i>accelerated book building</i> y recompra de preferentes y subordinadas)	411	+68 pb de <i>core tier I</i>
Febrero de 2012	Canje de preferentes por acciones	785	+131 pb de <i>core tier I</i>
Marzo de 2012	Ampliación de capital	903	+161 pb de <i>core tier I</i>
Julio de 2012	Canje de instrumentos de deuda preferentes y deuda subordinada de Banco CAM por acciones	1.404	+186 pb de <i>core tier I</i>
Septiembre de 2013	Colocación acelerada de acciones y ampliación de capital con derechos	1.383	+178 pb de <i>core tier I</i>
Octubre de 2013	Emisión de obligaciones subordinadas necesariamente convertibles por canje híbridos B. Gallego	122	+17 pb de <i>core tier I</i>
Abril de 2015	Ampliación de capital con derecho preferente de suscripción - TSB	1.607	+181 pb de <i>core tier I</i>

T16

Nota: El impacto en capital (en puntos básicos) está calculado con los datos de cierre de cada ejercicio, cifras que han ido variando significativamente por el incremento del perímetro del grupo en estos últimos ejercicios.

Negocios

Banca Comercial
Mercados y Banca Privada
Reino Unido
Global Corporate Banking
Sabadell América
Transformación de Activos



El grupo cuenta con una organización estructurada en los siguientes negocios y dispone de seis direcciones territoriales con responsabilidad plena e integrada y con áreas de apoyo con foco en el negocio:

Banca Comercial

Mercados y banca privada

Reino Unido

Global Corporate Banking

Sabadell América

Transformación de activos

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

El desarrollo de la entidad se orienta al crecimiento rentable que genere valor para los accionistas, a través de una estrategia de diversificación de negocios basada en criterios de rentabilidad, eficiencia y calidad de servicio, con perfil de riesgo conservador y dentro del marco de los códigos éticos y profesionales y tomando en consideración los intereses de los diferentes grupos de interés.

Banca Comercial

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

Mercados y Banca Privada

Banco Sabadell presenta una oferta global de productos y servicios para aquellos clientes que confían al Banco sus ahorros e inversiones. Esto cubre desde el análisis de alternativas hasta la intervención en los mercados, la gestión activa del patrimonio y su custodia. Agrupa así las direcciones de SabadellUrquijo Banca Privada; Inversiones, Producto y Análisis; Tesorería y Mercado de Capitales, y Contratación y Custodia de valores.

Reino Unido

Desarrollado a través de la franquicia TSB (adquirida por el grupo en junio de 2015), incluye el negocio minorista que se lleva a cabo en el Reino Unido, ofreciendo cuentas corrientes y de ahorro, créditos personales, tarjetas e hipotecas a través de un modelo de distribución multicanal.

Global Corporate Banking

Ofrece productos y servicios a grandes corporaciones e instituciones financieras nacionales e internacionales. Agrupa las actividades de Banca Corporativa, Financiación Estructurada y *Trade Finance & IFI*.

Sabadell América

El negocio de Sabadell América está integrado por diversas unidades de negocio, participadas y oficinas de representación que en su conjunto gestionan las actividades de negocio financiero de banca corporativa, banca privada y banca comercial. El Banco tiene capacidad y experiencia para prestar todo tipo de servicios bancarios, desde los más complejos y especializados para grandes corporaciones, como operaciones de *project finance* estructurado, hasta productos para particulares. Esta actividad está desarrollada a través de Banco de Sabadell Miami Branch, Sabadell United Bank y Sabadell Securities en Estados Unidos y de Sabadell Capital SOFOM y Banco Sabadell Institución de Banca Múltiple en México, participadas y oficinas de representación (Perú y Colombia en 2015 y Nueva York).

Transformación de Activos

Desde Transformación de Activos se lleva la gestión de forma transversal del riesgo irregular y la exposición inmobiliaria, además de establecer e implementar la estrategia de participadas inmobiliarias, entre las que destaca Solvia.

Incremento de las principales cuotas de mercado de Banco Sabadell.

Actividad y claves del ejercicio 2015

El ejercicio de 2015 ha venido marcado por una mejora en el margen de intereses, una mayor vinculación de los clientes con la entidad, un incremento sustancial de la actividad en seguros y un fuerte crecimiento de los fondos de inversión.

En millones de euros

	2014	2015	% 15/14
Margen de intereses	1.778,47	2.141,99	20,4
Comisiones netas	636,27	651,56	2,4
Otros ingresos	(76,97)	(55,64)	(27,7)
Margen bruto	2.337,77	2.737,91	17,1
Gastos de explotación	(1.345,73)	(1.395,26)	3,7
Margen de explotación	992,04	1.342,65	35,3
Pérdidas por deterioro de activos	(644,15)	(642,93)	(0,2)
Resultado antes de impuestos	347,89	699,72	101,1
Ratios (%)			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	8,0	14,8	
Eficiencia (gastos generales de administración sobre margen bruto)	57,6	49,9	
Ratio de morosidad	10,3	9,0	
Ratio de cobertura de dudosos	47,2	52,7	
Volúmenes de clientes			
Inversión crediticia	79.460	77.708	(2,2)
Recursos	90.785	94.053	3,6
Valores depositados	8.678	9.008	3,8
Otros datos			
Empleados y empleadas	12.562	12.550	(0,1)
Oficinas nacionales	2.253	2.190	(2,8)

T1 Banca Comercial [FS6]

De especial relevancia ha sido la significativa reducción del crédito dudoso, lo que ha situado la ratio de morosidad del negocio de banca comercial en el 9,0% en 2015 (10,3% en 2014).

Siguiendo el plan de negocio Triple, las prioridades de gestión en 2015 han sido la rentabilidad y conseguir mayor productividad de la capacidad integrada de las últimas adquisiciones.

En el ámbito de empresas, un año más se han incrementado los niveles de captación de clientes y las cuotas

de mercado en todos los segmentos. En su afán de mejora continua en la oferta de productos, el Banco ha empezado a comercializar nuevas soluciones de producto tanto nacional como internacionalmente. Una de las prioridades del Banco ha sido, una vez más, favorecer el crédito a las empresas, para lo que ha mantenido e incrementado acuerdos con organismos oficiales, como el ICO, el Banco Europeo de Inversiones, el Fondo Europeo de Inversiones y la Confederación Española de Sociedades de Garantía Recíproca. Banco Sabadell se ha mantenido como

referente en el mercado de franquicias y ha consolidado unidades específicas de negocio para los segmentos turístico y agrario.

En el ámbito de particulares, se ha trabajado principalmente sobre dos ejes: reforzar la vinculación de nuestros clientes y apostar por la notoriedad.

En línea con estos ejes, Banco Sabadell ha puesto en marcha la campaña “Nuevos Tiempos”, protagonizada por Rafa Nadal, José Coronado y Michael López-Alegría, entre otros. La campaña, que invita a mirar el futuro con confianza y optimismo en un mundo en proceso de cambios, también refuerza los valores de proximidad, confianza y compromiso con los clientes. Es una invitación a un futuro mejor para todos.

La oferta de productos en segmento de particulares ha continuado ampliándose durante el ejercicio. Cabe destacar el incremento de la contratación de préstamos al consumo favorecido por el lanzamiento del Préstamo Expansión 24+24, ágil en respuesta y con especial foco en la gestión de canales a distancia. Además, también se ha comercializado la nueva Hipoteca Expansión, a tipo fijo y con una cuota que se adapta al ciclo de vida del cliente.

Los planes territoriales han seguido contribuyendo positivamente a la mejora de rentabilidad y al crecimiento de clientes. En concreto, durante 2015, dentro del Plan Oportunidad Madrid, Madrid ha sido la regional que ha logrado una mayor captación (un 15% sobre el total del Banco).

Respondiendo al eje estratégico de transformación comercial, sigue el despliegue de gestión activa en Madrid y se ha implementado un plan de gestión del cambio

contando con una elevada participación de empleados.

La mejora de la experiencia de cliente continúa siendo uno de los principales objetivos del Banco. Por eso, se ha fijado como objetivo la ambición de ser líder en experiencia de cliente en todos los segmentos en 2018. En este sentido, se ha lanzado el Plan Este, que engloba distintas iniciativas orientadas a mejorar la experiencia de cliente en esta territorial. Las principales líneas de actuación se centran en la mejora de la usabilidad en cajeros, la reducción de los tiempos de espera en oficinas y la adecuación del posicionamiento de marca.

Plan Norte, por su parte, ha tenido como objetivos principales la captación y la rentabilidad de aquellas oficinas que se encontraban en niveles de rentabilidad inferiores a la media de sus comparables. El desarrollo del Plan Norte ha contribuido a mejorar todos los indicadores de negocio, especialmente la captación de nuevos clientes y el margen comercial.

Segmentos

A continuación se describen las actividades de los segmentos de empresas, negocios y administraciones públicas, y de particulares del negocio de Banca Comercial, operando bajo la marca de “Sabadell” (registrada como “BSabadell”).

Compromiso Empresas, nuevo modelo de relación con las empresas.

Empresas, negocios y administraciones públicas

En millones de euros

	2014	2015	% 15/14
Margen de intereses	892,58	1.027,28	15,1
Comisiones netas	239,01	253,40	6,0
Otros resultados	(3,51)	20,26	—
Margen bruto	1.128,08	1.300,94	15,3
Volumen de clientes			
Inversión crediticia	43.114	41.709	(3,3)
Recursos	37.715	40.632	7,7
Valores	4.579	4.694	2,5
Ratio de morosidad (%)	10,3	9,4	—

T2 Empresas, negocios y administraciones públicas [FS6]

El ejercicio de 2015 ha sido el año del lanzamiento de un nuevo modelo de relación con las empresas basado en el Plan Compromiso Empresas. A través de él, el Banco se ha comprometido por escrito con todos sus clientes empresas a responder en un plazo máximo de siete días las solicitudes de financiación, a mantener las condiciones económicas de sus líneas de riesgo, a no cambiarle el gestor personal asignado, a visitar sus instalaciones como mínimo una vez al año, a permitirle operar en cualquier oficina del Banco y a acompañarlo en su expansión internacional. Todo ello, con el objetivo de convertir a Banco Sabadell en el principal proveedor financiero de sus clientes.

El Plan Compromiso Empresas, unido a una intensa actividad comercial, ha permitido que un año más Banco Sabadell siga incrementando sus cuotas de cliente. En el ejercicio de 2015, 95.894 empresas pasaron a ser nuevos clientes del Banco, un 15,7% más que en el año anterior. Ello ha permitido situar, con datos del tercer trimestre, la cuota de mercado de Banco Sabadell en pequeñas y medianas empresas en un 42,89% y la de grandes empresas, en un 72,1%, con crecimientos del 4,9% y 2,0%, respectivamente. Destaca en el segmento de grandes empresas el valor añadido de contar con una red de sesenta oficinas distribuidas por todo el territorio especializadas en la gestión de este segmento.

En un entorno de mayor crecimiento económico, durante 2015 el Banco ha tenido como una de las principales prioridades facilitar el acceso al crédito a las empresas. Prueba de ello es el incremento de la financiación concedida a empresas en un 3,6% respecto al año anterior, superando la cifra de 37.300 millones de euros en nueva financiación. El compromiso del Banco, en línea con lo ambicionado por el Plan Compromiso Empresas, sigue siendo incrementar la cuota de inversión en sus clientes, siempre desde el conocimiento del cliente y de sus necesidades, y aplicando en su política de riesgos el rigor habitual.

Destaca, por otro lado, el excelente comportamiento en la evolución de los depósitos de clientes gestionados por el Banco, que se han incrementado en un 6,8% las cifras de 2014.

Operativa doméstica

En 2015 se ha seguido con el objetivo de incorporar novedades en los productos y servicios del Banco para modernizar y poner en valor los productos especializados, con una visión totalmente multipaís y multidivisa, que favorece tanto a las empresas con operativa doméstica como a las que están incorporando operativa internacional.

En *factoring* la actualización y modernización del producto ha hecho posible una mayor rapidez y calidad de respuesta, poniendo a disposición de los clientes una operativa más ágil y simple. Se pone en valor el *factoring* exprés de Banco Sabadell y mejora notablemente el *factoring* en divisas, que da cobertura a todas las divisas cotizables, lo que constituye un elemento diferencial para todas aquellas empresas exportadoras. Todas estas mejoras han facilitado un buen año en volúmenes, con una cuota a septiembre de 2015 del 12,19%.

En cuanto al *confirming*, se han realizado adecuaciones del producto destinadas a mejorar la utilización del mismo vía *online*, tanto para los clientes como para los proveedores, buscando mejorar la rapidez y agilidad del producto. Se ha visto una respuesta muy positiva de los clientes reflejado en una mejora de nuestra cuota de mercado hasta el 11,36 % a septiembre de 2015.

En operativa documentaria de la operativa Internacional se ha visto reflejado el buen posicionamiento de Banco Sabadell tanto en las cuotas de créditos documentarios en exportación, cuotas del 30%, como en importación del 15,21%, y se ha llegado a cuotas superiores al 18,08% durante el ejercicio.

Un año más, el Banco ha apostado por una intensa actividad en la financiación a través de líneas ICO y ha alcanzado una cuota del 18,87%, lo que sitúa al Banco en la segunda posición del *ranking* de entidades. Durante el ejercicio de 2015, las líneas con más contratación han sido ICO Empresas y Emprendedores, con un volumen de 1.213 millones de euros, y ICO Exportadores, con un volumen contratado de 515,7 millones. Además, el Banco fue la primera entidad en contratación de la Línea ICO Garantía SGR, con una cuota del 35,49%.

Es importante destacar también los acuerdos con el Banco Europeo de Inversiones para la financiación a clientes, que ha permitido ofrecer 560,7 millones de euros de financiación a las empresas. Y en el ámbito de los convenios de colaboración con las sociedades de garantía recíproca representadas por la Confederación Española

En 2015 se ha seguido con el objetivo de ofrecer productos y servicios más modernos y especializados.

de Sociedades de Garantía Recíproca (CESGAR) y con la Compañía Española de Reafianzamiento (CERSA), dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, el Banco ha incrementado en un 25,6% la financiación de pequeñas y medianas empresas y autónomos.

En su afán de incrementar la disponibilidad de financiación para las empresas en las mejores condiciones de financiación posibles, el Banco cerró a finales del ejercicio un acuerdo con el Fondo Europeo de Inversiones, en el marco de la Iniciativa PYME, proyecto cofinanciado por España, la Comisión Europea y el Grupo BEI, por un importe de 625 millones de euros.

Operativa internacional

En el ámbito del negocio internacional, durante el año 2015 se ha incorporado en la web del Banco y sobre el negocio internacional, el servicio del Centro de Recursos de Internacional. Este servicio permite acompañar a las empresas en la salida al exterior, con lo que se convierte en un servicio no financiero de relevancia que permite a Banco Sabadell estar en todos los procesos de decisión de la empresa. El Centro de Recursos facilita a las empresas información, análisis, herramientas, recursos, oportunidades y comercialización, y cubre ampliamente las necesidades de las empresas interesadas en su salida al exterior. Es un programa novedoso y con muy buena receptividad por parte de las empresas al juntar financiación con acompañamiento, asesoramiento y formación específica para la salida al exterior.

Paralelamente se ha continuado con el Programa Exportar para Crecer, ampliando el público objetivo y realizando tanto sesiones informativas generalistas como actividades centradas en mercados interesantes para la empresa española. Se han realizado actividades relacionadas con Marruecos y Perú, unos diez actos en España con la presencia de más de mil empresas.

Financiación a medio y largo plazo

En materia de financiación a medio y largo plazo, destacan significativamente los crecimientos interanuales obtenidos por Sabadell Renting en *renting* auto y en *renting* para la financiación de bienes de equipo de un 51,6% y 13,8%, respectivamente. Se consolida el liderazgo en el sector del *renting* de soluciones vinculadas a la eficiencia energética, promoviendo el cambio tecnológico en los clientes en ámbitos de iluminación, envolventes, ACS y climatización, además de renovables como geotérmica, solar térmica y fotovoltaica; todo ello en el marco de las directivas de eficiencia energética 2010/31 y 2012/27 de la UE. También se ha financiado a clientes finales, empresas de servicios energéticos y compañías suministradoras de diferentes tipos de energía. En este ejercicio, se han consolidado las ventas a empresas de grandes flotas de vehículos, por lo que se ha creado un departamento especializado en esta operativa y se ha iniciado el proyecto de

internacionalización de *renting* con acuerdos con otros operadores para dar servicio a clientes que se expandan fuera del territorio.

Dentro del marco del plan de negocio Triple, el negocio de *renting* está desarrollando la potenciación de canales de venta, como el de prescripción, lo que posibilita a los clientes incrementar sus ingresos ofreciendo la posibilidad de financiación de sus productos. También en el canal de particulares ha adquirido especial relevancia el producto de *renting* para automóviles y se han creado ofertas atractivas dirigidas a un público joven. Este público tiene tendencia al pago por uso y es cada vez más exigente con el servicio y la utilización de herramientas tecnológicas de vanguardia como apps y webs para la interacción con Sabadell Renting.

Negocios

En el segmento de negocios se han registrado incrementos continuados de cuota, siguiendo la tónica de los últimos años de crecimiento de clientes. La Cuenta Expansión Negocios sigue siendo la palanca prioritaria con la que instrumentar la actividad de captación y vinculación de nuevos clientes, así como para su operativa habitual. Durante 2015 hemos reforzado y mejorado el Plan de Acompañamiento de Negocios iniciado el 2012 con el objetivo de rentabilizar la gestión del gran número de clientes de este segmento y potenciar la vinculación temprana de los mismos con actuaciones centralizadas.

Créditos preconcedidos

Otro de los focos importantes en los clientes de este segmento durante el ejercicio han sido las acciones continuadas para la gestión de créditos preconcedidos destinados a satisfacer las necesidades de financiación de autónomos, comercios y negocios. Durante este año, se han ofrecido 4.700 millones de euros en préstamos preconcedidos a una cartera de 248.000 clientes. Desde su puesta en marcha en 2012, el Banco ha otorgado a más de 500.000 negocios españoles cerca de 8.700 millones de euros.

Campaña “Creemos sobre los comercios”

Por otra parte, durante 2015 han continuado las campañas sobre comercios “Creemos” en 52 ciudades de toda España y se han visitado más de 17.000 establecimientos. El objetivo de estas acciones ha sido impulsar el tráfico de clientes a los puntos de venta de cada municipio, fomentar el consumo y dinamizar la actividad del tejido comercial en las ciudades. El mensaje transmitido en las campañas ha sido: creer en estos municipios es creer en su comercio. La clave del éxito de esta campaña ha radicado en los gestores de la red que han visitado todos los comercios de la población presentándoles la campaña, con las consiguientes oportunidades de captación y fidelización de

comercios que estas visitas han generado.

En cada localidad, la campaña ha tenido refuerzo de publicidad en medios masivos, como publicidad exterior, prensa y radio, de modo que se ha conseguido una gran notoriedad y repercusión mediática. Estos son los municipios que han participado en la campaña “Creemos” 2015: Avilés, Ferrol, Sevilla, Vilanova i la Geltrú, Santa Coloma de Gramenet, Salamanca, Móstoles, Alicante, Valencia, Murcia, Inca, A Coruña, Pontevedra, Vitoira, Getxo, Torrelavega, Amurrio, Burlada, Tudela, Cintruénigo, Sabiñánigo, Fraga, Eibar, Sestao, Portugalete, Galdakao, Barakaldo, Erandio, Amorebieta, Gernika, Durango, Calatayud, Monzón, Miranda de Ebro, Ordizia, Beasain, Tolosa, Zarautz, Bergara, Calahorra, Tafalla, Donostia, Munguía, Basauri, Bermeo, Santurtzi, Derio, Irún, Arrasate, Laudio, Leioa y Haro.

Franquicias

En lo que se refiere a franquicias, se ha intensificado también la actividad en este negocio, tanto desde el punto de vista de imagen como de negocio. Banco Sabadell ha participado activamente en distintos eventos (ferias de franquicias, jornadas profesionales, etc.) y ha contribuido, a través de un importante número de convenios de colaboración, a facilitar la financiación a más de mil quinientos negocios franquiciados, con una inversión de más de 380 millones de euros, lo que representa un incremento del 70% respecto al año anterior. Asimismo, en noviembre se organizó en la sede del Centro Corporativo de Sant Cugat el congreso de franquicias *Franquicia futura*, una iniciativa totalmente pionera en el sector, con un éxito sin precedentes y que ha posicionado a Banco Sabadell definitivamente como referente financiero en el sector de las franquicias.

Clientes institucionales

La actividad comercial en el segmento de clientes institucionales se ha centrado en la gestión de los recursos y en la comercialización de productos de inversión alternativos, como solución al entorno de mercado con bajos tipos de interés. En el ámbito de los recursos cabe destacar la contribución a la rebaja del *cost of funding* del Banco y la diversificación hacia activos monetarios alternativos, todo ello logrando un incremento de los recursos en el conjunto del segmento. En cuanto a la comercialización de productos de inversión alternativos, destacan tres áreas de negocio: la primera, el incremento en el saldo de fondos de inversión como consecuencia de las nuevas categorías de fondos que se ajustan a cada perfil de cliente; la segunda, la comercialización de productos originados en Sabadell Corporate Finance, y, por último, la comercialización del que será el primer fondo de capital riesgo distribuido a terceros conocido como Aurica III. Todo ello fortalece la oferta y el servicio financiero aportado a los clientes institucionales desde el Banco.

Agrario

El Banco se ha marcado dos claros objetivos para el segmento agrario: ser una de las entidades financieras de referencia para el sector y conseguir una cuota de mercado del 5% para finales del año 2016.

Con esos claros objetivos como meta, en el año 2015 el Banco se ha dotado de fuerza comercial especializada con la creación de 14 puestos de delegados agrarios que ofrecen cobertura y apoyo a la red de oficinas en todo el territorio nacional.

Por su especial ubicación en zonas de una alta actividad profesional agrario-pesquera, se han definido 130 oficinas Agro, con un *layout* diferenciado, una formación específica y una línea de notoriedad de mayor identificación con el sector.

También existen más de 700 gestores repartidos entre todas las oficinas para dar respuesta a cualquier inquietud de los clientes actuales y potenciales. A ello sumamos la creación de productos financieros muy concretos y específicos que han sido demandados por la clientela, con lo que recogemos todas sus inquietudes y sugerencias.

La presencia en las principales ferias y jornadas del sector, así como los convenios firmados con los principales actores, y la alta captación de clientes y volúmenes de negocio, permiten afirmar que Banco Sabadell está obteniendo el reconocimiento esperado.

Turístico

El año 2015 ha sido de consolidación del negocio del segmento turístico, en su objetivo fundamental de posicionar a Banco Sabadell como referente del sector, lo que ha dado una propuesta de valor para el cliente y con un foco especialmente dirigido a la inversión. Se ha completado una estructura de cuatro delegados ubicados en las direcciones territoriales con mayor peso del turismo: Cataluña, Este, Centro y Sur.

Sus actuaciones se han centrado en financiación de compra de establecimientos hoteleros, expansión internacional de cadenas, proyectos de reforma, renovación de imagen corporativa, eficiencia energética, y complementado con un catálogo especializado de servicios y productos de medios de pago, tarjetas especializadas y productos de banca seguro. Con ello, destaca el cumplimiento de los objetivos marcados, con crecimientos anuales superiores al 13% en inversión y al 20,5% en recursos.

Cabe indicarse también la presencia en jornadas, foros y medios especializados, así como la firma de convenios con las principales asociaciones empresariales, tanto nacional como localmente.

Administraciones públicas

En 2015, el segmento de administraciones públicas se ha visto fuertemente influenciado por dos hechos diferenciales. En primer lugar, se trata de un año electoral, lo

que comporta una caída de la actividad de las administraciones y, en segundo lugar, la incorporación de las medidas regulatorias implantadas por el Estado sobre la administración autonómica y local, principalmente con la entrada en vigor para todos los organismos de los criterios de prudencia financiera que regulan y recomiendan la refinanciación de todas las operaciones bajo criterios de precios máximos. De hecho, esta regulación ha conllevado un estrechamiento de los márgenes financieros, pero no ha sido óbice para que el Banco haya seguido con la tendencia de crecimiento establecida en el Plan Triple. Todo esto se refleja en las cuotas de mercado. Así, la cuota de inversión se ha incrementado en 16 puntos básicos hasta el 5,96%; los recursos, en 82 puntos básicos hasta el 4,39%, y la cuota de clientes, en 107 puntos básicos, con lo que se ha situado en el 20,09%. Estos crecimientos atomizados han permitido el aumento de la operativa corriente de los clientes, lo que se ha traducido en un crecimiento del margen comercial y ha paliado el efecto restrictivo de los criterios de prudencia financiera.

La tendencia comercial iniciada en 2014, mantenida y reforzada en este ejercicio, hace que Banco Sabadell siga siendo una de las entidades de referencia en el ámbito de la administración pública.

Particulares

Uno de los principales objetivos de 2015 del segmento de particulares ha sido mantener un elevado ritmo de captación, con especial foco en la captación de calidad, lo que ha supuesto sumar 380.000 nuevos clientes particulares y convertirnos en el Banco principal de más del 70,3% de los nuevos clientes.

Para conseguirlo ha sido clave disponer de una oferta competitiva, con productos y servicios de calidad, seguir poniendo foco en la notoriedad e imagen de marca y ser una de las entidades más innovadoras en el mercado, tanto en lo referente a innovación de producto como en la creación de nuevos modelos de relación con el cliente.

Construir con los clientes una relación sólida ha sido clave para que Banco Sabadell se haya convertido en el Banco principal de más clientes.

En 2015 se ha iniciado el despliegue de gestión activa.

En millones de euros

	2014	2015	% 15/14
Margen de intereses	885,89	1.114,71	25,8
Comisiones netas	397,26	398,16	0,2
Otros resultados	(73,46)	(75,89)	3,3
Margen bruto	1.209,69	1.436,98	18,8
Volumen de clientes			
Inversión crediticia	36.346	35.999	(1,0)
Recursos	53.070	53.421	0,7
Valores	4.099	4.315	5,3
Ratio de morosidad (%)	10,3	8,7	—

T3 Particulares

En 2015 se ha iniciado el despliegue de gestión activa, nuevo modelo de gestión integral de clientes de Banca Personal a través de canales remotos. Gestión activa es un modelo adaptado a las necesidades de nuestros clientes, ofreciendo un gestor personal, con un horario ampliado, que permite dar respuesta inmediata a las necesidades de los clientes de forma remota y todo ello sin desplazarse a la oficina.

Cabe destacar, en cuanto a productos, el lanzamiento de la Cuenta Ahorro 5, un plan de ahorro a largo plazo con ventajas fiscales, o el lanzamiento de la Hipoteca Expansión, a tipo fijo con cuota creciente, o el nuevo Préstamo Expansión 24 +24, entre otros. El resultado de todas estas iniciativas ha confluído en una mejora de la experiencia de cliente.

La actividad comercial en el segmento de particulares se ha centrado en una visión del cliente, a través de una gestión comercial orientada a cubrir cada una de las necesidades de este: transaccionalidad, financiación, protección y ahorro.

En cuanto a la notoriedad, se ha continuado con la estrategia de marca iniciada en años anteriores, lo que ha conseguido un gran impacto en el segmento de particulares mediante las campañas publicitarias de “Gestor Personal”, donde se ha puesto en valor la figura del gestor personal de Banco Sabadell, y “Nuevos Tiempos”, campaña que tuvo dos fases: una de reposicionamiento de marca y una segunda centrada en producto (préstamos personales).

Banca Personal

En el ámbito del segmento de Banca Personal, 2015 ha sido el año de lanzamiento del nuevo modelo de gestión de clientes. Este modelo ha definido al gestor personal y la atención personalizada como ejes clave en la relación con el cliente. Banca Personal tiene por objeto ofrecer un servicio integral y proactivo, centrado en la gestión especializada, acompañando al cliente en el proceso de acumulación, consumo y transmisión de su patrimonio para satisfacer todas sus necesidades financieras. Para ello se han reforzado las comunicaciones a clientes del segmento con el envío de un *Welcome Pack* de bienvenida, una *newsletter* quincenal para mantener informado al cliente sobre el entorno económico y los diferentes productos y servicios financieros, así como con un vídeo de *asset allocation*.

Durante este año, el flujo de saldos de clientes hacia fondos de inversión ha continuado al alza, lo que ha supuesto un incremento de la cuota de mercado de fondos de inversión de un 16,4%. Banco Sabadell se ha dotado de una nueva oferta de fondos de inversión perfilados que se caracterizan por gestionar activamente su *asset allocation* para anticiparse a la evolución de los mercados, desplegando una amplia diversificación geográfica y sectorial y manteniendo constante su perfil de riesgo.

Otra novedad en la oferta de productos para clientes de este segmento ha sido el lanzamiento, en el mes de

julio, de la Cuenta Expansión Plus, una cuenta a la vista con condiciones preferentes para clientes transaccionales que demandaban un producto que les hiciese sentirse diferenciados y con un trato preferente. Con la Cuenta Expansión Plus el Banco se ha dotado de una oferta altamente competitiva para atraer y captar nuevos clientes de valor.

Todas estas iniciativas han empezado a dar fruto aumentando el margen medio por cliente en un 7,8% y han situado en 2015 a Banco Sabadell, en el segmento de Banca Personal y dentro del grupo de entidades comparables, en la segunda posición en experiencia de cliente de acuerdo con el indicador NPS (*net promoter score*).

Rentas medias

Dentro de los diferentes segmentos de particulares, el de rentas medias aglutina el 82,2% de los clientes, con un 59,4% del margen y un volumen de negocio del 46,4%, donde destaca la financiación con un 66,5%. El peso de este segmento se ha consolidado progresivamente, no solo por la propia actividad comercial de nuestra red sobre el *stock* de clientes, sino por el nivel de captación de nuevos clientes, que se ha situado este 2015 en 323.107 clientes, lo que supone el 84,8% de los particulares captados.

La oferta de valor que el Banco pone a disposición de los clientes pretende cubrir cada necesidad adaptándose en términos de mercado y de ciclo de vida del cliente. En este sentido cabe destacar la Cuenta Ahorro 5, un plan de ahorro a largo Plazo con el que se ayuda a los clientes en su ahorro con ventajas fiscales y especialmente en términos de ahorro periódico, clave en la estrategia de los clientes de rentas medias. Banco Sabadell ha estado muy activo comercialmente en este producto lo que ha permitido cerrar el año 2015 con más de 400.000 contratos y un volumen superior a los 1.000 millones euros.

Respecto a la necesidad del ahorro a largo plazo para la jubilación, se han diseñado los Planes de Futuro, modalidad de planes de pensiones vinculados al ciclo de vida del cliente, adaptando la distribución de las inversiones en renta fija y renta variable en función del tiempo que resta hasta su jubilación.

Un aspecto crítico en la gestión de un segmento tan masivo como es el de rentas medias es el desarrollo de nuevas capacidades de contratación. En este sentido, ha sido clave el impulso que ha dado el Banco a cada una de estas capacidades, implantándose tanto en la red de oficinas como en todos los canales de contacto con el cliente.

Extranjeros

Durante 2015, el segmento de extranjeros ha continuado con un comportamiento excelente en sus indicadores de negocio y destacan incrementos del 56,2% en captación de clientes y un 15,6% en producción de nuevas hipotecas.

Se ha definido un plan de *marketing* que ha buscado consolidar tácticamente nuestro posicionamiento vía

refuerzo de las palancas básicas de captación del negocio a través de acciones micro de *marketing* local y del canal prescriptor. Estas acciones se han acompañado de una campaña de comunicación en medios dirigidos a la comunidad extranjera para impulsar también nuestra notoriedad.

En el nicho de expatriados también se han realizado los primeros pasos para aproximarnos a esta comunidad y conocer su opinión con el objetivo de desarrollar una propuesta de valor y crecer. En esta línea, el Banco ha patrocinado el International Talent Monitor y ha organizado los Desayunos Networking, con la colaboración de Barcelona Activa y Barcelona Global. La oferta dirigida a este segmento se ha continuado ampliando.

En cuanto a recursos del segmento de extranjeros, se ha ampliado la oferta de fondos de inversión con oferta de fondos en libras esterlinas y dólares estadounidenses. Por lo que se refiere a financiación, clave básica de captación de clientes de turismo residencial, la hipoteca fija ha sido clave en 2015.

Productos destacados

Por lo que respecta a préstamos vivienda, se ha mantenido el cambio de tendencia en el mercado inmobiliario/hipotecario y se ha materializado un crecimiento de la nueva producción del 39,4% en importe y del 24,7% en número de operaciones. Esto ha permitido situar la cuota de mercado de nueva contratación en el 8,8% considerando los volúmenes y en el 7,5% en lo que se refiere al número de operaciones (dato acumulado hasta septiembre), cuando en el mismo mes del año anterior se situaba en el 7,4% y 7,0%, respectivamente. El Banco ha potenciado desde inicios de año las hipotecas a tipo fijo, lo que se ha supuesto pasar de representar un 9,8% de la contratación en el primer trimestre de 2015 a un 25,3% en los últimos tres meses. Además, como se ha mencionado anteriormente, se ha seguido innovando con la comercialización de la Hipoteca Expansión, producto que combina las mejores características de la hipoteca a tipo fijo (seguridad de saber qué se va a pagar) con las de la hipoteca a tipo variable (cuota más atractiva de inicio).

Cabe destacar asimismo un incremento del negocio proveniente de agentes, lo que representa actualmente un 16,8% de las operaciones hipotecarias, cuando el año anterior representaba un 12,8%.

La contratación de préstamos al consumo ha presentado un incremento de volumen del 46,7% respecto al año anterior, debido al foco en la red comercial y a una estrategia controlada de reducción de precios. Se ha lanzado el Préstamo Expansión 24+24, un producto innovador en el mercado, ágil en respuesta, concesión y abono, con especial foco en la gestión por canales a distancia. Además se ha consolidado por segundo año consecutivo la Línea Expansión como un producto de crédito inmediato destinado a financiar gastos familiares de pequeños importes y se ha seguido la dinamización de estudios para escuelas de negocio y universidades.

Dentro de medios de pago, el negocio de tarjetas ha seguido manteniendo el excelente ritmo de crecimiento observado en los últimos años. El parque de tarjetas ha alcanzado los 4,8 millones, con un incremento del 8,9% y ha aumentado la facturación en compras en tarjetas un 15,9%. Destaca la consolidación del despliegue masivo de tarjetas de pago sin contacto, iniciado hace dos años, y los pilotos de pagos con móvil, realizados este año y que se van a expandir a principios de 2016.

Los indicadores del negocio de TPV también han crecido considerablemente respecto al mismo período del año anterior: un 15,0% en terminales instalados y un incremento aún mayor en facturación del 27,0%. Se ha potenciado la plataforma de pagos con nuevos servicios para cobros con tabletas y *smartphones*, venta a distancia a través de SMS o correo electrónico, pagos en administraciones públicas y soluciones de aplazamiento. Durante el ejercicio, a través de acuerdos de colaboración con empresas de pago internacionales, se ha extendido la prestación de servicios a comercios ubicados en veinte países europeos. La entidad continúa posicionada como referente en pagos por internet.

Marcas comerciales

Durante el pasado ejercicio, la entidad ha unificado las marcas SabadellAtlántico y SabadellCAM para potenciar su imagen y es Banco Sabadell la marca de referencia que opera en la mayor parte del mercado español, excepto en Asturias y León, donde centra su actividad la marca SabadellHerrero; en el País Vasco, Navarra y La Rioja, donde el protagonismo es para la marca SabadellGuipuzcoano, y en la Comunidad Gallega, en la que se actúa bajo la marca SabadellGallego. La marca SabadellSolbank atiende de manera prioritaria las necesidades del segmento de europeos residentes en España mediante una red de oficinas especializada que opera únicamente en Canarias, en Baleares y en las zonas costeras del sur y levante. Finalmente, ActivoBank enfoca su actividad a los clientes que operan exclusivamente a través de Internet o por teléfono.

Las distintas marcas comerciales del Banco han seguido mejorando las cifras de margen de negocio y de nuevos clientes, tanto en empresas como en particulares, y también han incrementado cuotas de mercado, alcanzando el liderazgo en diversos segmentos de negocio. Todas las marcas han realizado una más que destacable función social y cultural en sus territorios de influencia gracias a acciones de patrocinio y mecenazgo. Los hitos logrados por el resto de marcas del grupo durante 2015 se presentan a continuación:

SabadellHerrero

La prestación de un servicio de calidad es un referente que ha guiado la actuación del Banco desde sus inicios por entender que es un importante factor de diferenciación y motor, por tanto, de su crecimiento en clientes

SabadellHerrero, mejor marca nacional en calidad de servicio.

y negocio. Partiendo de esta convicción es importante destacar el premio que SabadellHerrero recibió por ser la marca bancaria que ofrece la mejor experiencia de cliente en oficinas y la mayor calidad de servicio del mercado bancario español. El premio fue concedido por la empresa STIGA, referente sectorial en medición de calidad, tras un análisis de calidad objetiva en redes comerciales bancarias. El estudio evalúa la atención a clientes potenciales en oficinas bancarias a través de la técnica del *mystery shopping* (pseudo compras o compras simuladas). El estudio arrancó el año 2000 y analiza 50 marcas bancarias y 4.000 oficinas, cruza 260 variables y acumula una base histórica de 80.000 visitas a oficinas.

Este liderazgo en calidad, ahora confirmado a nivel nacional, está en la base de la progresión de la marca SabadellHerrero en su ámbito territorial de Asturias y León. Tres han sido las dimensiones en que este avance ha sido más relevante: la expansión del crédito, el ensanchamiento de la base de clientes y la gestión especializada del ahorro a través de fondos de inversión y planes de pensiones.

Recuperada en gran medida la demanda de crédito, SabadellHerrero lo ha visto reflejado en sus cifras de concesión de crédito que han registrado mejoras generalizadas en todos los territorios de la marca: Asturias, 3,11% de crecimiento interanual y León, 7,59%. El papel referente de SabadellHerrero como impulsor de la concesión de crédito en sus mercados propios queda patente en su cuota de mercado en financiación empresarial ICO: en Asturias, con un 37,92%, y en León, donde por primera vez ocupa la primera posición, con una cuota de mercado provincial de 33,35%. Los importes de nueva concesión de crédito han sido superiores a las rebajas por amortizaciones lo que ha hecho posible un crecimiento neto de la cifra de inversión de un 3,05%, hecho que contrasta positivamente con la caída del mercado, en los últimos datos conocidos, y resalta nuevamente dinamismo comercial del Banco.

Consecuencia directa de la atención continuada de las necesidades de sus clientes y del mantenimiento de altos niveles de calidad es el crecimiento de la base de clientes del Banco, a la que durante 2015 se han añadido 19.926 clientes particulares y 3.106 empresas. Una vez más, el modelo consolidado en el Banco de acuerdos comerciales con colectivos empresariales, asociaciones y colegios profesionales ha sido el impulsor de este aumento en el número de clientes.

El apoyo de SabadellHerrero a la empresa fue reconocido por la Confederación de Organizaciones Empresariales de Castilla y León (CECALE) que, a propuesta de la Federación de Empresarios de León, distinguió a SabadellHerrero con uno de sus galardones, CECALE de Oro, que reconoció por primera vez a una entidad financiera.

El nuevo entorno de tipos de interés bajos exige a las entidades financieras mayor capacidad de asesoramiento y una oferta completa y diversificada de productos que permitan a los clientes obtener un rendimiento de sus ahorros con la exposición adecuada según sus circunstancias y perfil personal de riesgo. SabadellHerrero ha respondido a esta demanda de sus clientes y los crecimientos de saldos de su cartera de fondos de inversión y planes de pensiones han sido del 17% y del 6,34%, respectivamente.

En el campo del patrocinio y mecenazgo, durante 2015 tuvo lugar la quinta edición de un galardón de hondo significado empresarial: el Premio Álvarez-Margaride que, a iniciativa de SabadellHerrero y de la asociación APQ (Asturias Patria Querida), premia trayectorias empresariales ejemplares. Fue otorgado al empresario Daniel Alonso Rodríguez, fundador del Grupo Daniel Alonso, presente en sectores como el del medio ambiente, los montajes, la fabricación de camiones y maquinaria, los transportes especiales, el mantenimiento industrial y la ingeniería.

A la promoción del talento se ha dirigido el mecenazgo del Banco a través de la Fundación Banco Sabadell. Dicho mecenazgo se articula en torno a acuerdos con las universidades de Oviedo y León y permite tener en marcha programas de becas con las que los alumnos consolidan su formación con su aplicación a la práctica diaria en un Banco. Destaca el patrocinio de la Fundación Banco Sabadell de las becas para prácticas en el Banco Interamericano de Desarrollo, con que los mejores expedientes de la Universidad de Oviedo reciben una formación de excelencia en la sede central del Banco en Washington.

La Fundación Banco Sabadell distinguió en su XIV edición del Premio SabadellHerrero a la Investigación Económica como mejor economista joven a Víctor Martínez de Albéniz, profesor agregado en el IESE, donde ha desarrollado su labor académica desde al año 2004, por su trayectoria de investigación en el campo de gestión de empresas.

SabadellGallego

SabadellGallego realizó en 2015 un ejercicio de consolidación de los cambios de plataforma tecnológica y sistemas operativos y comerciales y sentó las bases para una sólida expansión en Galicia. Una parte significativa de las 129 oficinas de la red de oficinas del Banco en Galicia fue renovada en profundidad y la totalidad de cajeros automáticos sustituidos por unidades nuevas de última generación. Las inversiones tuvieron especial incidencia en la red rural del Banco que se vio muy reforzada tanto en instalaciones como en plantillas y servicio.

Todos estos cambios han supuesto una auténtica transformación de SabadellGallego y se han traducido en rápidas mejoras de servicio y de percepción por parte de los clientes. Así, los indicadores de calidad de servicio no solo se sitúan por encima del promedio del conjunto de entidades que operan en Galicia, sino que están muy próximos a los niveles de excelencia que caracterizan al grupo Banco Sabadell.

El crédito concedido por el Banco en Galicia ha registrado una notable expansión y, con un aumento de 2,5% en importes formalizados respecto al año anterior, ha llevado a un crecimiento del saldo de inversión en clientes del 1,81% interanual. SabadellGallego se mantiene entre las principales entidades de Galicia en cuota de

financiación empresarial ICO y, con el 18,44%, se mantiene en los niveles alcanzados el año anterior. Especial dedicación ha tenido para el Banco el desarrollo del negocio internacional de sus clientes, que culminó a cierre del año con la realización de una jornada internacional en A Coruña donde se reunió una muestra notable del empresariado exportador gallego.

En recursos de clientes, el Banco se orientó a una efectiva diversificación de carteras que preservase los rendimientos de sus clientes ante los tipos de interés en niveles mínimos de los depósitos. Así, en fondos de inversión y en planes de pensiones, son los que registraron mayores crecimientos (18% y 11,64% respectivamente), junto con el éxito comercial de la Cuenta Expansión.

SabadellGallego culmina su transformación y sienta las bases de su crecimiento en Galicia.

Un total de 19.844 clientes particulares y 5.327 empresas se sumaron a la clientela del Banco en Galicia, cifras por encima de las obtenidas en captación en ejercicios anteriores y reflejo del dinamismo comercial del Banco y de los múltiples acuerdos alcanzados con colectivos empresariales, asociaciones y colegios profesionales. Especial atención ha puesto el Banco en el segmento agro-ganadero y pesquero en las oficinas de su red rural. En este ámbito, el crecimiento porcentual en negocio ha duplicado al del resto de la red poniendo de manifiesto su potencial y la fortaleza de presencia de SabadellGallego en el mundo rural de la comunidad.

En el ámbito social y cultural, SabadellGallego patrocinó el premio de Liderazgo Empresarial, que concede la Confederación de Empresarios de Coruña y que este año recayó en el presidente del Grupo Gadisa, Roberto Tojeiro, al frente de un conglomerado empresarial diversificado en negocios de alimentación, energía y madera, entre otros sectores. La Fundación Banco Sabadell ha mantenido su colaboración con las universidades gallegas y, mediante un convenio con la Fundación Empresa Universidade Galega (FEUGA), ha incorporado licenciados en prácticas. En el campo exclusivamente cultural, la fundación ha patrocinado la exposición “El primer Picasso. A Coruña 2015”, organizada por el Ayuntamiento de A Coruña y la Consellería de Cultura de la Xunta de Galicia, y la exposición “Camiño.Aorixe”, también con la Consellería de Cultura en Santiago de Compostela. Por último, la Fundación Banco Sabadell organizó junto al Auditorio de Galicia la exposición “Salto de página. El libro artista en el siglo XXI”.

SabadellGuipuzcoano

Uno de los hitos más significativos del ejercicio fue el lanzamiento del Plan Norte, convirtiéndose en uno de los principales planes territoriales que se han desarrollado en aplicación a lo previsto por el Plan Triple. Se trata de un programa de actuación comercial específico que pone foco en el incremento de la base de clientes y en la mejora del margen por encima de lo previsto con carácter general, con la finalidad de incrementar las cuotas de mercado.

Este plan, de duración bienal con finalización en 2016, diseña y pone en acción distintas palancas cuya eficacia está resultando muy satisfactoria. Las principales áreas de actuación, que se han traducido rápidamente en una mejora de los resultados de negocio, son:

- Apertura de dos nuevas oficinas en zonas de gran potencial de crecimiento de Zaragoza y Logroño.
- Acciones sincronizadas de marketing en 40 promociones locales específicas con la campaña “Creemos en...” para incrementar notoriedad y tráfico de clientes en oficinas.
- Medidas organizativas y metodológicas, como la creación de la figura del director comercial específico para Cantabria y el diseño y la implantación de una metodología de seguimiento y apoyo particular a un conjunto de oficinas dispersas desde el punto de vista geográfico pero con retos similares en su gestión comercial y especialización de los gestores.

En la red comercial, dichos resultados se tradujeron en un incremento interanual de la captación de clientes

particulares del 14,7%. Este crecimiento ha sido del 6,5% en clientes empresas y la mejora del margen comercial, del 11,4%.

En lo que se refiere a la red de oficinas de empresa, el ejercicio se ha caracterizado por un recrudecimiento de la competencia centrada en la gestión de precios de las operaciones de activo, a pesar de lo cual se consiguió mejorar la inversión crediticia del perímetro de la marca en un 6,6%, al mismo tiempo que se contuvo la morosidad.

Con todo ello, y a pesar de las adversas circunstancias de mercado, SabadellGuipuzcoano ha logrado mantener e incluso, en algunos casos, mejorar su presencia en el

territorio de influencia donde, con una cuota de oficinas del 5,5%, alcanza una cuota de particulares del 5,7%, indicador que alcanza especial relevancia en pymes (34,8%) y, sobre todo, en grandes empresas (73,9%).

Paralelamente, SabadellGuipuzcoano ha continuado creciendo y consolidándose durante 2015 como una de las principales referencias financieras locales y regionales del entorno, transmitiendo, por un lado, la fortaleza y el liderazgo del grupo, y por otro, el compromiso y la vinculación histórica con el territorio.

La entidad ha desplegado una intensa actividad institucional con récord de suscripción de convenios de colaboración.

Una de las expresiones de dicha vinculación es la creciente actividad institucional local y la suscripción de convenios de desarrollo económico, como los que la entidad mantiene históricamente en el ámbito de negocio internacional con las Cámaras de Comercio de Navarra y Zaragoza, así como con las Asociaciones de Empresarios Guipuzcoanos (Adegí) y Vizcaínos (Cebek). En este mismo campo Internacional, se han celebrado con éxito en Bilbao, dos jornadas del Programa Exportar para Crecer dedicadas a Marruecos y Perú.

Cabe destacar dos importantes novedades en materia de firma de Convenios, como el de Apoyo al Sector Agropecuario y Alimentario de Euskadi, y el de Colaboración en Política Lingüística de uso del euskera en el ámbito comercial y del consumo, ambos suscritos con el Gobierno Vasco.

Finalmente, la entidad continuó siendo especialmente activa en eventos y patrocinios de toda índole, volviendo a situarse en el lugar más destacado de su territorio de influencia por su apoyo a iniciativas sociales, culturales y deportivas. Así, en el campo científico universitario, es reseñable la concesión, un año más, de la beca de investigación a Bio Donostia a través de la Fundación Banco Sabadell, o la colaboración institucional y comercial con la Universidad San Jorge de Zaragoza.

En el plano cultural, es obligado mencionar el patrocinio principal de la multitudinaria Feria Internacional Gastronomika de Donostia-San Sebastián, así como la contribución al desarrollo del intenso programa de actividades relacionadas con la Capitalidad Cultural Europea de dicha ciudad para el año 2016.

Finalmente, la presencia de la marca ha sido muy relevante también en el terreno deportivo, donde una vez más SabadellGuipuzcoano fue sponsor de la Vuelta Ciclista al País Vasco y también, dentro del mismo deporte, patrocinó junto con SabadellGallego, el singular reto Roncesvalles/Santiago de Compostela en 24 horas, protagonizado por el ciclista profesional Mikel Azparren con amplia repercusión en medios de comunicación.

ActivoBank

Finalmente, ActivoBank, con 55.359 clientes al cerrar el año, ha focalizado su actividad comercial en la gestión patrimonial y ha conseguido unos volúmenes de 1.229,7 millones de euros. Destacan el incremento de saldos en cuentas, de un 11,6% y de los recursos fuera de balance del 1,7%. Los fondos de inversión han crecido un 1,5%, alcanzado un volumen de 115,0 millones de euros.

BStartup

El programa BStartup tiene como objetivo posicionar al Banco como la entidad financiera que más apoya a las empresas que empiezan, con especial interés en las startups del sector digital y tecnológico por su elevado potencial de escalabilidad. Como líneas básicas de actuación destaca, por un lado, las 88 oficinas especializadas en startups con un circuito de riesgos específico para ofrecer un mejor servicio a estos clientes. Además el programa BStartup 10 invierte un millón de euros en diez proyectos

en fase semilla anualmente, habiéndose invertido ya en 19 compañías. A estas empresas también se les ofrece un programa de alto rendimiento con la aceleradora Inspirit para favorecer su establecimiento en el mercado y el acceso a siguientes rondas de inversión. En las dos convocatorias de BStartup 10 completadas en 2015 se presentaron 887 proyectos. Y como tercera línea de actuación se ha intensificado la colaboración con los procesos de Open Innovation del Banco.

Es importante la notoriedad que se ha adquirido en estos dos años de funcionamiento de BStartup. En 2015 se han incrementado notablemente las apariciones en medios (1.085 apariciones) y el impacto en redes sociales, así como la participación activa en eventos de emprendimiento por todo el territorio español. En 2015 BStartup ha organizado/participado activamente en 121 eventos. Además, el año se ha cerrado con un total de 24 convenios de colaboración firmados con entidades que dan su apoyo a emprendedores en todo el territorio y que pueden prescribir los productos y servicios del Banco. En lo que respecta a la generación de negocio directo, se han gestionado 161 millones de euros entre activo y pasivo, un 132% más que el año anterior.

Bancaseguros

Bancaseguros, un negocio en crecimiento y constante evolución.

A cierre del ejercicio de 2015, el volumen total de saldos gestionados en seguros y planes de pensiones alcanza los 11.962,3 millones de euros, y el total de primas de seguros (vida y no vida) asciende a 461,8 millones de euros, con un crecimiento del 1% y 18% respectivamente. Las sociedades de seguros y pensiones participadas por Banco Sabadell han obtenido unos beneficios netos totales de 146,1 millones de euros.

Como consecuencia de los acuerdos de bancaseguros heredados de las entidades bancarias absorbidas, el Banco ha continuado en 2015 el proceso de reordenación de los mismos. Con fecha efecto 1 de enero 2015 se ha procedido a realizar la fusión de Banco Gallego Vida y Pensiones SA de Seguros y Reaseguros con Mediterráneo Vida, Sociedad Anónima de Seguros y Reaseguros. Así mismo, a cierre de noviembre de 2015 se ha llevado a cabo la fusión por absorción de Mediterráneo Seguros Diversos SA de Seguros y Reaseguros con Bansabadell Seguros Generales. De esta forma, culmina el proceso de reordenación iniciado como consecuencia principalmente de las adquisiciones de Banco Gallego y Caja de Ahorros del Mediterráneo.

La filial aseguradora Mediterráneo Vida, Sociedad Anónima de Seguros y Reaseguros suscribió el 5 de marzo de 2015 con la entidad reaseguradora SCOR Global Life

Colectivos profesionales y red de agentes

Los colectivos profesionales y banca asociada tienen como objetivo prioritario captar nuevos clientes particulares, comercios, pymes y despachos profesionales. El 2015 se cerró con 2.487 convenios de colaboración con colegios y asociaciones profesionales, con más de 2.843.000 colegiados y asociados profesionales, de los que 659.582 ya son clientes del Banco, y con unos volúmenes gestionados superiores a los 20.000 millones de euros.

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, a través de la cual conoce las necesidades específicas de sus profesionales, cosa que permite ofrecer los productos y servicios financieros que su especificación requiere.

La Red de Agentes de Banco Sabadell, se mantiene como un eficiente canal de captación de negocio, con más de 35.000 nuevos clientes captados durante el año 2015. Los volúmenes gestionados han superado los 7.200 millones de euros.

Reinsurance Ireland, Plc una ampliación del contrato de reaseguro adicional al firmado en marzo de 2014, sobre parte de su cartera de seguros de vida-riesgo individual a 31 de diciembre de 2014. La prima total percibida por esta ampliación del reaseguro registrada en resultados de Mediterráneo Vida, y por tanto el grupo, fue de 8,9 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2015, el negocio de seguros y pensiones de Banco Sabadell se estructura de la siguiente forma:

- Sabadell Vida, Sabadell Pensiones y Sabadell Seguros Generales, en *joint venture* desde 2008 con el grupo asegurador Zurich.
- Mediterráneo Vida, entidad en *run off* 100% propiedad del grupo Banco Sabadell.
- Sabadell Mediación, operador de bancaseguros vinculado.
- Exel Broker de Seguros, Correduría de seguros.

Durante 2015 Banco Sabadell ha continuado estableciendo las claves estratégicas para transformar el negocio de seguros y pensiones adaptándolo a los nuevos retos del mercado, en el que la orientación al cliente en lugar de la visión de producto y los nuevos modelos de negocio de

relación con el cliente, basados en la digitalización de los procesos, jugaran un papel protagonista.

Sabadell Vida

En el ejercicio de 2015, el volumen total de primas de vida ha ascendido a 2.850,5 millones de euros, lo que ha situado a esta entidad en la segunda posición del *ranking* español del sector, según los últimos datos publicados por ICEA.

En cuanto a los seguros de protección vida (incluyendo accidentes), las primas han alcanzado los 206,9 millones de euros, lo que ha significado un incremento del 44% respecto a diciembre de 2014, gracias principalmente a la evolución de los seguros vinculados. En seguros de vida ahorro, se ha cerrado el ejercicio con un total de ahorro gestionado que asciende a 5.444 millones de euros. Estos volúmenes sitúan a Sabadell Vida en la 6ª posición del *ranking* español del sector, según los últimos datos publicados por ICEA. El beneficio neto ha ascendido a 81,4 millones de euros.

Sabadell Pensiones

El volumen de fondos gestionados por Sabadell Pensiones se ha situado al final del ejercicio de 2015 en 3.746,8 millones de euros. De este importe, 2.286,8 millones corresponden a planes de pensiones individuales y asociativos, con un crecimiento del 10,4% respecto al año anterior, y 1.460,0 millones a planes de pensiones de empleo, con un crecimiento del 4% respecto a 2014. Estos volúmenes gestionados sitúan a la entidad en el 8º puesto del *ranking* del total del sistema, según los últimos datos publicados por Inverco. El beneficio neto del ejercicio de Sabadell Pensiones ha ascendido a 0,8 millones de euros.

Sabadell Seguros Generales

El volumen de primas de la sociedad ha alcanzado en 2015 los 194,3 millones de euros. Durante 2015 la sociedad ha procedido a absorber Mediterráneo Seguros Diversos como parte del proceso de reordenación de sociedades de seguros, entidad que ha aportado en este ejercicio un volumen de primas de 23,9 millones. El beneficio neto del ejercicio de Sabadell Seguros Generales ha ascendido a 8,4 millones de euros.

Sabadell Previsión, EPSV

La entidad comercializa planes de previsión social para los clientes del País Vasco. El volumen de ahorro gestionado ha alcanzado en 2015 los 345,4 millones de euros, con un crecimiento de volumen del 1,2%.

Mediterráneo Vida

En el ejercicio de 2015, Mediterráneo Vida ha obtenido por su actividad aseguradora un volumen total de primas y aportaciones que asciende a 188,1 millones de euros, de los que 28,8 millones corresponden a productos de protección vida (incluyendo accidentes). En seguros de vida ahorro, se ha cerrado el ejercicio con un total de provisiones que ha ascendido a 1.884,7 millones de euros. El beneficio neto aportado al grupo de Mediterráneo Vida ha ascendido a 37,5 millones de euros. El beneficio neto incluye los ingresos extraordinarios por la firma de la ampliación del contrato de reaseguro con SCOR por importe de 8,9 millones de euros. Esta sociedad dejó de realizar nueva producción durante el ejercicio 2014, a excepción de productos de ahorro colectivo y planes de pensiones de empleo.

En relación con la actividad de gestión de fondos de pensiones de Mediterráneo Vida, la entidad ha llegado a gestionar fondos por valor de 57,0 millones de euros en 2015, todos ellos planes de pensiones de empleo debido a que la totalidad de los planes de pensiones individuales y asociativos por importe de 280 millones de euros fueron traspasados a Bansabadell Pensiones como parte de los acuerdos alcanzados el año anterior con Zurich.

Sabadell Mediación

Sabadell Mediación es la sociedad de mediación de seguros del Banco. Tiene carácter de operador de bancaseguros vinculado y es la sociedad a través de la que se realiza el proceso de distribución de seguros en la red de oficinas del Banco.

El volumen de ingresos por comisiones aportado al grupo ha ascendido a 66,6 millones de euros y el volumen total de primas intermediadas, a 3.310,6 millones. El beneficio neto aportado al grupo ha alcanzado en 2015 la cifra de 51,7 millones.

Exel Broker de Seguros

Exel Broker de Seguros es una correduría de seguros 100% de Banco Sabadell que proviene de la adquisición de Banco Guipuzcoano y realiza la intermediación de seguros y gestión de riesgos a grandes empresas de todos los sectores económicos de actividad contando para ello con equipo altamente cualificado de especialistas.

El volumen de ingresos por comisiones aportado al grupo ha ascendido a 3,5 millones (crecimiento del 19,6%) y el volumen total de primas intermediadas, a 23,6 millones. El beneficio neto aportado al grupo ha ascendido en 2015 a 1,4 millones, con un crecimiento del 25,93% respecto al año anterior.

Sabadell Consumer Finance

Sabadell Consumer Finance es la compañía del grupo especializada en la financiación al consumo desde el punto de venta. Desarrolla su actividad a través de diferentes canales, estableciendo acuerdos de colaboración con diferentes establecimientos de venta minorista como concesionarios de automoción, comercios, clínicas dentales, audiología, estética, instalaciones, etc.

La continuada tendencia al alza en el consumo privado y en su financiación ha propiciado para el negocio un incremento del volumen de operaciones respecto al año anterior, además de un incremento en las cuotas de participación en el mercado. La actividad comercial en 2015 ha continuado mejorando respecto a los ejercicios anteriores, y destacaron los incrementos en margen comercial y de explotación.

Del mismo modo, la eficacia en el recobro ha permitido una nueva reducción de los niveles de morosidad, que se ha situado en el 2,6%.

Durante el año se han realizado 380.690 nuevas operaciones a través de los seis mil puntos de venta distribuidos por todo el territorio español que han supuesto una nueva inversión en 2015 de 478,1 millones de euros. Asimismo, para dar soporte al crecimiento del negocio ha continuado fomentando el uso de las herramientas tecnológicas implementadas. En esta línea, se ha potenciado la firma electrónica de los contratos de préstamo, tanto en móviles como en tabletas, llegando hasta el 57% del total operaciones. Todo lo anterior ha facilitado el mantenimiento del ratio de eficiencia en porcentajes del 34%.

Mercados y Banca Privada

En millones de euros

	2014	2015	% 15/14
Margen de intereses	51,10	44,88	(12,2)
Comisiones netas	141,90	183,41	29,3
Otros ingresos	4,32	6,90	59,7
Margen bruto	197,32	235,19	19,2
Gastos de explotación	(96,03)	(104,45)	8,8
Margen de explotación	101,29	130,74	29,1
Dotaciones de provisiones (neto)	—	—	—
Pérdidas por deterioro de activos	1,00	(7,80)	—
Otros resultados	—	—	—
Resultado antes de impuestos	102,29	122,94	20,2
Ratios (%)			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	94,7	125,2	
Eficiencia (gastos generales de administración sobre margen bruto)	48,7	44,0	
Ratio de morosidad	3,4	4,3	
Ratio de cobertura de dudosos	56,1	62,1	
Volúmenes de clientes			
Inversión crediticia	1.029	981	(4,7)
Recursos	16.896	16.854	(0,2)
Valores depositados	7.326	6.231	(14,9)
Patrimonio gestionado en IIC	12.007	15.459	28,7
Patrimonio total incluyendo IIC comercializadas no gestionadas	15.706	21.427	36,4
Otros datos			
Empleados y empleadas	529	529	—
Oficinas nacionales	12	12	—

T4 Mercados y Banca Privada

Banco Sabadell presenta una oferta global de productos y servicios para aquellos clientes que confían al Banco sus ahorros e inversiones. Esto cubre desde el análisis de alternativas hasta la intervención en los mercados, la gestión activa del patrimonio y su custodia. Agrupa así las actividades de: Banca Privada; Inversión, Producto y Análisis; Tesorería y Mercado de Capitales; Contratación y Custodia de valores.

Mercados y Banca Privada confirma su vocación de ofrecer y diseñar productos y servicios de alto valor añadido, con el objetivo de alcanzar una buena rentabilidad para el cliente así como incrementar y diversificar la base de clientes. Todo ello asegurando la consistencia de los procesos de inversión con un análisis riguroso, con una gestión de calidad reconocida y transformando el modelo de relación hacia la multicanalidad y nuevos entornos digitales.

El Banco dispone de un proceso de generación y aprobación de productos y servicios que garantiza que toda la oferta dirigida a los clientes supera los requerimientos en términos de calidad, rentabilidad y adecuación a las necesidades del mercado. La permanente revisión de los procedimientos y las prácticas de identificación y conocimiento de los clientes asegura que las ofertas realizadas y la gestión y orientación de las inversiones se efectúan teniendo en cuenta dicho conocimiento y que se cumplen todas las medidas de protección derivadas de la Directiva Europea de Mercados Financieros (MiFID) y su traducción en la regulación de nuestro país.

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

SabadellUrquijo Banca Privada

Descripción del negocio

SabadellUrquijo Banca Privada es la división de Banco Sabadell dirigida a ofrecer soluciones integrales a clientes que, por sus necesidades particulares, requieren un servicio y atención especializada y a medida, compaginando el valor del asesoramiento en Banca Privada con la solidez financiera y la capacidad de producto de la banca universal.

El equipo comercial está formado por 183 banqueros, repartidos en 12 oficinas especializadas y 19 centros de atención. Asimismo cuenta con el apoyo y colaboración de expertos en producto y en asesoramiento fiscal y patrimonial que aportan soluciones eficientes personalizadas para cada cliente.

Actividad y claves del ejercicio 2015

El negocio de SabadellUrquijo está orientado a la atención a clientes de elevado patrimonio, aquellos cuyo volumen de recursos y valores sea superior a los 500.000 euros, y en 2015 se ha consolidado esta vocación. Con la vista siempre puesta en una atención de mayor calidad, se ha producido una disminución del número de clientes gestionados por el gestor comercial, intensificando el contacto y reforzando la relación directa entre cliente y banquero.

La aportación de valor a través del asesoramiento personalizado y la puesta a disposición de productos específicos de Banca Privada, como fondos de inversión, carteras de gestión discrecional o Sicavs, han permitido el afianzamiento de SabadellUrquijo en las posiciones altas del *ranking* de entidades de Banca Privada. Sirva como ejemplo la cuota de mercado alcanzada en Sicavs, que ha ascendido a un 5,73% en diciembre de 2015, superando las expectativas previstas para este ejercicio.

En el ejercicio 2015, como consecuencia de la evolución del marco regulatorio, la actividad comercial ha ido unida, de manera inequívoca, al análisis exhaustivo del perfil de riesgo de los clientes y a la adecuación de los productos y servicios ofrecidos, siendo este un año en el que tanto la realización de los Test de Idoneidad, Recomendaciones de Inversión y Análisis de Idoneidad como el seguimiento continuado y exhaustivo de la calidad de la documentación presentada, firmada y digitalizada en Banco Sabadell han formado parte del día a día.

En consonancia con las líneas maestras del Plan Triple, ha continuado la modificación de la estructura de activos, acentuándose el peso de recursos fuera de balance frente al pasivo tradicional como depósitos, pagarés o cuentas vista que han presentado remuneraciones poco atractivas en este ejercicio.

Otro de las claves del ejercicio ha sido la especialización y, con ello, la orientación y el crecimiento en el volumen de recursos procedentes de segmentos específicos de inversores. De esta manera, se ha incrementado el número de clientes presentados por Empresas de Asesoramiento Financiero (EAFIS), la relación comercial con Instituciones Religiosas o el número de clientes del segmento de Sports & Entertainment, constituyendo este hecho otro indicador de la adecuación del modelo de negocio a las exigencias actuales del mercado.

En el empeño por mantener una continua actualización de las novedades financieras, fiscales y legislativas, en 2015 se han llevado a cabo numerosas charlas – coloquio en las que han sido invitadas figuras representativas del mundo empresarial y financiero, siendo estas convocatorias ampliamente reconocidas y valoradas por nuestra clientela.

Hasta el mes de diciembre de 2015 se han contratado 563 nuevas carteras de gestión discrecional, por un importe de 410 millones de euros, permitiendo alcanzar una cifra superior a los 1.962 millones de euros de importe contratado y, aproximadamente, 5.240 contratos. El incremento en fondos de inversión y Sicavs gestionadas ha superado los 1.173 millones de euros (un 17,7% de

incremento frente a diciembre 2014). Banco Sabadell ocupa el 6º lugar en el *ranking* de Sociedades Inversión, tanto por volumen de patrimonio como por número de Sicavs.

El número de Sicavs gestionadas a diciembre de 2015 asciende a 199, con un volumen de negocio de 1.953 millones de euros, suponiendo un incremento frente al mes de diciembre 2014 de 15,4%. Cabe destacar que en 2015 Banco Sabadell ha sido una de las entidades que más patrimonio ha captado en este producto con un incremento de volumen superior a 260 millones de euros, con incorporación de nuevas Sicavs y aumento de la participación accionarial en Sicavs ya existentes, fortaleciendo la relación con los clientes.

La cifra de volumen de negocio alcanza los 25.020 millones de euros (a diciembre de 2015) y el número de clientes supera los 27.700.

Objetivos para el ejercicio 2016

2016 se presenta como el año de la Transformación Digital en Banco Sabadell. En este sentido se ha empezado a trabajar ya desde 2015 en nuevas herramientas que van a permitir acercar el Banco a los clientes allí donde se encuentren. Ello facilitará la gestión comercial y la contratación de productos y servicios, adaptándose de esta manera a los nuevos tiempos a los que se enfrenta el sector financiero. Con ello se conseguirá una comunicación cada vez más rápida y fluida, sin olvidar la importancia de la protección y seguridad en la información ofrecida.

La gestión comercial, la adecuación de la oferta de producto al perfil de los inversores y la puesta a disposición de una gama cada vez más amplia y variada de productos, unida al asesoramiento en materia financiero – fiscal seguirán siendo aspectos críticos a mantener en 2016.

Inversiones, Producto y Análisis

Descripción del negocio

Inversiones, Producto y Análisis constituye un área de Banco Sabadell dedicada a la orientación de inversiones y a la gestión de las inversiones de carteras de clientes particulares, empresas e inversores institucionales. Engloba a su vez en su perímetro áreas separadas más especializadas: Sabadell Inversión, sociedad matriz del grupo de sociedades gestoras de instituciones de inversión colectiva del Banco y la Dirección de Análisis.

Inversiones, Producto y Análisis es por lo tanto responsable de la decisión del catálogo de contenidos y publicaciones de la Dirección de Análisis del Banco Sabadell. También es responsable de la oferta de productos de inversión del Banco y de su desarrollo en función de las oportunidades que presentan los activos de inversión, recomendando la asignación de cartera que ha de proporcionar la orientación de inversiones distintiva y superior,

requerida para alcanzar la mejor combinación rentabilidad/riesgo en interés de los clientes de Banco Sabadell. Su misión es también la de dirigir el negocio de gestión de inversiones a través de las gestoras de instituciones de inversión colectiva del grupo Banco Sabadell.

Actividad y claves del ejercicio 2015

Análisis

El objetivo del servicio de análisis es servir a la rentabilidad de las inversiones de los clientes del Banco mediante la identificación y generación de buenas ideas de inversión.

Durante 2015, el servicio de análisis ha intensificado su producción de informes, tanto recomendaciones bursátiles como relativas a instrumentos de deuda privada, en ambos casos a escala europea. Se ha incrementado el número de sociedades cotizadas analizadas en renta variable y en deuda privada ya sea de las consideradas de alta calidad crediticia como de las conceptuadas de más riesgo. El catálogo de informes se ha desarrollado avanzando en el estudio y seguimiento de índices y sectores de renta variable y desde el punto de vista del crédito de las agencias gubernamentales y de los organismos supranacionales así como de las comunidades autónomas españolas en su condición de emisores de deuda en los mercados de capitales.

La publicación de los informes tanto en forma de texto como en formato audiovisual ha llegado en 2015 a más de seis mil destinatarios. Contribuimos la visión de nuestro análisis a la prensa especializada y generalista actuando como fuente de opinión financiera solvente y bien informada.

El servicio de análisis de Banco Sabadell ha recibido destacados reconocimientos. En 2015, la agencia Thomson Reuters, en su actividad de análisis de mercados a través de Starmine, sitúa al equipo de análisis de Banco Sabadell como el tercero para Iberia tanto como estimador de beneficios como en rentabilidad de las recomendaciones. Esto confirma los premios anteriores del servicio de análisis como el primer puesto como estimador del sector materiales en 2014, segundo puesto en Iberia por el acierto de sus recomendaciones en 2013 o el tercero en 2010.

Estrategia de Clientes y Productos de Inversión

El año 2015 ha continuado marcado por los bajos tipos de interés y un comportamiento volátil de los mercados de activos de inversión. En este entorno, de rentabilidades bajas y elevada incertidumbre, la Dirección de Estrategia de Clientes y Productos de Inversión ha favorecido la orientación de las inversiones hacia la gestión profesional en carteras de activos diversificadas y el estricto control del riesgo asumido. La fijación de la estrategia de *asset allocation* ha continuado siendo el punto de partida en la

construcción de las estrategias de inversión y sus preferencias han guiado la construcción de los productos de ahorro inversión con la finalidad de asegurar su orientación hacia la rentabilidad del cliente.

El crecimiento económico en Europa ha continuado siendo bajo y esto ha motivado que continuaran las políticas monetarias expansivas en la eurozona. En el resto del mundo la atención se ha trasladado de los países desarrollados a los países emergentes en los que las previsiones de crecimiento económico se han ido revisando a la baja a lo largo del año. El comportamiento de los mercados ha tenido dos partes bien diferenciadas.

Durante los primeros meses del año los mercados han experimentado un comportamiento excepcional, impulsados por las inyecciones de liquidez del BCE, mientras que a partir del mes de abril diversos eventos como la crisis económica y política en Grecia o los temores sobre la evolución del crecimiento en China han generado un fuerte incremento de la volatilidad. Todo ello ha provocado que los mercados continuaran avanzando dentro de una etapa madura del ciclo de inversión y que las valoraciones de los principales activos se situaran en niveles de valoración muy ajustados. En este contexto, la estrategia de inversión ha favorecido la diversificación de los activos en un contexto de cartera gestionada por profesionales, en las que tengan mayor margen para aprovechar movimientos tácticos, y en las que el control del riesgo se ha convertido en el elemento central de las decisiones de inversión. A medida que ha avanzado el año se han ido reduciendo las posiciones en activos de riesgo e incrementando los pesos en activos alternativos que aportaran descorrelación respecto al comportamiento de los mercados financieros.

En términos de producto, el Banco ha favorecido la construcción y la orientación hacia productos con *asset allocation* incorporado y ha aprovechado las escasas ocasiones que se han presentado para construir fondos con capital garantizado. Respecto a los productos estructurados se han lanzado productos con capital garantizado ligados a subyacentes con buenas expectativas de revalorización, favoreciendo principalmente aquellos ligados a índices. Y en el mundo de las pensiones se han lanzado planes de pensiones de ciclo de vida, cuyo *asset allocation*

se adapta de forma progresiva conforme avanza la edad del partícipe.

En 2015 se ha marcado un nuevo máximo en número de productos con un total de 400 propuestas de nuevos productos de inversión, en el que han participado 32 responsables funcionales distintos. Destacan por su tamaño las familias de productos de depósitos referenciados con recuperación de capital y las emisiones de Bonos Simples de Banco de Sabadell, S.A. que acumulan en torno al 70% del total del volumen previsto en la comercialización. El vencimiento medio de los productos aprobados en 2015 es aproximadamente de 2 años y 7 meses.

El Banco ha realizado un esfuerzo importante de comunicación de información relevante de mercado con el envío de alertas y notas de información de compañías a clientes y accionistas e información sobre novedades y eventos extraordinarios de mercado y el envío periódico del vídeo de estrategia de *asset allocation* totalizando más de 2 millones de impactos en clientes.

Gestión de Inversiones

El negocio de Gestión de Inversiones encuadra las actividades de las gestoras de instituciones de inversión colectiva del grupo y comprende las actividades de gestión de inversiones financieras y las de comercialización y administración de instituciones de inversión colectiva, así como la selección, oferta y recomendación de fondos de terceros y la gestión de las inversiones de otros negocios del grupo.

Las principales sociedades gestoras del grupo son BanSabadell Inversión, S.A., S.G.I.I.C., Sociedad Unipersonal, conocida como “Sabadell Inversión”, que realiza una actividad de muy amplio espectro y Urquijo Gestión, S.A., S.G.I.I.C., Sociedad Unipersonal, también conocida como “SabadellUrquijo Gestión” especializada en gestión a medida y, en particular en gestión de SICAV de derecho español.

Las sociedades gestoras del grupo han alcanzado, al cierre del ejercicio, un patrimonio bajo gestión en fondos de inversión de derecho español de 13.088,0 millones de

**El patrimonio bajo gestión del grupo
se ha acercado en 2015 al 6%
de cuota en el sector de fondos
de inversión de derecho español.**

euros, un 31,5% superior al del cierre del año anterior y muy por encima del crecimiento del sector que ha sido del 12,5%. Con este volumen de patrimonio gestionado, el grupo se ha acercado al 6% de cuota en fondos de inversión, y su gestora, Sabadell Inversión, se ha mantenido como la cuarta gestora de fondos de inversión de derecho español. El incremento de partícipes en el año ha sido de 168.317, lo que supone un fuerte crecimiento, del 38,4% anual.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Patrimonio gestionado (en millones de euros)	9.102,4	5.844,5	5.609,6	4.312,4	4.203,3	4.443,2	6.356,7	9.952,6	13.088,0
Cuota de mercado (en porcentaje)	3,81	3,49	3,44	3,12	3,29	3,63	4,13	5,11	5,95
Número de partícipes	374.522	217.360	218.761	195.140	192.282	197.954	270.552	438.582	606.899

T5 Fondos de inversión de derecho español

En este ejercicio, el protagonismo en suscripciones de fondos ha sido para los fondos mixtos, multiplicando por 2,6 su patrimonio en 2015 y alcanzando los 4.103,5 millones de euros. Dentro de esta categoría destaca el fondo Sabadell Prudente, FI, perteneciente a la nueva gama de fondos con un objetivo de perfil de riesgo predeterminado y constante, con unas suscripciones netas acumuladas en el año de 2.350,5 millones de euros. Durante el año se ha mantenido activa la oferta de nuevos fondos garantizados emitiéndose una nueva garantía de revalorización sobre un fondo garantizado de 202,6 millones de euros a 31 de diciembre de 2015. A cierre de año, el conjunto de fondos garantizados representan 3.336,3 millones de euros de patrimonio. El peso de los fondos garantizados en el conjunto de los fondos de inversión de carácter financiero de derecho español bajo gestión ha disminuido hasta el 25,5%, desde el 37,8% del año anterior.

Los fondos de inversión de Sabadell Inversión han recibido destacados reconocimientos. El grupo editorial británico *Citywire* ha reconocido la gestión realizada por dos gestores de renta fija de Sabadell Inversión, otorgándoles un *rating* de AA, después de analizar las rentabilidades obtenidas en los últimos tres años. Finalmente, en la edición de 2015 del concurso de carteras de fondos que organiza cada año el diario *Expansión*, Sabadell Inversión ha logrado clasificar sus dos carteras en el primer puesto tanto entre las carteras agresivas, con una rentabilidad acumulada del 18,77% en 2015, como entre las carteras conservadoras, con una rentabilidad acumulada del 5,96% en 2015. En esta edición han participado un total de dieciséis gestoras, entre las que figuran tanto gestoras españolas como gestoras internacionales.

La introducción de clases de participaciones en los fondos de inversión de Sabadell Inversión ha flexibilizado

y segmentado la oferta de producto al inversor, permitiendo alcanzar la competitividad en precio de los fondos extranjeros y de los otros comercializadores españoles que ya contaban con clases de participaciones, abriendo nuevas posibilidades de negocio y adecuando la oferta a las nuevas regulaciones sobre comercialización. Además, este proceso ha permitido reducir el número de fondos de inversión, mediante trece procesos de fusión y eliminando las estructuras de fondos principales y subordinados, con el resultado de la absorción de treinta y cinco fondos de inversión por otros de la misma especialidad inversora en interés de los partícipes. Al finalizar el ejercicio, eran 267 las instituciones de inversión colectiva de derecho español gestionadas por Sabadell Inversión (67 fondos de inversión, una SII y una SICAV) y SabadellUrquijo Gestión (198 SICAV).

El negocio de Gestión de Inversiones desarrolla también la actividad de gestión de carteras de inversión de los clientes del Banco que se configuran como Soluciones de Inversión, es decir como un paquete de servicios que da una respuesta integrada a las necesidades de nuestros clientes actuales y potenciales. En esta línea de servicios destaca BS Fondos Gran Selección en el que se han alcanzado los 20.282 contratos bajo gestión con un patrimonio total de 1.904,4 millones de euros en 2015, desde los 14.336 contratos y 1.235,8 millones de euros del año anterior.

Mención aparte merece la actividad de gestión y administración de carteras de otros inversores institucionales agrupada bajo la denominación de Servicios Institucionales, cuyo patrimonio a fin de 2015 ha alcanzado los 6.807,9 millones de euros.

Objetivos para el ejercicio 2016

El primer objetivo de Inversión, Producto y Análisis es preservar el alto nivel de acierto en las recomendaciones de análisis sobre las acciones cotizadas emitidas por empresas europeas y sobre los instrumentos de deuda pública y privada así como sobre la estrategia de *asset allocation*. La robustez del proceso de desarrollo de producto asegura la alineación de la construcción de los productos con la opinión de mercado. Como resultado de lo anterior, los nuevos productos están orientados a la rentabilidad cliente y han superado unos exigentes estándares de calidad.

En 2016 el foco se centrará en la materialización de dos grandes objetivos: asegurar la correcta experiencia del cliente en todo el ciclo de información, adquisición, seguimiento y desinversión en los productos de ahorro/inversión y la adecuación de los productos a las necesidades de los clientes. El negocio de Gestión de Inversiones persigue potenciar el uso de los fondos de inversión, no solo por los inversores más habituales y experimentados, sino también por los ahorradores que aspiran a superar este entorno de tipos de interés bajos, asumiendo riesgo y un horizonte de maduración en sus inversiones. La captación de nuevos suscriptores exige una mejora de las prácticas de comercialización de Fondos de Inversión con una mayor transparencia y más acompañamiento. El desarrollo de productos y soluciones de inversión con *asset allocation* incorporado aportará valor a las posiciones de nuestros clientes en los fondos de inversión. La introducción de varias clases de participaciones en los fondos de inversión gestionados potenciará la atracción de grandes inversores a nuestra base de partícipes. Todo ello con el objetivo último de crecer y de hacerlo más rápido que el mercado.

Tesorería y Mercado de Capitales

Descripción del negocio

Tesorería y Mercado de Capitales se responsabiliza de la comercialización de los productos de Tesorería a los clientes del grupo, a través de las unidades del grupo asignadas a tal fin, tanto desde redes comerciales como a través de especialistas. También abarca la actividad de Mercado de Capitales, que realiza la actividad de colocación en el marco de emisión por terceros o del propio grupo de deuda corporativa.

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

Actividad y claves del ejercicio 2015

Los mercados financieros han continuado marcados durante el ejercicio 2015 por el entorno de tipos de interés, en mínimos históricos, y el mantenimiento por parte del Banco Central Europeo de la facilidad de depósito en negativo, con el objetivo de apoyar la reactivación del crédito y, con ella, la de la actividad económica. Esta situación se constituye en un factor condicionante del desarrollo del negocio y las oportunidades y operatividad en los mercados.

La recuperación económica en España se ha asentado durante los últimos trimestres de 2015 y las previsiones de los analistas mantienen la tendencia para el futuro más inmediato. Esta positiva evolución ha venido acompañada de un mayor dinamismo del empleo, si bien estas perspectivas favorables no están exentas de posibles riesgos a la baja sobre el crecimiento económico, motivados tanto por factores externos como internos.

En este contexto, se ha mantenido la gestión del negocio con foco en la materialización de las acciones comerciales planificadas para Tesorería y Mercado de Capitales dentro del plan de negocio Triple, lo que ha propiciado la consecución de los objetivos fijados para este ejercicio.

Por tanto, la consolidación del resto de las actividades y operativas ya maduras en el negocio de Tesorería se ha conjugado y equilibrado con el apoyo e impulso a las nuevas propuestas e iniciativas de mejora bajo dicho plan.

Así, en cuanto a la potenciación de la transaccionalidad en divisas, el incremento de la actividad en la operativa de divisas con clientes ha elevado el margen acumulado en un incremento del 30,0% respecto al año anterior.

En la comercialización de productos de inversión estructurada se mantiene la diversificación de su oferta a clientes, y con este objetivo se ha realizado la 1ª Emisión Pública para la red de Bono Estructurado con capital garantizado.

Dentro del objetivo de desarrollo y potenciación de la actividad de Mercado de Capitales, el Banco continúa identificando potencialidades y recibiendo mandatos, tanto por parte de los emisores como de los clientes institucionales que canalizan sus necesidades de financiación e inversión a través del Banco.

En consecuencia, se ha mantenido la participación activa de la entidad como *Joint Bookrunner* en la emisión de ACS (500 millones de euros a 5 años), Grupo Antolín (400 millones de euros a 7 años), ENCE (250 millones de euros a 7 años) y APRR (500 millones de euros a 9 años) y como *Joint Lead Manager* en las dos emisiones de Colonial (500 millones de euros a 4 años y 500 millones de euros a 8 años).

Por su parte, las actividades y operativas en *Trading* han estado encaminadas a la gestión de la liquidez y a la proactividad en la gestión de la cartera de renta fija, así como en la destacada operativa de divisas inducida por las órdenes de los clientes del Banco.

Objetivos para el ejercicio 2016

Los principales ejes de actuación para el próximo año 2016 dentro del marco del plan de negocio Triple, son completar el despliegue y desarrollo de las iniciativas en curso para potenciar la contratación y rotación de productos mediante la implantación de nuevas plataformas de contratación, la adaptación de los sistemas y operativas al nuevo marco regulatorio, el desarrollo de productos de financiación corporativa y la maduración y retorno de las acciones comerciales en curso con el foco puesto en la diversificación e internacionalización de clientes finales.

Asimismo, serán especialmente relevantes todas aquellas iniciativas que permitan una gestión más eficiente de la liquidez y del capital asignado.

político han impactado negativamente en los volúmenes, principalmente en el segundo semestre del año.

2015 ha supuesto un fuerte incremento en la captación de clientes *retail* gracias a E-Bolsa. El número de cuentas captado ha sido superior a 34.000 con unos activos superiores a 700 millones de euros, lo que ha supuesto un gran crecimiento del negocio de Custodia. Este producto fue galardonado en los premios Expansión 2015 como quinto mejor producto financiero.

Contratación y Custodia de Valores

Descripción del negocio

Contratación y Custodia de Valores lleva a cabo las funciones de intermediación de Banco Sabadell en su calidad de miembro de los mercados de renta variable, consistentes en tramitar y ejecutar las órdenes de compraventa de valores directamente a través de la mesa de contratación, y es responsable, como *Product Manager*, de la renta variable en el grupo. Asimismo crea y dirige la oferta de producto de custodia y depositaría.

Actividad y claves del ejercicio 2015

El año 2015 ha supuesto un fuerte crecimiento en cuota habiendo alcanzado la primera posición del *ranking* de miembros de mercado con una cuota superior al 14%. En el mes de julio se alcanzaba una cuota record del 20,68%.

Ha sido un año caracterizado por importantes movimientos en los mercados, principalmente en el nacional. Las incertidumbres tanto de tipo económico como

Banco Sabadell alcanza la primera posición del *ranking* de volumen de contratación con una cuota de mercado del 14%.

En millones de euros

	2013	2014	%14/13	2015	%15/14
Volumen de mercado	1.407.362	1.767.737	25,61	1.926.505	8,98
Volumen BS	133.680	176.298	31,88	282.246	60,10
Cuota (en porcentaje)	9,50	9,97	5,00	14,65	46,90

T6 Contratación de valores
(volumen de mercado)

Fuerte crecimiento del activo impulsado por la plataforma de intermediación de hipotecas y la adquisición de la cartera UKAR.

Descripción del Negocio

La franquicia de TSB (TSB Banking Group PLC), adquirida por el grupo en junio de 2015, desarrolla el negocio minorista que se lleva a cabo en el Reino Unido y que incluye cuentas corrientes y de ahorro, créditos personales, tarjetas e hipotecas.

TSB dispone de un modelo de distribución multicanal a escala nacional, integrado por 614 oficinas, presentes en Inglaterra, Gales y Escocia. A cierre de ejercicio cuenta con 4,8 millones de clientes y 8.224 empleados.

Su negocio se divide en dos segmentos diferenciados, la franquicia que constituye el negocio de banca comercial multicanal y el Desarrollo Hipotecario constituido por la “prima hipotecaria”, un conjunto de hipotecas separado que se asignó a TSB en el contexto de la reestructuración de Lloyds y que está diseñado para aportar una rentabilidad aproximada de unos 230 millones de libras.

En diciembre de 2015, TSB ha adquirido una cartera de activos, los activos UKAR, que son un conjunto de hipotecas que estaban gestionadas por el gobierno británico y que se compraron a Cerberus durante el proceso de adjudicación.

Actividad y claves del ejercicio 2015

Actividad

2015 ha sido un año significativo para TSB, en el que ha conseguido un crecimiento orgánico en clientes y en balance por encima de sus objetivos, ha adquirido más de 3.000 millones de libras en hipotecas y se ha unido al grupo Banco Sabadell.

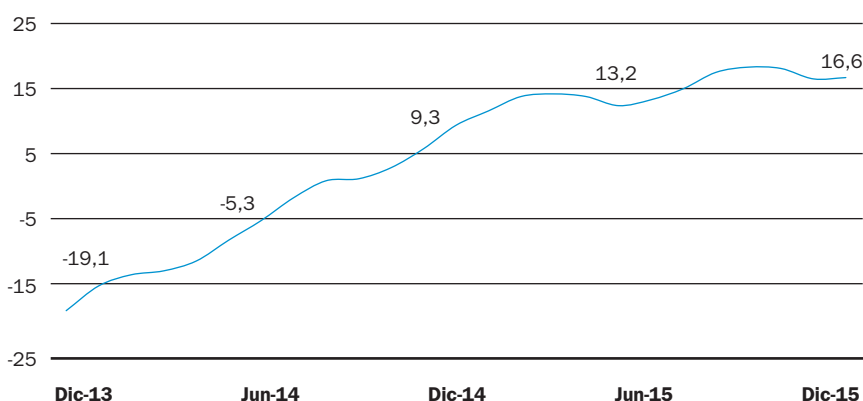


G1 Ejes estratégicos TSB

En base a los tres ejes estratégicos de TSB (G1), iniciados a finales de 2013, cabe destacar los siguientes resultados alcanzados en el ejercicio 2015:

- El 6,8% de los clientes que abrieron una cuenta nueva o cambiaron de Banco en 2015 en Reino Unido, eligieron TSB, de forma que durante 8 trimestres consecutivos se ha estado por encima del objetivo del 6% (fuente: CACI Current and Savings Account Market Database –CSDB- que incluye cuentas corrientes, cuentas vinculadas, cuentas joven, cuentas de estudiantes y cuentas subvencionadas, y nuevas aperturas de cuentas excluyendo mejoras de cuenta; los datos se presentan con un diferimiento de 2 meses).
- El lanzamiento de la nueva cuenta corriente ‘555’ Classic Plus mantiene su inercia.
- La plataforma de intermediación de hipotecas impulsa el crecimiento del activo.
- 4.800 millones de libras de hipotecas concedidas.
- El crédito de la franquicia crece en 2.300 millones de libras, por encima del objetivo de 1.500 millones de libras tras el éxito en el lanzamiento de la plataforma de intermediación hipotecaria durante el mes de enero de 2015.
- Mayor crecimiento del crédito tras la adquisición de la cartera UKAR.
- Más personas que nunca recomendarían TSB (en 2015 el NPS ha aumentado hasta 17 desde el 9 de principios de año)(G2).
- Mejor marca en servicio al cliente a través de oficinas (TSB obtuvo el ranking más alto por servicio al cliente en 2015, junto con otra entidad, según la revista Which?).

Excelente percepción del modelo de negocio de TSB por parte del Mercado.



G2 Evolución del NPS

Nota: Net Promoter Score (NPS) se basa en la pregunta “En una escala de 0 a 10, donde 0 es del todo improbable y 10 es altamente probable, cuán probable es que usted recomiende TSB a un amigo o compañero?” NPS es el porcentaje de clientes de TSB que puntúan 9-10 después de sustraer el porcentaje que responde 0-6.

TSB en 2015 ha conseguido incrementar la cartera de crédito gracias a la buena dinámica comercial y las fuentes de financiación de TSB que están constituidas fundamentalmente por el crecimiento de los depósitos de clientes y el éxito en la diversificación de las mismas.

El incremento del saldo de cuentas corrientes explica la mayor parte del crecimiento en depósitos de clientes, reflejando el éxito de la cuenta “Classic Plus”.

Además, el 12 de noviembre TSB completó la primera

titulización de hipotecas residenciales. Esto representó 537 millones de libras con la retención de 1.362 millones de libras en balance con rating AAA/Aaa.

La posición de capital de TSB sigue siendo muy sólida, con un ratio *core equity Tier 1* del 17,9%. La caída de este ratio durante el año viene explicada fundamentalmente por el crecimiento del crédito, la adquisición de activos UKAR y la migración de saldos de tarjetas de crédito y descubiertos a modelos internos.

Resultados

El resultado antes de impuestos de TSB ascendió 67,6 millones de libras, decreciendo en un 20,9% por el foco en el crecimiento de volúmenes y el efecto de la prima hipotecaria, unas menores comisiones en cuentas corrientes y el impacto de la reducción de las tasas de intercambio según estaba previsto.

Respecto al margen de intereses, el tipo medio de los préstamos se redujo durante el 2015 pasando a 3,76% desde 3,89%, mientras que en hipotecas se redujo a 2,70% desde 2,74%. Así mismo, el coste de los depósitos de clientes cayó 14 puntos básicos reflejando principalmente la caída del stock existente a tipo fijo que estaba a tipos más elevados así como en cambio de mix de producto entre cuentas de ahorro y cuentas a la vista.

La partida Otros ingresos se redujo según estaba previsto debido a las reformas del mercado en relación a las tasas de intercambio y las comisiones más bajas de las cuentas *Added Value Account (AVA)* que solamente están disponibles a través del canal digital.

En cuanto a la partida de los gastos de explotación, se vieron incrementados durante 2015 como reflejo de un incremento en las inversiones, el desarrollo de la capacidad

de poder ofrecer préstamos personales a nuevos clientes en las oficinas y por un incremento de los empleados de TSB.

Los gastos también se vieron afectados por los costes relacionados con la operación de la compra de TSB por parte de Banco Sabadell y otros gastos de reestructuración incluyendo gastos relacionados con reubicación de oficinas.

Las provisiones fueron inferiores respecto el año anterior, en concreto las provisiones por los préstamos personales sin garantía se redujeron en parte debido a la evolución favorable de la economía, una mejora de la calidad de los activos y el hecho de que en el 2014 se hicieron varios cargos extraordinarios por este concepto.

Los resultados de TSB en euros en los 6 meses que ha formado parte del grupo son los mostrados en la tabla T7.

En millones de euros

	2014	2015	% 15/14
Margen de intereses		539,62	—
Comisiones netas		78,83	—
Otros ingresos		(3,72)	—
Margen bruto		614,73	—
Gastos de explotación		(493,57)	—
Margen de explotación		121,16	—
Dotaciones de provisiones (neto)		—	—
Pérdidas por deterioro de activos		(59,50)	—
Otros resultados		—	—
Resultado antes de impuestos		61,66	—
Ratios (%)			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)		5,3	
Eficiencia (gastos generales de administración sobre margen bruto)		77,9	
Ratio de morosidad		0,6	
Ratio de cobertura de dudosos		44,8	
Volúmenes de clientes			
Inversión crediticia		36.062	
Recursos		40.699	
Otros datos			
Empleados y empleadas		8.224	
Oficinas		614	

Con fecha 30 de junio de 2015, el grupo ha tomado el control de TSB Banking Group PLC, por lo que sólo se incluyen 6 meses de resultados.

Con tipo de cambio aplicado en balance GBP 0,7340 y en cuenta de resultados GBP 0,7201 (promedio seis últimos meses). A efectos de ROE considera sus fondos propios contables.

T7 Reino Unido

Inicio de la actividad de Banca Corporativa y Financiación Estructurada en los mercados de Colombia y Perú.

Global Corporate Banking, a través de su presencia tanto en el territorio español como internacional en 17 países más, ofrece soluciones financieras y de asesoramiento a grandes corporaciones e instituciones financieras españolas e internacionales. Agrupa las actividades de Banca Corporativa, Financiación Estructurada y *Trade Finance & IFI*.

2015 ha sido un año clave para la unidad de Global Corporate Banking, en el que destaca el inicio de actividad de Banca Corporativa y Financiación Estructurada en los mercados de Colombia y Perú, a la vez que también es destacable la finalización de un primer ejercicio completo desarrollando estas mismas actividades en el mercado mexicano, habiendo cerrado con un balance de operaciones de crédito por valor de 969 millones de euros en tan solo un año y medio de trayectoria. En el mercado europeo y español, se han seguido reforzando los equipos, con la apuesta de aproximar los equipos especialistas a cada uno de los territorios en los que ofrecemos servicio a este segmento de clientes.

En el 2016 se seguirán enfocando los esfuerzos hacia la transformación e internacionalización de nuestra actividad, a la vez que será primordial ejecutar los planes de actuación en el marco del Plan Triple, manteniendo al cliente como eje central de nuestras actuaciones. Del mismo modo, se seguirán potenciando uno de los mejores activos, fuente de aportación de valor a nuestros clientes: la capacidad de colaboración entre todos los profesionales que forman parte de Global Corporate Banking en sus múltiples geografías, para unir esfuerzos y seguir construyendo un gran proyecto de valor para la sociedad y rentable para nuestros accionistas.

Banca Corporativa

Descripción del negocio

Banca Corporativa es la unidad responsable de la gestión del segmento de las grandes corporaciones, a través de las que ofrecemos un modelo de solución global a sus necesidades con un equipo de profesionales ubicados en los centros de Madrid, Barcelona, Londres, París, Miami, México D.F., Bogotá, Lima y Casablanca.

El modelo de negocio se basa en una relación cercana y estratégica con los clientes, aportándoles soluciones globales y adaptadas a sus exigencias, teniendo en cuenta

para ello las particularidades de su sector de actividad económica así como los mercados en los que opera. Son varios los pilares sobre los que pivotamos el aporte de valor: colaboración entre nuestros equipos comerciales ubicados en las distintas geografías, un servicio adaptado al cliente con equipos especializados en un determinado sector de actividad económica y la mejora continua del *middle office* en pro de la excelencia de servicio ofrecido.

Actividad y claves del ejercicio 2015

El 2015 ha sido un ejercicio con fuerte crecimiento de la inversión en el segmento de las grandes corporaciones clientes de hasta 2.419 millones de euros en su conjunto, aunque lógicamente con distinto comportamiento por regiones (711 millones de euros en la región Europa, *middle east* y África, por comparación a los 1.708 millones de euros en la región América y Asia). La aportación a dicho crecimiento total por parte de las grandes corporaciones españolas ha sido de 600 millones de euros, aunque en este caso también con distribución desigual del crecimiento, puesto que mientras que en España crecen en 172 millones de euros, el crecimiento registrado por estos mismos clientes a través de nuestras oficinas en el exterior ha sido de 428 millones de euros.

La cercanía a nuestros clientes y la excelencia en el servicio ofrecido por el *middle office*, nos permite registrar un gran crecimiento en la operativa de financiación de circulante de las grandes corporaciones (23,4%).

También es destacable en este ejercicio el crecimiento experimentado en productos especializados y con mayor aportación de valor al cliente, que queda patente en la cifra de ingresos registrados por la operativa de comercio exterior (23,7%), el negocio de distribución tesorería (162,8%) y las comisiones por operaciones de financiación estructurada (32,4%), fruto en estos casos de una mayor proactividad en el ofrecimiento de soluciones con mayor nivel de sofisticación unido a la coordinación con los equipos especialistas.

De cara al próximo 2016, Banca Corporativa seguirá fortaleciendo los pilares que se consideran fuente de aportación de valor para las grandes corporaciones, invirtiendo en herramientas de gestión que permitan mejorar la coordinación de actividad de los equipos, a la vez que actuaciones continuadas de mejora de producto y operatividad para nuestros clientes en cualquiera de los mercados

en los que estamos presentes. Del mismo modo, se seguirá con atención la posibilidad de atender a nuevos mercados con equipos de *Corporate Banking*, por el interés, que nos han trasladado nuestros clientes.

En millones de euros

T8 Banca Corporativa

	2014	2015	% 15/14
Margen de intereses	162,50	164,05	1,0
Comisiones netas	24,94	25,49	2,2
Otros ingresos	11,44	7,45	(34,9)
Margen bruto	198,88	196,99	(1,0)
Gastos de explotación	(26,60)	(29,66)	11,5
Margen de explotación	172,28	167,33	(2,9)
Pérdidas por deterioro de activos	(102,24)	(96,72)	(5,4)
Otros resultados	—	—	—
Resultado antes de impuestos	70,04	70,61	0,8
Ratios (%)			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	7,1	8,4	
Eficiencia (gastos generales de administración sobre margen bruto)	13,4	14,8	
Ratio de morosidad	2,5	3,2	
Ratio de cobertura de dudosos	64,7	65,0	
Volúmenes de clientes			
Inversión crediticia	10.798	11.702	8,4
Recursos	5.177	6.191	19,6
Valores depositados	662	666	0,6
Otros datos			
Empleados y empleadas	113	124	9,7
Oficinas nacionales	2	2	—
Oficinas en el extranjero	3	3	—

Financiación Estructurada

Descripción del negocio

Este negocio consiste en la creación y estructuración de operaciones de financiación, tanto en el ámbito de la financiación corporativa y de adquisiciones como en *project finance*. Además de la financiación bancaria tradicional, se ha especializado igualmente en la emisión de bonos corporativos, completando de este modo todas las alternativas de financiación a largo plazo para las empresas. En financiación estructurada, Banco Sabadell dispone de un equipo con actividad global y presencia física en Madrid, Barcelona, Bilbao, Alicante, Oviedo, París, Londres, Lima, Bogotá, Miami, Nueva York y México D.F., con más de veinte años de experiencia.

Actividad y claves del ejercicio 2015

El Banco ha mantenido un año más el liderazgo en España en operaciones de financiación estructurada.

Ha sido uno de los principales bancos en la originación y estructuración de operaciones para sus clientes, tanto de *project finance* en sectores como infraestructuras, energía, transporte u hoteles, como en financiación corporativa y de adquisiciones, originando y participando en la financiación de las necesidades corporativas y de inversión de sus clientes. Asimismo, ha llevado a cabo una intensa actividad de sindicación de operaciones y efectuado compra/venta de operaciones sindicadas en el mercado secundario.

Durante el ejercicio de 2015, Banco Sabadell ha mantenido su política de acompañamiento a sus clientes, adaptándose a sus nuevas necesidades dentro del entorno macroeconómico español e internacional y en consonancia con la situación de los mercados de crédito. En cuanto a las principales magnitudes de negocio del ejercicio de 2015, cabe destacar el volumen de actividad originado que ha sido superior a 5.000 millones de euros en más de 200 operaciones.

En el ámbito internacional y en el marco del plan de negocio Triple, destaca la exitosa entrada en el mercado mexicano, mediante la cual se ha participado en múltiples

operaciones sindicadas de compañías mexicanas. Asimismo, con la apertura de las oficinas de representación en Lima y Bogotá se han iniciado operaciones de financiación estructurada en Latinoamérica. Las comisiones ingresadas en estos mercados, junto al resto de mercados internacionales en los que opera la unidad han representado el 36% de los ingresos del negocio de Financiación Estructurada en 2015.

En otra de las áreas de negocio, más allá de la financiación tradicional (crédito/préstamo), se ha consolidado la actividad de emisión de bonos para clientes, iniciativa conjunta con el área de tesorería que ha permitido que el banco se posicionase como entidad de referencia en el MARF (Mercado Alternativo de Renta Fija). Esta área de negocio permite poder ofrecer alternativas completas a los clientes de Banco Sabadell en la estructuración de financiación a largo plazo. Destaca en 2015 la participación activa en varias emisiones de bonos tanto en el mercado español como francés.

Los principales ejes de actuación para 2016 se centran en seguir las líneas de actuación realizadas el pasado ejercicio que han permitido al banco ser un referente en el mercado en operaciones de financiación estructurada y avanzar en la presencia a nivel internacional de acuerdo con la mayor actividad exterior que está llevando a cabo Banco Sabadell.

TradeFinance & International Financial Institutions

Descripción del negocio

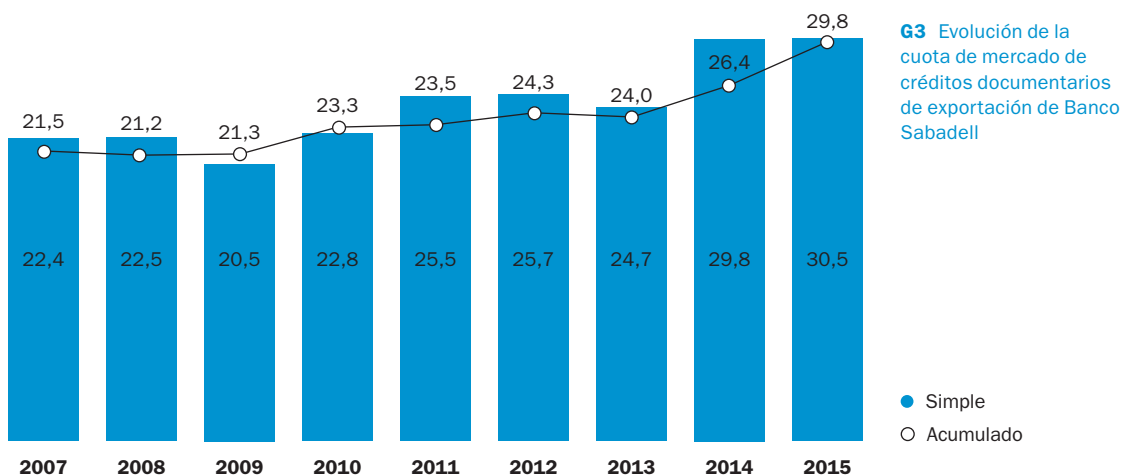
En *Trade Finance & IFI*, el modelo de negocio se apoya sobre dos ejes vertebrales: el acompañamiento óptimo a clientes empresa en su proceso de internacionalización en coordinación con la red de oficinas, filiales y entidades participadas del grupo en el extranjero, y la gestión comercial del segmento de clientes “bancos” con los que Banco Sabadell mantiene acuerdos de colaboración (más de 3.000 entidades financieras de todo el mundo) que complementan la capacidad para garantizar la máxima cobertura mundial a los clientes del grupo.

Actividad y claves del ejercicio 2015

En 2015 la misión principal del negocio de *Trade Finance & IFI* ha sido la de dirigir los recursos y desarrollar el negocio internacional del grupo con el fin de alcanzar el crecimiento, asegurando la rentabilidad y determinando la estrategia del segmento cliente ‘banco’. Se han alcanzado los objetivos de negocio establecidos dentro del segundo año del plan de negocio Triple en cuanto a mercados, gestión de clientes y productos.

Se han resuelto más de 500 negociaciones planteadas con el segmento banco de mercados internacionales relacionadas con los flujos de negocio bilateral, asegurando el equilibrio entre la defensa de los intereses del grupo y sus clientes y la salvaguarda de los intereses comerciales con el segmento Banco, respetando las reglas y usos internacionalmente aceptados. Se ha potenciado el negocio con otras entidades financieras en el ámbito internacional, conforme al modelo de riesgo, asegurando el crecimiento, consolidación, calidad y rentabilidad del negocio del grupo en el segmento banco. Se han alcanzado elevadas cuotas de mercado en negocio documentario recibido de los bancos corresponsales, un 30,5% en créditos documentarios de exportación que ha supuesto un 2,4% más que en 2014, según el tráfico de operaciones tramitadas por SWIFT (G3).

El negocio de *Trade Finance & IFI*, cierra el ejercicio con una red de más de 3.000 bancos corresponsales en el mundo, la red propia de Oficinas Operativas y de Representación y filiales y participadas así como un equipo de profesionales especialistas en mercados exteriores que atesoran un conocimiento geográfico y una red de contactos de alto valor añadido para facilitar tanto el flujo de operaciones de comercio exterior como el cierre de operaciones de inversión exterior. A todo ello se le añade una organización doméstica especializada de proximidad (tanto operativa como comercial) que junto a una completa gama de productos y servicios y un elevado nivel de calidad operativa han constituido la mejor garantía para las empresas clientes del grupo en todo el mundo.



El Banco obtiene la licencia bancaria para operar en México.

En millones de euros

T9 Sabadell América

	2014	2015	% 15/14
Margen de intereses	148,08	216,10	45,9
Comisiones netas	25,72	26,46	2,9
Otros ingresos	3,18	2,21	(30,5)
Margen bruto	176,98	244,77	38,3
Gastos de explotación	(111,37)	(142,34)	27,8
Margen de explotación	65,61	102,43	56,1
Dotaciones de provisiones (neto)	3,49	2,94	(15,7)
Pérdidas por deterioro de activos	(23,00)	(29,15)	26,7
Otros resultados	2,53	4,77	88,5
Resultado antes de impuestos	48,63	80,99	66,5
Ratios (%)			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	10,8	14,5	
Eficiencia (gastos generales de administración sobre margen bruto)	58,0	54,1	
Ratio de morosidad	1,0	0,6	
Ratio de cobertura de dudosos	89,5	142,6	
Volúmenes de clientes			
Inversión crediticia	4.942	7.374	49,2
Recursos	5.478	6.769	23,6
Valores depositarios	1.790	1.996	11,5
Otros datos			
Empleados y empleadas	692	764	10,4
Oficinas	28	28	—

Con tipo de cambio aplicado en 2015 USD 1,0887 y en 2014 USD 1,2141.

Descripción del negocio

El negocio de Sabadell América está integrado por diversas unidades de negocio, dos entidades bancarias, un corredor de bolsa e inversiones, participadas y oficinas de representación que en su conjunto gestionan las actividades del negocio financiero de banca corporativa, banca privada y banca comercial. Este negocio está gestionado desde Miami, donde Banco Sabadell dispone de una *International Full Branch* (SIB) que opera desde el año 1993 y de una entidad bancaria, Sabadell United Bank (SUB), que desarrolla el negocio de banca comercial en el sur de Florida. En el año 2012, el Banco abrió una oficina de representación en Nueva York desde la que se gestiona buena parte del negocio de financiación estructurada y en el 2015 ha abierto oficinas de representación en Colombia y Perú para potenciar el negocio de banca corporativa y financiación estructurada. Adicionalmente, en 2014 Sabadell Capital se estableció en México, para desarrollar

una cartera de créditos corporativa y de *project finance*, la cual se ha consolidado en 2015 y en agosto de 2015 obtuvo una licencia para operar como banco en dicho país.

El Banco presta servicios en coordinación con las oficinas de representación de México, Colombia, Perú, República Dominicana y Venezuela prestando atención y servicio a nuestros clientes.

Actividad y claves del ejercicio 2015

Bajo el eje de internacionalización del plan Triple, en agosto de 2015 obtuvo una licencia bancaria en México, que le permitirá operar como banco comercial en dicho país a partir de principios del 2016 denominado Banco Sabadell S.A., Institución de Banca Múltiple. De este modo, junto con la puesta en marcha de Sabadell Capital en 2014, sociedad financiera de objetivo múltiple (SO-FOM) se amplía la actividad del Banco en ese territorio.

Al cierre de 2015, la misma ha alcanzado la cifra de 1.000 millones de dólares en financiamiento a grandes empresas y proyectos.

Por otro lado, en octubre de 2015 se realizó la apertura de las oficinas de representación de Perú y Colombia.

Durante el ejercicio de 2015, el Banco ha continuado con el proyecto de consolidación de banca doméstica en el estado de Florida a través de su filial Sabadell United Bank, con la potenciación del negocio de banca asociada y programas de mejora de eficiencia operativa.

En Estados Unidos, Banco Sabadell gestiona cerca de 17.000 millones de dólares en volumen de negocio (créditos, depósitos de clientes y activos de clientes fuera de balance) y mantiene 9.400 millones de dólares en activos totales, situándose como cuarto banco local en Florida por activos totales (asumiendo un combinado de Sabadell Miami Branch y Sabadell United Bank).

Con su estructura actual, Banco Sabadell constituye una de las pocas entidades financieras de la zona con capacidad y experiencia para prestar todo tipo de servicios bancarios y financieros, desde los más complejos y especializados para grandes corporaciones, como operaciones de *project finance*, hasta productos para particulares, pasando por todos los productos y servicios que puedan necesitar profesionales y empresas cualquier tamaño (G4).

Objetivos para 2016

Siguiendo con la estrategia establecida en el plan de negocio Triple, durante 2016, se seguirá impulsando el crecimiento del Banco en la región en todas las líneas de negocio actualmente establecidas, así como añadiendo productos y servicios que aporten valor a los clientes.

A través de Banco Sabadell Institución de Banco Múltiple en enero de 2016, se iniciará la banca de empresas para posteriormente atender el segmento de banca de particulares *affluent*, todo ello con un enfoque de servicio calidad altamente personalizado y con una gran apuesta por la tecnología. De acuerdo a lo anterior, el objetivo de la institución bancaria para 2016 es alcanzar los 100 clientes en banca de empresas y otorgar créditos por más de 100 millones de dólares a empresas y corporaciones.

Adicionalmente, a través de las oficinas de representación en Colombia y Perú se conseguirá incrementar la actividad comercial en estos países.

Banco Sabadell Miami Branch

La oficina operativa del Banco en Miami mantiene más de 4.700 millones de dólares en recursos gestionados de clientes al cierre del ejercicio 2015, con un incremento del 7% respecto el ejercicio anterior. La inversión crediticia ha registrado un crecimiento del 59% y ha alcanzado 3.400 millones de dólares, atendiendo a las necesidades de las empresas internacionales mediante la concesión de líneas de financiamiento de circulante, a medio y largo plazo.

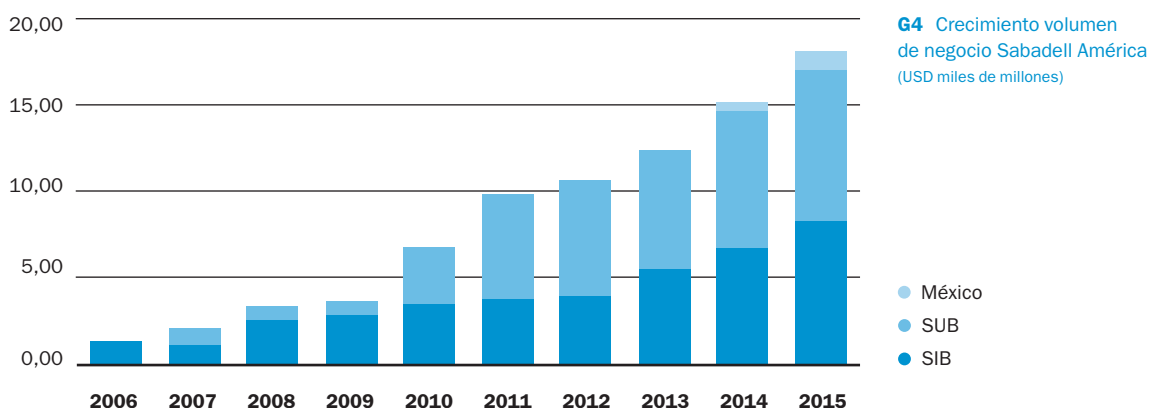
Durante 2015, Banco Sabadell Miami Branch ha seguido llevando a cabo su actividad de financiación de proyectos en el sector de energía y turismo, principalmente en Estados Unidos y México. El beneficio neto del Branch de Miami ha alcanzado aproximadamente 34 millones de dólares.

Sabadell United Bank

En 2015, Sabadell United Bank ha continuado con su proyecto de mejora de eficiencia operativa y de ventas, poniendo especial énfasis en su programa de hipotecas a su base de clientes, en la potenciación de la actividad comercial en la red de oficinas, y en el desarrollo de canales alternativos de ventas y servicios.

En la actualidad, Sabadell United Bank dispone de un total de veintisiete oficinas a través de las cuales ofrece servicios en el estado de Florida, especialmente en los condados de Miami-Dade, Broward y Palm Beach, así como en la Costa Oeste de Florida –Tampa, Sarasota y Naples–, y se sitúa como el octavo banco local por volumen de depósitos.

En el transcurso del ejercicio de 2015, Sabadell United Bank ha mantenido su programa de potenciación de su marca a los distintos mercados que atiende, con especial énfasis en profesionales y emprendedores, así como



grandes patrimonios a los que presta servicios de banca privada y gestión de patrimonios a través de su división de *wealth Management* bajo la marca Sabadell Bank & Trust.

Asimismo, ha seguido creciendo su cartera crediticia de *Commercial Real Estate*, con criterios de selección de préstamos que contribuyan a la diversificación de la cartera crediticia y aporten valor al Banco.

Al finalizar el ejercicio de 2015, Sabadell United Bank cuenta con más de 5.000 millones de dólares en activos, aproximadamente 4.200 millones de dólares en depósitos y cerca de 3.900 millones en créditos, y gestiona carteras de inversiones de clientes por un importe de cerca de 700 millones de dólares, prestando servicio a más de 36.000 clientes. Sabadell United Bank ha aportado al grupo un beneficio de cerca de 35 millones de dólares en el ejercicio 2015.

Sabadell Securities

Sabadell Securities USA, Inc. es un corredor de bolsa y asesor de inversiones en el mercado de valores y está registrado como *investment advisor* ante la SEC (Securities and Exchange Commission). Sabadell Securities complementa y robustece la estrategia de consolidación del negocio Sabadell América.

Presta servicios de inversión y gestión de patrimonios a clientes de banca comercial, banca personal, banca corporativa y banca privada. Su estrategia de negocio

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

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

México

En 2015, se ha consolidado la operación de Sabadell Capital (Sociedad Financiera de Objeto Múltiple o SOFOM). La cartera crediticia de esta sociedad está enfocada a los sectores de infraestructura, energía, industria y turismo.

Durante el año, los créditos aumentaron más de 125%, superando los 1.000 millones de dólares. En su primer año operativo completo, Sabadell Capital ha logrado un resultado antes de impuestos de más de 5 millones de dólares.

Adicionalmente, en agosto de 2015 del mismo año se obtuvo una licencia bancaria en México para Banco Sabadell Institución de Banca Múltiple, con el objetivo de iniciar la actividad bancaria en 2016, empezando a captar depósitos y otorgar créditos a clientes que complementen y diversifiquen el negocio actual de Sabadell Capital en el territorio.

Transformación de Activos

Significativa reducción de los activos problemáticos. Se acelera la bajada de la morosidad y mejora la tendencia de los activos en balance.

Descripción del negocio

Transformación de Activos gestiona de forma transversal el riesgo irregular y la exposición inmobiliaria, además de establecer e implementar la estrategia de participadas inmobiliarias, entre las que destaca Solvia.

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

Actividades y claves del ejercicio 2015

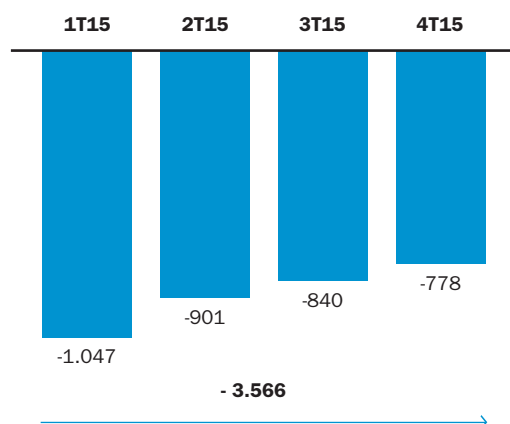
Durante el ejercicio 2015 se ha profundizado en el desarrollo de la estrategia de transformación de activos establecida en ejercicios anteriores, cuyo objetivo principal es la optimización de su valor, ya sea mediante su gestión, para maximizar el posible recorrido de valor, o mediante la desinversión, en caso de que ésta sea la alternativa óptima.

	2014	2015	% 15/14
Margen de intereses	(11,19)	(44,77)	300,1
Comisiones netas	(0,66)	(1,58)	139,4
Otros ingresos	15,23	107,85	608,1
Margen bruto	3,38	61,50	1.719,5
Gastos de explotación	(135,82)	(143,18)	5,4
Margen de explotación	(132,44)	(81,68)	(38,3)
Dotaciones de provisiones (neto)	(1,85)	(0,07)	(96,2)
Pérdidas por deterioro de activos	(407,29)	(508,45)	24,8
Otros resultados	(455,88)	(254,01)	(44,3)
Resultado antes de impuestos	(997,46)	(844,21)	(15,4)
Ratios (%)			
ROE (beneficio sobre recursos propios medios)	(39,3)	(20,0)	
Eficiencia (gastos generales de administración sobre margen bruto)	—	—	
Ratio de morosidad	61,9	64,9	
Ratio de cobertura de dudosos	50,9	52,5	
Volúmenes de clientes			
Inversión crediticia	12.394	8.413	(32,1)
Recursos	484	301	(37,8)
Activos inmobiliarios (brutos)	8.848	9.234	4,4
Otros datos			
Empleados y empleadas	668	712	6,6
Oficinas	—	—	—

T10 Transformación de activos

La gestión del riesgo irregular se organiza a través de tres unidades, cada una de ellas con un cometido específico: La Dirección de Reestructuración de Crédito Corporativo se especializa en la problemática de recuperación del riesgo corporativo e inmobiliario; la Dirección de Recobro Minorista tiene como objetivo optimizar la gestión recuperatoria del riesgo minorista, con especial atención y sensibilidad por el adecuado tratamiento de los casos de exclusión social; y la Dirección de Prevención y Gestión de la Mora tiene como cometido implementar en la práctica las políticas y decisiones de transformación del riesgo irregular. Esta estructura organizativa ha demostrado su idoneidad, que se ha plasmado en la mejora continuada y progresiva de la reducción de los saldos dudosos del grupo durante los últimos ejercicios (G5).

G5 Evolución de reducción de saldos dudosos en 2015 (En millones de euros)



Sabadell Real Estate

Sabadell Real Estate es encargada de gestionar transversalmente la exposición inmobiliaria del grupo, con el objetivo claro de la reducción de la misma y la maximización de su valor. En este sentido, cabe destacar que durante los dos primeros trimestres del ejercicio se ha ralentizado el crecimiento en adjudicados, estabilizándose en el tercer y cuarto trimestre del ejercicio. Esta evolución es una señal de acercamiento al punto de inflexión, lo que supone una clara mejora respecto a la tendencia, ya positiva, observada en el ejercicio 2014. Merece especial mención

la progresión de las ventas de activos inmobiliarios, cuyo valor bruto ha alcanzado los 2.682 millones de euros, a los que hay que añadir 195 millones de euros de valor contable de inmuebles alquilados (G6), mejorando los objetivos establecidos para este ejercicio, tanto en volumen de ventas, como en el descuento aplicado a las mismas.

El grupo utiliza indistintamente el canal de comercialización minorista (a través de Solvia) y el institucional, evaluando en cada caso cuál es el que optimiza el valor, según la liquidez (o demanda) y la idoneidad para cada tipología de activos. Entre las ventas del grupo durante este ejercicio ha de destacarse, por su singularidad, las ventas de un edificio de oficinas en la calle Príncipe de Vergara de Madrid y la venta de un edificio de uso mixto en la calle Víctor Hugo en París. Del mismo modo, también ha de mencionarse la reactivación de ventas de solares, que en este ejercicio ha alcanzado un volumen de más de 182 millones de euros, lo que claramente es indicador de una recuperación de la capacidad inversora del sector promotor.

Continuando con las señales positivas, durante este ejercicio se ha visto como en el sector inmobiliario español se ha recuperado el nivel de actividad, acompañado de un crecimiento sostenido de los precios, principalmente en las comunidades de Madrid, Cataluña y en la costa mediterránea.

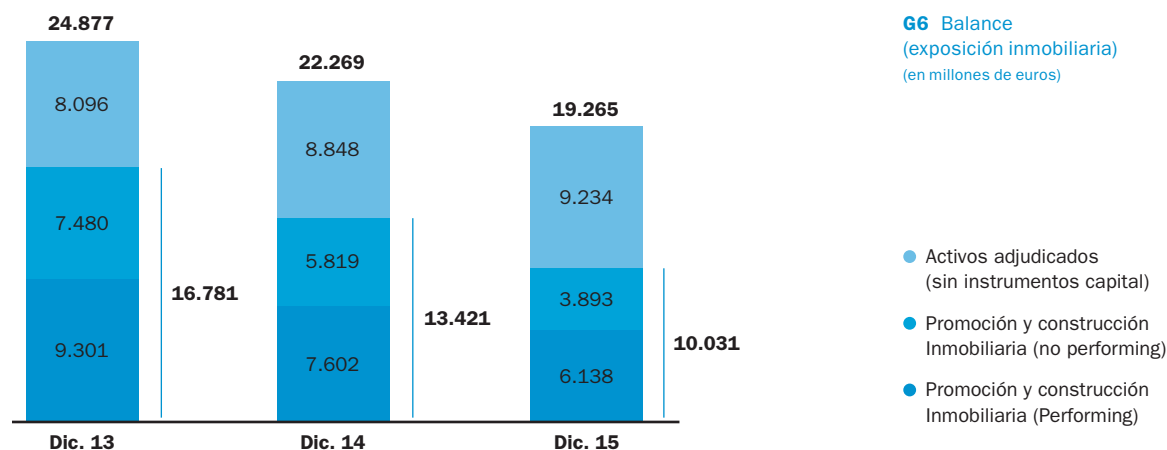
HIP

Ha de destacarse que durante 2015 se ha constituido Hotel Investment Partners (HIP), compañía creada para optimizar la gestión de las inversiones en actividad hotelera del grupo, con el objetivo de agilizar el control de los colaterales y poner en valor los activos gestionados, tanto los activos hoteleros que ya forman parte del balance del grupo como la deuda con subyacente hotelero, para cuyo seguimiento se ha identificado la idoneidad de conocimiento específico de este negocio, con un volumen gestionado de más de 850 millones de euros.

Solvia

Finalmente, y en lo referente a servicios inmobiliarios, Solvia constituye una de las principales plataformas de *servicing* inmobiliario. Solvia se ha consolidado en 2015 como líder en el mercado español, a lo largo de todo el ciclo inmobiliario, siendo líder en notoriedad entre los portales inmobiliarios bancarios y la tercera marca más reconocida en España en el sector de vivienda y construcción (ranking IOPE acumulado ene-oct 2015), así como la primera marca en Internet de dicho sector, cubriendo una oferta completa de servicios inmobiliarios (desde la promoción y desarrollo, pasando por la administración de activos, hasta su comercialización, fundamentalmente minorista).

Tras la adjudicación de la gestión de una de las carteras de activos inmobiliarios de SAREB en noviembre de 2014, Solvia ha sido el primer *servicer* en culminar el proceso de migración y transferencia de servicio de las carteras adjudicadas por SAREB, posicionándose como una de las primeras plataformas de gestión de España por volumen de activos gestionados, con un volumen de negocio bajo gestión de más de 20.000 millones de euros. Durante 2015 Solvia ha finalizado el proceso de *carve-out* de Banco Sabadell, erigiéndose como filial plenamente independiente y capaz de dar servicio de forma flexible, eficaz y eficiente a múltiples clientes. Durante este proceso, la compañía ha pasado de contar con 280 empleados a cierre de 2014 a cerca de 500 a cierre de 2015, a la vez que ha desarrollado y potenciado su modelo de comercialización y de servicio. En este sentido, el volumen de ventas de Solvia durante 2015 ha comenzado a crecer en diversificación, tanto en clientes como en tipología de productos vendidos, comenzando a ser relevante en el volumen de venta total las cifras aportadas por clientes ajenos al grupo Banco Sabadell.



Otros negocios

BS Capital

BS Capital es responsable de las participadas industriales, que centra su actividad en la toma de participaciones temporales en empresas y/o proyectos no financieros, teniendo como principal objetivo maximizar el retorno de las inversiones realizadas en las diferentes empresas en las que se tiene participación.

En 2015 se ha gestionado activamente la cartera de participadas, destacando las desinversiones realizadas durante el ejercicio. Asimismo, se han iniciado nuevos proyectos, como la creación de Aurica Capital Desarrollo SGEIC, S.A., sociedad gestora de entidades de inversión colectiva de tipo cerrado, especializada en capital expansión y la constitución de Sabadell Venture Capital, S.L., vehículo inversor en startups con rangos de inversión de entre 0,25-1 millones de euros, en negocios innovadores de base tecnológica en fase inicial o en las primeras etapas de crecimiento.

BancSabadell d'Andorra

Bancsabadell d'Andorra constituye la mejor alternativa del mercado para los clientes particulares y para las empresas, tanto las ya afianzadas en el Principado como las de reciente creación a raíz de la apertura económica, acompañándolas en su desarrollo gracias a la oferta de servicios de alto valor añadido y la calidad de la atención al cliente proporcionados por un equipo de profesionales altamente cualificados.

Al finalizar el ejercicio 2015 los resultados ascendieron a 7,6 millones de euros, con un ROE del 10,59%.

Gestión del riesgo

Hitos del ejercicio

Principales riesgos relevantes del
marco estratégico de riesgos



Hitos del ejercicio

Durante 2015, el grupo Banco Sabadell ha seguido reforzando su marco de gestión de riesgos incorporando mejoras que lo sitúan en línea con las mejores prácticas del sector financiero. A continuación se indican los principales hitos del ejercicio.

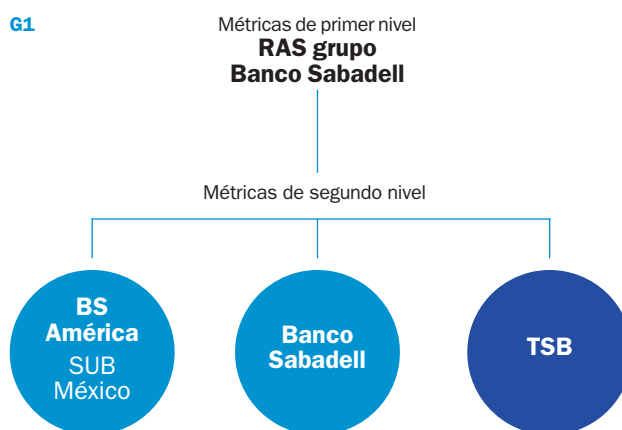
Fortalecimiento del marco estratégico de riesgos dotándolo de un enfoque internacional

El marco estratégico de riesgos del grupo Banco Sabadell se ha adaptado a la nueva estructura del grupo a raíz de

su internacionalización con la finalidad de asegurar la consistencia y un despliegue efectivo del RAS del grupo a todas las áreas geográficas (G1).

De este modo, se establece un primer nivel que conforma el RAS del grupo fijando objetivos y límites a nivel global y se define un segundo nivel que despliega los objetivos y límites del primer nivel en las diferentes áreas geográficas.

Cabe añadir o resaltar que el RAS del grupo se ha reforzado a partir de la incorporación de nuevas métricas y aspectos cualitativos que hacen que tenga una visión global de todos los riesgos a los que se enfrenta el grupo (ver detalle más adelante).



Mejora del perfil de riesgo del grupo en el ejercicio

La adquisición durante 2015 del banco británico TSB ha supuesto una mejora importante para el perfil de riesgo del grupo Banco Sabadell. La operación supone un incremento del 27% de la cartera crediticia del grupo. Este incremento se concentra, básicamente, en la cartera de hipotecas minoristas.

El perfil de riesgo mejora en dos dimensiones relevantes:

- La tasa de morosidad de la nueva cartera hipotecaria es del 0,83% y con un *loan-to-value* del 42,6% (muy por debajo de las existentes en la cartera del grupo antes de la adquisición).
- La adquisición de TSB es un paso fundamental en la diversificación internacional y supone para el Banco alcanzar una exposición entorno al 30%.

Además de la adquisición de TSB, otros factores que han influido en la mejora del perfil de riesgo del grupo durante 2015 han sido:

- Intensa reducción de activos problemáticos, por encima de 3.100 millones de euros, lo que supone una reducción superior a la considerada en los objetivos definidos en el Plan Estratégico Triple.
- Mejora en la composición de cartera, con una reducción de más de 3.300 millones de euros en el sector promotor y aumentando la exposición en sectores de mayor calidad crediticia.
- Reducción del riesgo de concentración tanto individual como sectorialmente.
- Establecimiento de marcos de gestión específicos por portfolio y mejora constante de la gestión del riesgo de crédito, incorporando las lecciones aprendidas durante la crisis económica.

Principales riesgos relevantes del marco estratégico de riesgos

Introducción

El grupo Banco Sabadell se dota de un Marco estratégico de riesgos cuya función es asegurar el control y la gestión proactiva de todos los riesgos del grupo. Este marco se concreta, entre otros, en un *risk appetite statement* (RAS), que establece la cantidad y diversidad de riesgos que el grupo busca y tolera para alcanzar sus objetivos de negocio, manteniendo el equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

El *risk appetite statement* se compone de métricas cuantitativas, que permiten un seguimiento objetivo de la gestión del riesgo, así como de aspectos cualitativos que las complementan.

La gestión y el control de riesgos se configuran como un amplio marco de principios, políticas, procedimientos y metodologías avanzadas de valoración integrados en una eficiente estructura de decisión bajo un marco de gobernanza de la función de riesgos adaptado a la normativa estatal y europea.

El marco de principios, políticas, procedimientos y metodologías queda reflejado en el documento de “Políticas de riesgos del grupo Banco Sabadell”, que se revisa como mínimo una vez al año y cuyo responsable de aprobarlo es el Consejo de Administración. La última actualización del documento es de enero de 2016.

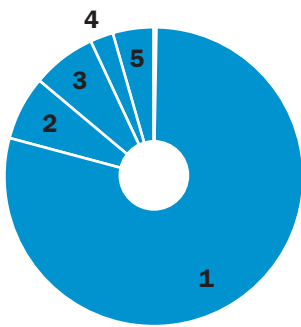
Para cada riesgo relevante del grupo se detallan los principales intervinientes, sus funciones, políticas, métodos y procedimientos, así como los mecanismos de seguimiento y control. También quedan explicitados el detalle de la organización de la función de riesgos, indicando los roles y la responsabilidad de las diferentes direcciones y comités en materia de riesgos, y sus sistemas de control, adecuados a las actividades de las unidades de negocio, incluyendo las funciones de concesión de préstamos y créditos (G2).

Los principales riesgos financieros en los que incurren las entidades del grupo Banco Sabadell como consecuencia de su actividad relacionada con el uso de instrumentos financieros son los de crédito, liquidez y mercado. De entre todos los riesgos, el de crédito es el más relevante de la cartera del grupo (G3).

Por otro lado, los principales riesgos no financieros en los que incurre el grupo son el riesgo operacional, fiscal y el de cumplimiento normativo.

En la gestión del riesgo, el grupo considera el entorno macroeconómico y regulatorio. Los aspectos más destacados del ejercicio de 2015 se relacionan a continuación:





G3

Mapa de capital

31.12.2015 (en %)

1	Riesgo de crédito	79,3%
2	Riesgo estructural	7,0%
3	Riesgo operacional	7,0%
4	Riesgo de mercado	2,3%
5	Otros	4,4%

Entorno macroeconómico

- En 2015, la economía mundial ha mantenido un crecimiento modesto. El año ha venido marcado por nuevos episodios de inestabilidad política y geopolítica, y también por un comportamiento más errático de los mercados financieros.
- En el ámbito político, destacó la situación en Grecia durante la primera mitad del año, ante los crecientes temores sobre la posibilidad de que acabase saliendo de la zona euro.
- En el ámbito geopolítico, el conflicto en Ucrania ha cedido protagonismo a la crisis de los refugiados en Europa y a la creciente tensión en torno a Siria.
- En los mercados financieros globales, destacan los abruptos movimientos del verano ante las dudas sobre el crecimiento en China y la expectativa de un aumento del tipo de interés rector en Estados Unidos.
- La economía de la zona euro ha mantenido una evolución algo más positiva que en 2014, apoyada por la depreciación del euro, el menor precio del crudo y el reducido coste de financiación.
- La economía española ha mostrado una evolución muy favorable y ha seguido destacando en positivo dentro de la zona euro. El PIB ha registrado el mayor crecimiento desde 2007.
- Las economías emergentes se han visto lastradas por unas condiciones de financiación más restrictivas, unos reducidos precios de las materias primas y la desaceleración estructural de China. En negativo ha destacado el comportamiento de la economía de Brasil.
- La inflación ha permanecido en niveles muy reducidos y alejada de los objetivos de política monetaria en las principales economías desarrolladas. La inflación se ha visto presionada a la baja por los reducidos precios del crudo.
- El BCE ha introducido un amplio programa de compra de activos y ha reducido nuevamente el tipo marginal de depósito, hasta el -0,30%. En Estados Unidos, la Fed, en su reunión de diciembre, aumentó el tipo de interés de referencia por primera vez en nueve años, hasta el 0,25-0,50%.
- El sector bancario europeo ha seguido reforzándose, mejorando su capacidad de absorción de pérdidas, así como su solvencia y rentabilidad. A pesar de ello, se enfrenta todavía a retos importantes relacionados con la débil recuperación económica y el entorno prolongado de bajos tipos de interés.
- En los mercados de deuda pública a largo plazo de Estados Unidos y Alemania, las rentabilidades han permanecido muy reducidas. Estos activos han encontrado apoyo en las reducidas inflaciones, el carácter acomodaticio de las políticas monetarias y las dudas sobre el crecimiento económico global.
- En la periferia europea, la deuda pública ha seguido encontrando apoyo en la política monetaria del BCE. La rentabilidad de la deuda pública de estos países ha marcado nuevos mínimos históricos.
- En los mercados de divisas, el euro ha vuelto a depreciarse frente al dólar y la libra esterlina. El grueso del movimiento se produjo en el primer trimestre y coincidió con el anuncio del programa de compra de deuda pública por parte del BCE.
- Los mercados financieros de los países emergentes han mantenido una elevada volatilidad y se vieron severamente castigados durante el verano, con fuertes depreciaciones cambiarias y una abrupta caída de la bolsa en China.

En 2015 han tenido lugar avances en el ámbito de la regulación y de la supervisión entre los que principalmente destacan:

- Avances en la Unión Bancaria: la crisis del euro evidenció que para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la Unión Monetaria es necesario un sistema bancario verdaderamente integrado.
- Plan de Acción para la Unión del Mercado de Capitales: la creación de la Unión del Mercado de Capitales (CMU, Capital Markets Union) también ha seguido progresando, con la publicación por parte de la Comisión Europea del Plan de Acción (el 30 de septiembre), que concreta medidas a implementar hasta 2017.
- La política macroprudencial ha cobrado relevancia: línea de trabajo relevante en la zona euro en 2015, ya que se considera clave para corregir desequilibrios que se puedan acumular a nivel nacional dentro de la Unión Monetaria y contener riesgos sistémicos. De hecho, en 2015, varios estados miembros han implementado medidas macroprudenciales, centradas principalmente en requerir colchones adicionales de capital para los bancos con importancia sistémica en el ámbito nacional, así como colchones de capital anticíclico o medidas para contener riesgos en determinados sectores, como es el mercado inmobiliario.
- Nueva etapa de implementación, calibración y armonización del marco regulatorio: en 2015 ha continuado el trabajo regulatorio para incrementar la solvencia del sistema financiero. Tras años de intensa elaboración de nuevas regulaciones, se ha iniciado una nueva etapa de implementación de medidas, evaluación de su eficacia y posible reestimación de parámetros. El objetivo no es solo asegurar la resistencia del sector bancario ante eventos adversos, sino también que este pueda desarrollar plenamente su papel en la sociedad y financiar el crecimiento económico.

Cultura corporativa de riesgos

La cultura de riesgos en Banco Sabadell es uno de los aspectos diferenciadores del Banco y está fuertemente arraigada en toda la organización como consecuencia de su progresivo desarrollo a lo largo de décadas. Entre los aspectos que caracterizan esta fuerte cultura de riesgos destacan:

- Alto grado de implicación del Consejo de Administración en la gestión y el control de riesgos. Desde antes de 1994 existe en el banco una Comisión de Control de Riesgos cuya función fundamental es la supervisión de la gestión de todos los riesgos relevantes y del alineamiento de los mismos con el perfil definido por el grupo.
- Equipo básico de gestión como pieza clave en la admisión y el seguimiento del riesgo. En funcionamiento desde hace más de veinte años, se compone, por una parte, del responsable de cuenta y, por la otra, del analista de riesgos. Su gestión se basa en la aportación de los puntos de vista de cada parte. Las decisiones deben ser siempre debatidas y resueltas por acuerdo entre las partes. Todo ello involucra especialmente al equipo en la decisión y, además, aporta riqueza argumental y solidez a los dictámenes.
- Alto grado de especialización: equipos de gestión específicos para cada segmento (Real Estate, corporativa, empresas, pymes, minoristas, bancos y países...) que permiten una gestión del riesgo especializada en cada ámbito.
- Modelos internos avanzados de calificación crediticia como elemento básico para la toma de decisiones desde hace más de quince años (1999 para particulares y 2000 para empresas). El grupo, siguiendo las mejores prácticas al respecto, se apoya en los mismos con objeto de mejorar la eficiencia del proceso en general. En la medida que estos modelos no tan solo permiten ordenar los acreditados en términos ordinales sino que son la base para medir el riesgo cuantitativamente, permiten un uso múltiple en procesos clave de gestión: ajuste fino en la delegación de facultades, seguimiento eficiente del riesgo, gestión global del riesgo, rentabilidad ajustada al riesgo y análisis de solvencia del grupo son algunos ejemplos.
- La delegación de facultades para la sanción de operaciones de riesgo empresarial en los distintos niveles está basada en el nivel de pérdida esperada. Como política general en cuanto a delegación de facultades, el grupo ha optado por un sistema donde los diferentes niveles se delimitan usando la métrica de pérdida esperada, que tiene en cuenta la exposición al riesgo de crédito de la operación a sancionar del cliente y grupo de riesgo, su tasa de mora esperada y su severidad estimada.
- Riguroso seguimiento del riesgo de crédito soportado en un avanzado sistema de alertas tempranas para empresas y particulares. El seguimiento a nivel de

cliente o grupo de riesgo puede dividirse en tres tipologías: seguimiento operativo, sistemático e integral. Una de las fuentes básicas para este seguimiento es la implantación de un sistema de alertas tempranas tanto para empresas como para particulares (iniciado en 2008 y 2011) que permiten una anticipación del riesgo de crédito. Estas alertas están basadas tanto en información interna, como por ejemplo días en situación irregular, excedidos en descuento comercial, avales o crédito internacional, como en información externa, como por ejemplo clientes catalogados como morosos en el resto del sistema financiero o información de *bureaux* de crédito disponible.

- Avanzado modelo de gestión del riesgo irregular que permite potenciar la anticipación y la gestión especializada. Se ha implementado un modelo integral de gestión del riesgo irregular que permite direccionar el tratamiento del riesgo en aquellas situaciones más cercanas al impago (anticipación, refinanciación, cobro...). El sistema integral cuenta con herramientas específicas (simuladores para buscar la mejor solución en cada caso), así como gestores especializados por segmentos dedicados exclusivamente a esta gestión.
- *Pricing* ajustado a riesgo. La política comercial respecto a la gestión de precios es dinámica, adaptándose a la situación económica y financiera del mercado (primas de liquidez, dificultad de acceso al crédito, la volatilidad del tipo de interés, etc.). Se tiene en cuenta el coste de financiación y del riesgo (pérdida esperada y coste de capital). Los modelos de riesgo son una pieza clave para el proceso de determinación de los precios y de los objetivos de rentabilidad.
- El modelo de gestión de riesgos está absolutamente integrado en la plataforma tecnológica del Banco, de tal forma que las políticas se trasladan inmediatamente a

la gestión diaria: las políticas, los procedimientos, las metodologías y los modelos que configuran el modelo de gestión de riesgos de Banco Sabadell están integrados técnicamente en plataforma operativa del Banco. Ello permite una traslación inmediata de las políticas a la gestión efectiva diaria. Este elemento ha resultado especialmente relevante en las distintas integraciones acometidas recientemente por el Banco.

- Uso del *stress testing* como herramienta de gestión: Banco Sabadell lleva años trabajando con una herramienta interna para la realización de ejercicios de *stress test* y con la colaboración de equipos internos con amplia experiencia en su desarrollo.
- Desde 2014, el grupo Banco Sabadell cuenta con un marco estratégico de riesgos, compuesto entre otros por el *risk appetite statement*, que asegura el control y la gestión proactiva de los riesgos bajo un marco reforzado de gobierno corporativo y aprobado por el Consejo de Administración.

Marco estratégico de riesgos (*risk appetite framework*)

El marco estratégico de riesgos incluye, entre otros, el *risk appetite statement* definido como la cantidad y diversidad de riesgos que el grupo Banco Sabadell busca y tolera para alcanzar sus objetivos de negocio, manteniendo el equilibrio entre rentabilidad y riesgo.

El *risk appetite statement* (RAS) está compuesto de métricas cuantitativas (G4) que permiten un seguimiento objetivo del cumplimiento de los objetivos y límites fijados, así como de elementos cualitativos, que complementan las métricas y guían la política de gestión y control de riesgos en el grupo.

G4 Risk appetite statement



Aspectos cualitativos

De manera complementaria a las métricas cuantitativas se exponen los siguientes principios cualitativos que deben guiar el control y gestión de riesgos del grupo:

- La posición general de la entidad respecto a la toma de riesgos persigue conseguir un perfil de riesgo medio-bajo, mediante una política de riesgos prudente y equilibrada que asegure un crecimiento rentable y sostenido de su actividad y que esté alineada con los objetivos estratégicos del grupo, con el fin de maximizar la creación de valor, garantizando un adecuado nivel de solvencia.
- La gestión y el control de riesgos en el grupo Banco Sabadell se configura como un amplio marco de principios, políticas, procedimientos y metodologías avanzadas de valoración integrados en una eficiente estructura de decisión. La variable riesgo se incluye en las decisiones de todos los ámbitos, cuantificada bajo una medida común en términos de capital asignado.
- La gestión del riesgo se sustenta en sólidos y continuos procedimientos de control de adecuación de los riesgos a los límites prefijados, con responsabilidades bien definidas en la identificación y el seguimiento de indicadores y alertas anticipadas, así como en una avanzada metodología de valoración del riesgo.
- Los niveles de capital y liquidez deben permitir hacer frente a los riesgos asumidos por la entidad, incluso ante escenarios económicos desfavorables.
- No deben existir niveles de concentración de riesgos que puedan comprometer de forma significativa los recursos propios.
- La asunción de riesgo de mercado por negociación tiene como objetivo atender el flujo de operaciones inducidas por la operativa de los clientes y aprovechar oportunidades de mercado, manteniendo una posición acorde a la cuota de mercado, apetito, capacidades y perfil del Banco.
- La función de riesgos es independiente y con una intensa participación de la Alta Dirección, lo que garantiza una fuerte cultura de riesgos enfocada a la protección y al aseguramiento de la adecuada rentabilidad del capital.
- El Consejo de Administración está comprometido con los procesos de gestión y control del riesgo: aprobación de políticas, límites, modelo de gestión y procedimientos, metodología de medición, seguimiento y control.
- El grupo desarrolla una cultura de riesgos integrada en toda la entidad y está dotado de unidades especializadas en el tratamiento de los distintos riesgos. La Dirección de Riesgos transmite dicha cultura mediante la determinación de políticas y la implantación y puesta en marcha de modelos internos y su adecuación a los procesos de gestión del riesgo.
- Las políticas y los procedimientos de gestión de riesgos se orientarán a adaptar el perfil de riesgo al marco estratégico de riesgos, manteniendo y siguiendo el equilibrio entre rentabilidad esperada y riesgo.

- El objetivo de Banco Sabadell en materia de riesgo fiscal es asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y garantizar, al mismo tiempo, un rendimiento adecuado para los accionistas.
- La consecución de los objetivos empresariales debe hacerse de manera compatible, en todo momento, con el cumplimiento del ordenamiento jurídico y aplicando las mejores prácticas.
- La entidad dispondrá de medios humanos y tecnológicos suficientes para el seguimiento, control y gestión de todos los riesgos materializables en el desarrollo de su actividad.
- Los sistemas retributivos del grupo deben alinear los intereses de los empleados y la Alta Dirección al cumplimiento del marco estratégico de riesgos.

Organización global de la función de riesgos

El grupo desarrolla una cultura de riesgos integrada en todo el grupo, que está dotado de unidades especializadas en el tratamiento de los distintos riesgos, lo que garantiza la independencia de la función de riesgos, así como una intensa participación de la Alta Dirección.

El Consejo de Administración es el órgano responsable del establecimiento de las directrices generales sobre la distribución organizativa de las funciones de gestión y control de riesgos y también de determinar las principales líneas estratégicas al respecto. Por ello, es el órgano responsable de aprobar el marco estratégico de riesgos (desarrollado en colaboración entre el consejero delegado, el director de riesgos y el director financiero) y asegurar que este es consistente con los objetivos estratégicos de la entidad a corto y largo plazo, así como con el plan de negocio, planificación de capital, capacidad de riesgo y programas de compensación.

En el seno del mismo Consejo de Administración, existen cuatro comisiones involucradas en la gestión y el control del riesgo. Así mismo, en la entidad hay distintos comités que participan de esta función (G5).

Además, el grupo establece su marco de control basándose en el modelo de las tres líneas de defensa y que se estructura en torno a la siguiente asignación de funciones:

1 Primera línea de defensa, compuesta principalmente por las unidades de negocio y los centros corporativos, entre los que destacan las unidades de la Dirección de Gestión de Riesgos, de la Dirección Financiera y de la Dirección de Tesorería y Mercado de Capitales. La primera línea de defensa es responsable de la gestión de los riesgos inherentes a su actividad, básicamente en la admisión, el seguimiento, la medición y la valoración de los mismos y de los procesos correspondientes.

Son los responsables de la implementación de acciones correctivas para remediar deficiencias en sus procesos y controles. Las funciones esenciales que se atribuyen a esta línea en el marco de control son:

Consejo de Administración

Aprobación de RAS y políticas de gestión de riesgos

Comisiones delegadas del Consejo relacionadas con riesgos					
Comisión de Riesgos	Comisión Ejecutiva	Comisión de Auditoría y Control	Comisión de Retribuciones		
Funciones de supervisión y seguimiento del perfil de riesgo	Aprobación de operaciones por delegaciones Aprobación estrategia asset allocation	Supervisión de eficacia de control interno, auditoría interna y sistemas de gestión de riesgos	Supervisión de la política redistributiva y su alineación con el marco estratégico de riesgos		
Principales comités relacionados con riesgos					
Comité Técnico de Riesgos	Comité de Activos y Pasivos	Comité de Operaciones de Crédito	Comité de Operaciones de Activos	Comité de Riesgo Operacional	Institutional Coordination Committee
Soporte Comisión de Riesgos Gestión de Riesgos	Gestión y supervisión del riesgo estructural de balance	Aprobación de operaciones de crédito por delegaciones	Aprobación de operaciones de activo por delegaciones	Gestión y supervisión del riesgo operacional	Garantía de alineación de políticas entre TSB y el grupo

- El responsable del proceso es responsable de mantener controles internos efectivos y de ejecutar procedimientos de evaluación y control de riesgos en su día a día.
 - El responsable del proceso identifica, evalúa, controla y mitiga sus riesgos, cumpliendo con políticas y procedimientos internos establecidos y asegurando que las actividades son consistentes con sus propósitos y objetivos.
 - El responsable del proceso sirve de forma natural como primera línea de defensa, ya que los controles están diseñados en los sistemas y procesos bajo su criterio.
 - Implantar procesos adecuados de gestión y supervisión para asegurar el cumplimiento normativo y hagan foco en fallos de control, procesos inadecuados y eventos inesperados.
- 2 Segunda línea de defensa:**
Compuesta fundamentalmente por:
- La función de control de riesgo es independiente de la primera línea de defensa y es responsable de la valoración, el seguimiento y el control de todos los riesgos relevantes del grupo y de la presentación de información sobre los mismos.
 - La función de validación interna es responsable de revisar que dichos modelos funcionan tal y como estaba previsto y que los resultados obtenidos de los mismos son adecuados para los distintos usos a los que se aplican, tanto internos como regulatorios.
 - La Dirección de Cumplimiento Normativo, Responsabilidad Social Corporativa y Gobierno Corporativo tiene como objetivo minimizar la posibilidad de que se produzca incumplimiento normativo y asegurar de que los que puedan producirse son identificados, reportados y solucionados con diligencia y que se implantan las medidas preventivas adecuadas caso de no existir.
 - La Dirección de IT Control, cuyo objetivo es identificar aquellas situaciones de riesgo asociadas al uso de la tecnología, en el ámbito de cualquier unidad, que pudieran derivar en riesgo operacional o reputacional para el grupo, promover entre las unidades del grupo la formación y el apoyo necesarios para que las mismas puedan resolver aquellas situaciones de riesgo asociado a las responsabilidades y actuaciones de su ámbito y trasladar a la Dirección de Riesgo Operacional del grupo, de forma independiente, los riesgos residuales relevantes que no hubieran podido ser cubiertos por los controles implantados.
- Asegura que la primera línea de defensa esté bien diseñada, cumple con las funciones asignadas y aconseja para su mejora continua. Las funciones esenciales que se atribuyen a esta línea en el marco de control son:
- Proponer el marco de gestión de riesgos.
 - Guiar y asegurar la aplicación de las políticas de

riesgos, definiendo responsabilidades y objetivos para su implementación efectiva.

- Verificar el cumplimiento de la normativa aplicable al grupo en el desarrollo de sus negocios.
- Proveer de infraestructura tecnológica para la gestión, la medición y el control de los riesgos.
- Analizar y contrastar incidentes existentes y futuros mediante la revisión de la información.
- Identificar cambios en el apetito al riesgo subyacente de la organización.
- Colaborar con el equipo directivo para desarrollar procesos y controles de gestión de riesgos.

3 Tercera línea de defensa:

- Auditoría Interna desarrolla una actividad de verificación y asesoramiento independiente y objetiva, que se guía por una filosofía de añadir valor ayudando al grupo al cumplimiento de sus objetivos.
- Asiste al grupo en el cumplimiento de sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar la suficiencia y eficacia de los procesos de gobierno y de las actividades de gestión del riesgo y de control interno en la organización.

Gestión y seguimiento de los principales riesgos relevantes

Riesgo de crédito

Definición

El riesgo de crédito surge de la eventualidad que se generen pérdidas por incumplimiento de las obligaciones de pago por parte de los acreditados, así como pérdidas de valor por el simple deterioro de la calidad crediticia de los mismos.

Marco de gestión del riesgo de crédito

Admisión y seguimiento

La exposición al riesgo de crédito se gestiona y sigue rigurosamente basándose en análisis regulares de solvencia de los acreditados y de su potencial para atender al pago de sus obligaciones con el grupo adecuando los límites de exposición establecidos para cada contraparte hasta el nivel que se considere aceptable. Es usual también modular el nivel de exposición mediante la constitución de colaterales y garantías a favor del Banco por parte del obligado.

El Consejo de Administración otorga facultades y autonomías a la Comisión Ejecutiva para que esta, a su vez, pueda delegar en distintos niveles de decisión. La implementación de un control de las atribuciones en los soportes de admisión permite que la delegación establecida para cada nivel se base en la pérdida esperada calculada para cada una de las operaciones de las empresas presentadas.

Con la finalidad de optimizar las posibilidades de negocio

con cada cliente y garantizar un grado de seguridad suficiente, la responsabilidad tanto en la admisión del riesgo como en el seguimiento del mismo está compartida entre el gestor de negocio y el analista de riesgos que, mediante una comunicación eficaz, permite una visión integral de la situación de cada cliente por parte de sus responsables.

El gestor realiza un seguimiento operativo que surge del contacto directo con el cliente y la gestión de su operativa diaria, mientras que el analista de riesgo aporta la parte más sistemática derivada de su especialización.

El establecimiento de metodologías avanzadas de gestión del riesgo (adaptadas al Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea –NACB– y las mejores prácticas) permite obtener ventajas en la gestión de los mismos al posibilitar una política proactiva a partir de su identificación. En este sentido, cabe resaltar el uso de herramientas de calificación como el *rating* para acreditados empresas o *scoring* para particulares, así como indicadores de alertas avanzadas para el seguimiento de los riesgos.

El análisis de indicadores y alertas avanzadas y también las revisiones del *rating* permiten medir continuamente la bondad del riesgo contraído de una manera integrada. El establecimiento de procedimientos eficientes de gestión de los riesgos vivos permite también obtener ventajas en la gestión de los riesgos vencidos al posibilitar una política proactiva a partir de la identificación precoz de los casos con tendencia a convertirse en morosos.

El sistema de alertas anticipatorias permite medir de forma integrada la bondad del riesgo contraído y su traspaso a especialistas en la gestión de recobro, quienes determinan los diferentes tipos de procedimientos que conviene aplicar. En este sentido, a partir de riesgos superiores a cierto límite y según tasas de morosidad prevista, se establecen grupos o categorías para su tratamiento diferenciado. Estas alertas, las gestionan el gestor de negocio y el analista de riesgo de forma complementaria.

Gestión del riesgo irregular

Durante las fases de debilidad del ciclo económico, en general las refinanciaciones o reestructuraciones de deuda son técnicas de gestión del riesgo que presentan mayor relevancia. El objetivo del Banco es que, ante deudores o acreditados que presenten o se prevea que puedan presentar dificultades financieras para atender sus obligaciones de pago en los términos contractuales, se facilite la devolución de la deuda reduciendo al máximo la probabilidad de impago. La entidad en concreto tiene establecidas unas políticas comunes, así como unos procedimientos de aprobación, seguimiento y control de los posibles procesos de refinanciación o reestructuración de deuda, siendo las más relevantes las siguientes:

- Disponer de un historial de cumplimiento del prestatario suficientemente extenso y una voluntad manifiesta de pago, evaluando la temporalidad de las dificultades financieras por las que atraviesa el cliente.
- Condiciones de refinanciación o reestructuración que se sustenten en un esquema de pagos realista y acorde con la capacidad de pago actual y previsible

del acreditado, evitando el traslado de problemas a futuro.

- Si se trata de aportación de nuevas garantías, estas deberán considerarse como una fuente secundaria y excepcional de recuperación de la deuda, evitando el perjuicio de las existentes. En todo caso, se deberán liquidar los intereses ordinarios devengados hasta la fecha de la refinanciación.
- Limitación de períodos dilatados de carencia.

La entidad lleva a cabo un seguimiento continuo del cumplimiento de las condiciones establecidas y del cumplimiento de estas políticas.

El grupo Banco Sabadell dispone de un modelo avanzado de gestión del riesgo irregular para gestionar la cartera de activos deteriorados. El objetivo en la gestión del riesgo irregular es encontrar la mejor solución para el cliente ante los primeros síntomas de deterioro, reduciendo la entrada en mora de los clientes en dificultades, asegurando la gestión intensiva y evitando tiempos muertos entre las diferentes fases.

Para mayor información cuantitativa ver la nota 4 de las cuentas anuales consolidadas de 2015, apartado Riesgo de crédito: operaciones de refinanciación y reestructuración.

Gestión del riesgo de crédito inmobiliario

El grupo, dentro de la política general de riesgos y en particular la relativa al sector de la construcción y la promoción inmobiliaria, tiene establecidas una serie de políticas específicas por lo que a mitigación de riesgos se refiere.

La principal medida que se lleva a cabo es el continuo seguimiento del riesgo y la reevaluación de la viabilidad financiera del acreditado ante la nueva situación coyuntural. En el caso de que esta resulte satisfactoria, la relación prosigue en sus términos previstos, adoptándose nuevos compromisos en el caso que estos permitan una mayor adaptación a las nuevas circunstancias.

La política a aplicar depende, en cada caso, del tipo de activo que se está financiando. Para las promociones terminadas se llevan a cabo acciones de apoyo a la comercialización a través de los canales de distribución del grupo, fijando un precio competitivo que permita activar las transacciones y posibilitando el acceso a financiación para los compradores finales, siempre que cumplan los requisitos de riesgo. En las promociones en curso, el objetivo básico es la finalización de la misma, siempre y cuando las expectativas de mercado a corto o medio plazo puedan absorber la oferta de viviendas resultante.

En las financiaciones de suelo, se contemplan igualmente las posibilidades de comercialización de las futuras viviendas antes de financiar su construcción.

En el caso que del análisis y seguimiento realizado no se vislumbre una viabilidad razonable, se recurre al mecanismo de la dación en pago y/o la compra de activos.

Cuando no es posible ninguna de estas soluciones se recurre a la vía judicial y a su la posterior adjudicación de los activos.

Todos los activos que a través de la dación en pago,

compra, o por la vía judicial se adjudica el grupo para asegurar el cobro o ejecutar otras mejoras crediticias son principalmente activos materiales adjudicados que han sido recibidos por los prestatarios y otros deudores del Banco, para la satisfacción de activos financieros que representan derechos de cobro frente a aquellos, y son gestionados de forma activa con el principal objetivo de la desinversión. La naturaleza y el importe en libros de estos activos se informan en la nota 14 de las cuentas anuales consolidadas de 2015, Activos no corrientes en venta.

En función del grado de maduración de los activos inmobiliarios, se han establecido tres líneas estratégicas de actuación:

1 Comercialización:

Se dispone de distintos mecanismos de comercialización para la venta del producto acabado (viviendas, locales comerciales, naves industriales, plazas de aparcamiento, etc.) a través de distintos canales de distribución y agentes comerciales, en función de la tipología, el estado, la localización y el estado de conservación. El portal inmobiliario www.solvía.es es un factor fundamental en dicha estrategia.

2 Movilización:

Ante un escenario de gran dificultad de venta de solares finalistas y obras en curso, se ha adoptado la estrategia de movilización de dichos activos inmobiliarios para dar liquidez a los solares finalistas y se han creado distintos mecanismos de movilización de activos:

- Programa de colaboración con promotores inmobiliarios: aportación de solares en zonas con demanda de viviendas, para que los promotores desarrollen y vendan las promociones.
- Programa de inversores: desarrollo de proyectos inmobiliarios terciarios con la participación de inversores.
- Programa de vivienda protegida: desarrollo de promociones de viviendas de protección oficial para alquiler y posterior venta de las promociones alquiladas.

3 Gestión urbanística:

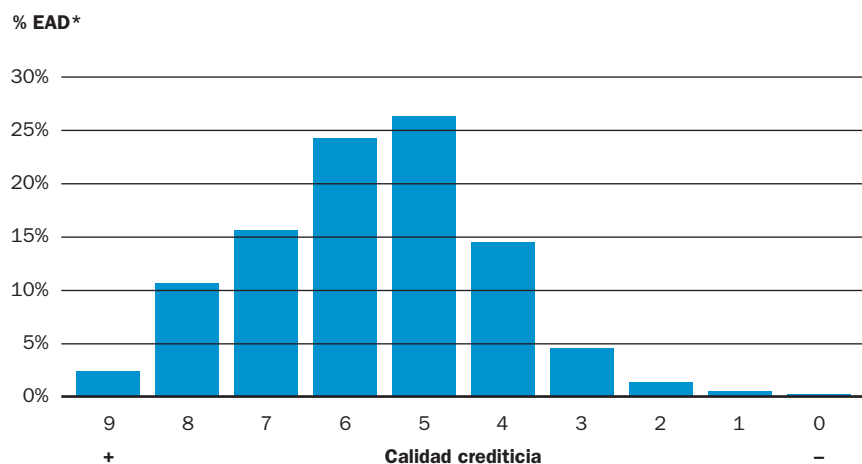
Para los suelos no finalistas es imprescindible consolidar sus derechos urbanísticos basándose en la gestión urbanística, lo que constituye un importante mecanismo de puesta en valor y la clave de cualquier posterior desarrollo y venta.

Para mayor información cuantitativa ver la nota 4 de las cuentas anuales consolidadas de 2015, apartado Riesgo de crédito: Concentración de riesgos, exposición al sector de la construcción y promoción inmobiliaria.

Rating

Los riesgos de crédito contraídos con empresas, promotores, proyectos de financiación especializada, entidades financieras y países, son calificados mediante un sistema de *rating* basado en factores predictivos y la estimación interna de su probabilidad de impago.

El modelo de *rating* se revisa anualmente basándose en el análisis del comportamiento de la morosidad real. A cada nivel de calificación de *rating* interno se asigna una tasa de morosidad anticipada que, a su vez, permite la comparación homogénea respecto a otros segmentos y a las calificaciones de agencias externas mediante una escala maestra (G6).



G6 Distribución por *rating* de la cartera de empresas

* EAD (*exposure at default*) exposición en el momento de impago

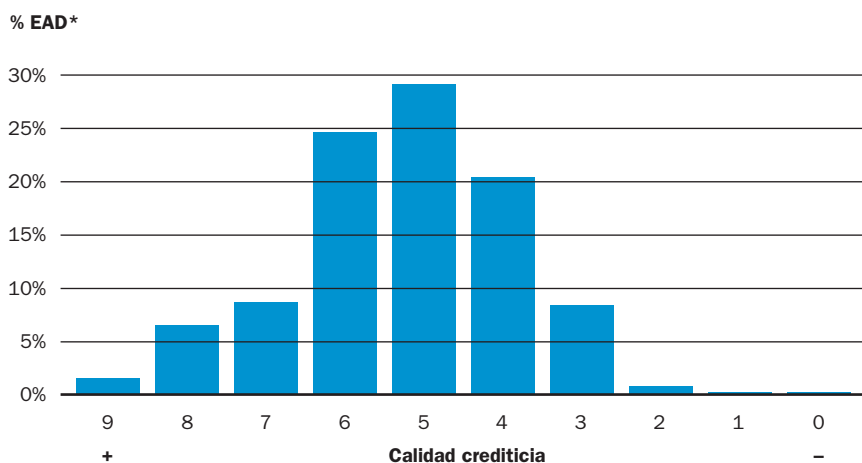
Scoring

En términos generales, los riesgos crediticios contraídos con particulares se califican mediante sistemas de *scoring* basados también en la modelización cuantitativa de datos estadísticos históricos, detectando los factores predictivos relevantes (G7). En aquellas áreas geográficas en las que existe *scoring*, se divide en dos tipos:

- 1 Scoring de comportamiento:** El sistema clasifica automáticamente a todos los clientes a partir de la información de su operativa y de cada uno de los productos. Sus aplicaciones se centran en: concesión de operaciones, asignación de límite de descubierto en cuenta (autorizado), campañas comerciales, seguimiento y segmentación en los procesos de reclamaciones y/o recobros.

- 2 Scoring reactivo:** Se utiliza para evaluar propuestas de préstamos al consumo, hipotecarios y tarjetas. Una vez incorporados todos los datos de la operación, el sistema emite un resultado basándose en la estimación de capacidad de endeudamiento, perfil financiero y, si corresponde, nivel de los activos en garantía.

En caso de no existir un sistema de *scoring*, este queda suplido por análisis individualizados complementados con políticas.



G7 Distribución por *scoring* de la cartera de particulares

* EAD (*exposure at default*) exposición en el momento de impago

Herramientas de alertas

Tanto para el segmento de empresas como para el de particulares, en términos generales el grupo Banco Sabadell dispone de un sistema de alertas, o bien individuales, o bien modelos avanzados de alertas tempranas que, basadas en factores de comportamiento de las fuentes de información disponibles (*rating* o *scoring*, ficha de cliente, balances, CIRBE, información sectorial, operativa, etc.), modelizan la medición del riesgo que implica el cliente a corto plazo (anticipación a la entrada en mora) y se obtiene una alta predictividad en la detección de potenciales morosos. La puntuación, que se obtiene automáticamente, se integra en el entorno de seguimiento como

uno de los *inputs* básicos en el seguimiento del riesgo de particulares y empresas.

Este sistema de alertas permite:

- La mejora de eficiencia al focalizar el seguimiento en los clientes con peor puntuación (puntos de corte diferenciados por grupos).
- La anticipación en la gestión ante cualquier empeoramiento del cliente (cambio de puntuación, nuevas alertas graves, etc.).
- El control periódico de los clientes que se mantienen en la misma situación y han sido analizados por el equipo básico de gestión.

Exposición al riesgo de crédito

Los activos problemáticos se han reducido por encima de lo previsto en el plan de negocio.

Los activos financieros expuestos al riesgo de crédito por carteras, tipo de contraparte e instrumentos, así como áreas en las que el riesgo se ha generado son, a final de 2015, los que se muestran mediante su importe contable en la tabla T1, como expresión del máximo nivel de exposición al riesgo de crédito incurrido, puesto que viene a reflejar el máximo nivel de deuda del acreditado en la fecha a la que se refieren.

El grupo también mantiene riesgos y compromisos contingentes con acreditados, materializados mediante la constitución de garantías prestadas o compromisos inherentes en los contratos de crédito hasta un nivel o límite de disponibilidad que asegura la financiación al cliente cuando lo requiera. Dichas facilidades suponen también la asunción de riesgo de crédito y están sujetas a los mismos sistemas de gestión y seguimiento descritos anteriormente.

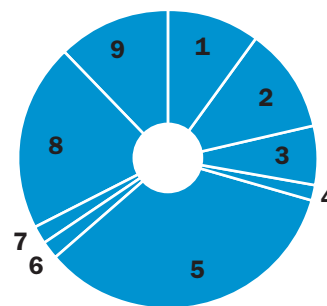
En millones de euros

2015			
Exposición al riesgo de crédito	Negocios en España	Negocios en el extranjero	Total
Caja y bancos centrales	1.835,92	4.303,54	6.139,46
Depósitos en entidades de crédito	4.876,96	1.146,44	6.023,40
De los que: activos dudosos	0,27	0,30	0,57
Crédito a la clientela	106.022,81	45.962,85	151.985,66
Administraciones públicas	5.505,76	78,39	5.584,15
De los que: activos dudosos	11,46	—	11,46
Otros sectores privados	100.517,04	45.884,46	146.401,50
De los que: activos dudosos	12.173,34	285,61	12.458,95
Valores representativos de deuda	22.430,65	2.995,03	25.425,68
Administraciones públicas	19.111,36	1.980,10	21.091,46
Entidades de crédito	1.058,80	145,49	1.204,29
Otros sectores privados	2.249,07	869,44	3.118,51
Activos dudosos	11,42	—	11,42
Derivados de negociación	1.409,20	99,25	1.508,45
Derivados de cobertura	642,72	58,09	700,81
Riesgos contingentes	8.086,86	269,31	8.356,17
Compromisos contingentes	11.690,01	9.440,60	21.130,61
Total	156.995,13	64.275,11	221.270,24

T1

Al valor de la exposición al riesgo de crédito anteriormente descrito no le ha sido deducido el importe de las garantías reales ni otras mejoras crediticias recibidas para asegurar el cumplimiento, de uso común en los tipos de instrumentos financieros gestionados por la entidad.

El gráfico G8 muestra la distribución del riesgo de crédito entre los distintos segmentos y carteras del grupo.



G8

Perfil global de riesgo por carteras
(distribución por exposición al riesgo de crédito) %EAD (*Exposure at default*)

1 Grandes empresas	10,1%
2 Medianas empresas	11,4%
3 Pequeñas empresas	6,5%
4 Comercios y autónomos	1,6%
5 Hipotecas	34,2%
6 Consumo	1,9%
7 Bancos	1,9%
8 Soberanos	20,4%
9 Otros	12,0%

Mitigación del riesgo de crédito

La exposición al riesgo de crédito se gestiona y sigue rigurosamente basándose en análisis regulares de solvencia de los acreditados y de su potencial para atender al pago de sus obligaciones con el grupo adecuando los límites de exposición establecidos para cada contraparte hasta el nivel que se considere aceptable. Es usual también modular el nivel de exposición mediante la constitución de colaterales y garantías a favor del Banco por parte del obligado.

Normalmente, estas corresponden a garantías de tipo real, mayoritariamente hipotecarias de inmuebles destinados a vivienda, estén estas terminadas o en construcción. La entidad también acepta, aunque en menor grado, otro tipo de garantías reales, tales como hipotecarias sobre inmuebles locales, naves industriales, etc., así como activos financieros. Otra técnica de mitigación del riesgo de crédito comúnmente usada por la entidad es la aceptación de avales, en este caso condicionada a que el avalista presente una solvencia contrastada.

Todas estas técnicas de mitigación se establecen asegurando su certeza jurídica, esto es, bajo contratos legales que vinculan a todas las partes y permiten su exigibilidad legal en todas las jurisdicciones pertinentes para asegurar en todo momento la posibilidad de liquidación de la garantía. Todo el proceso está sujeto a un control interno de adecuación legal de los contratos, y pueden utilizarse opiniones legales de especialistas internacionales cuando los contratos se establecen bajo legislación extranjera.

Las garantías reales se formalizan ante notario a través de documento público, a efectos de poder adquirir eficacia ante terceros. Estos documentos públicos, en el caso de hipotecas de inmuebles, se inscriben además en los registros correspondientes para adquirir eficacia constitutiva y frente a terceros. En el caso de pignoraciones, los bienes dados en prenda habitualmente se depositan en la entidad. No se permite la cancelación unilateral por parte del deudor y se mantiene la garantía efectiva hasta el reembolso total de la deuda.

Las garantías personales o fianzas se establecen a favor de la entidad y, salvo supuestos excepcionales, se formalizan también ante notario a través de un documento público, con el fin de dotar al contrato de la máxima seguridad jurídica de formalización y poder reclamar jurídicamente mediante procedimiento ejecutivo en caso de impago. Constituyen un derecho de crédito frente al garante con carácter irrevocable y a primera demanda.

Adicionalmente a la mitigación de riesgo proveniente de las garantías formalizadas entre los deudores y la entidad, como consecuencia de la adquisición de Banco CAM

Los activos problemáticos se reducen en 3.200 millones de euros en 2015.

el grupo dispone para una cartera de activos determinada de una garantía adicional proporcionada por el EPA, con efectos retroactivos a 31 de julio de 2011 y por un período de diez años (ver mayor detalle en nota 2 de las cuentas anuales consolidadas de 2015).

El Banco no ha recibido garantías significativas sobre las que se esté autorizado a venderla o pignorarla, con independencia de que se haya producido un impago por parte del propietario de la citada garantía, excepto por las propias de la actividad de tesorería, que en su mayoría son adquisición temporal de activos con vencimientos a no más de tres meses, por lo que su valor razonable no difiere sustancialmente de su valor contable (informado en la nota 6 de las cuentas anuales consolidadas de 2015).

El valor razonable de los activos vendidos con pacto de recompra procedentes de la adquisición temporal se incluyen en el epígrafe de la cartera de negociación del pasivo dentro de posiciones cortas de valores.

Por otro lado, los activos cedidos procedentes de esta misma operativa ascienden a 768.994 miles de euros y están incluidos según su naturaleza en cesiones temporales.

La principal concentración de riesgo en relación con todos estos tipos de garantías reales o mejoras crediticias corresponde al uso de la garantía hipotecaria como técnica de mitigación del riesgo de crédito en exposiciones de préstamos con destino de financiación o construcción de viviendas u otros tipos de inmuebles. En términos relativos, la exposición garantizada con hipotecas supone un 66,6% del total de la inversión bruta.

En relación con los riesgos con LTV >80%, principalmente corresponden a operaciones procedentes de entidades adquiridas o a operaciones empresariales en las que, de manera accesoria a la valoración de la operación, se dispone de una garantía hipotecaria como cobertura de la misma. Asimismo, existen otros motivos de aprobación adicionales, que responden principalmente a acreditados solventes y demostrada capacidad de pago, así como a clientes de perfil bueno que aportan garantías adicionales (personales y/o pignoraticias) a las garantías hipotecarias consideradas en la ratio LTV.

En el caso de operaciones de mercado, en línea con las tendencias generales, el grupo Banco Sabadell también dispone de derechos y acuerdos contractuales de compensación (*netting*) con la mayoría de las contrapartes financieras con las que contrata instrumentos derivados, así como algunos acuerdos de colateral (CSA), todo ello con el objetivo de mitigar la exposición al riesgo de crédito y evitar concentraciones excesivas.

Las garantías depositadas en Banco Sabadell como colateral al cierre de 2015 eran de 218 millones de euros (426 millones de euros al cierre de 2014).

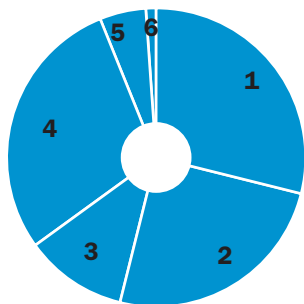
Calidad crediticia de los activos financieros

Tal y como se ha expuesto anteriormente, el grupo en términos generales califica mediante modelos internos la mayoría de los acreditados (u operaciones) con los que incurre en riesgo de crédito. Estos modelos se han diseñado teniendo en cuenta las mejores prácticas que plantea el NACB. No obstante, no todas las carteras en las que se incurre en riesgo de crédito disponen de modelos internos debido, entre otros motivos, a que, para su razonable diseño, se precisa de un mínimo de experiencia en casos de impago. Por ello, como mejor descripción de la calidad de la cartera desde una perspectiva integral, en el gráfico G9 se utilizan los grados de calificación del Banco de España a los efectos de análisis del riesgo de crédito a los que el grupo está expuesto y de estimación de las necesidades de cobertura por deterioro de su valor de las carteras de instrumentos de deuda.

El porcentaje de exposición (original) calculado según modelos internos a efectos de solvencia por la entidad es del 52,15%.

El desglose del total de la exposición calificada según los diferentes niveles internos se expone en el gráfico G10.

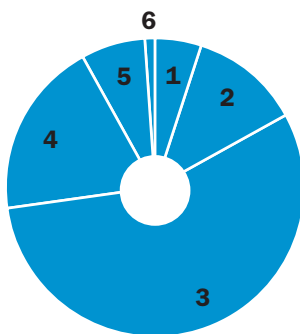
En el transcurso del año 2015 se ha observado una mejoría en la evolución de los activos problemáticos. La disminución mostrada de los saldos dudosos comportó que la ratio de morosidad se situara en el 7,79% al cierre del ejercicio de 2015. Mayor información del detalle cuantitativo sobre las coberturas y los activos dudosos se incluye en la nota 11 de las cuentas anuales consolidadas de 2015, Crédito a la clientela.



G9

Calidad crediticia de los activos financieros (en %)

1 Sin riesgo apreciable	29
2 Riesgo bajo	25
3 Riesgo medio-bajo	11
4 Riesgo medio	29
5 Riesgo medio-alto	5
6 Riesgo alto	1



G10

Distribución de la exposición por nivel de calificación (en %)

1 AAA/AA	5
2 A	12
3 BBB	56
4 BB	19
5 B	7
6 Resto	1

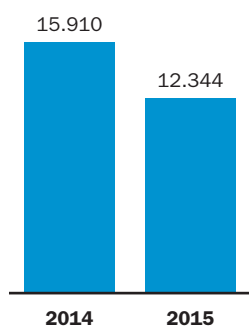
El saldo de dudosos descende a mayor ritmo de lo previsto.

G11

Evolución de saldo de dudosos*

Los datos incluyen el 20 % del EPA.
En millones de euros.

-22,4%



* Ex-TSB

Se ha reducido en 3.566 M de euros, de los cuales 800 M permanecen al último trimestre

Evolución total activos problemáticos*

Los datos incluyen el 20 % del EPA.
En millones de euros.

-12,8%



* Ex-TSB

El saldo total de problemáticos ha disminuido en 3.180 M de euros en 2015

La comercialización de inmuebles evoluciona al alza.

La morosidad se reduce a niveles de un solo dígito.

G12 Venta de activos adjudicados en unidades y descuento sobre el valor bruto

Descuento sobre valor bruto

51% **44%**

10.751

10.949

2014

2015

Número de unidades vendidas

Sabadell ha vendido 1.902 activos en 2015, un 16% más que en el anterior ejercicio

G13 Tasa de morosidad (en porcentaje)

Puntos básicos

-495

12,74%

7,79%*

2014

2015

La ratio de cobertura de morosos se sitúa en el 53,1% y, si se incluye a TSB, esta asciende a 53,6%

* Ex-TSB, la ratio de morosidad cae al 9,86%.

En porcentaje

	4T14	Proforma 2T15 (*)	2T15	Proforma 4T15 (*)	4T15
Promoción y construcción inmobiliaria	52,17	47,21	47,07	38,81	38,71
Construcción no inmobiliaria	8,08	8,74	8,74	14,36	14,35
Empresas	6,46	6,14	6,14	4,62	4,62
Pymes y autónomos	12,60	11,96	11,88	10,83	10,76
Particulares con garantía 1ª hipoteca	9,25	8,76	5,52	7,83	4,71
Ratio de morosidad grupo BS	12,74	10,98	9,01	9,86	7,79

T2 Ratio de morosidad por segmento de financiación

(*) Corresponde al ratio de morosidad sin considerar la incorporación de TSB.

Riesgo de concentración

El riesgo de concentración se refiere a exposiciones con potencial de generar pérdidas suficientemente grandes para amenazar la solvencia financiera de la institución o la viabilidad de su actividad ordinaria. Este riesgo se divide en dos subtipos básicos:

- Riesgo de concentración individual: imperfecta diversificación del riesgo idiosincrásico en la cartera debido bien al pequeño tamaño de esta, bien a exposiciones muy grandes en clientes específicos.
- Riesgo de concentración sectorial: imperfecta diversificación de los componentes sistemáticos del riesgo de la cartera, que pueden ser factores sectoriales, geográficos....

Se puede consultar información adicional y detallada sobre la concentración de riesgos en las cuentas anuales consolidadas de 2015, sobre concentración por actividad y a nivel de comunidades autónomas españolas y concentración al sector de la construcción y promoción inmobiliaria.

Con el fin de realizar una gestión eficiente del riesgo de concentración, Banco Sabadell dispone de una serie de herramientas y políticas específicas:

- Métricas cuantitativas del *risk appetite statement* y su posterior seguimiento como métricas de primer nivel.
- Límites individuales a riesgos o clientes considerados como relevantes fijados por la Comisión Ejecutiva.
- Delegaciones que obligan a que las operaciones de los clientes más relevantes sean aprobadas por el Comité

de Operaciones de Crédito o incluso la Comisión Ejecutiva.

Exposición en clientes o grandes riesgos

A 31 de diciembre de 2015, no existían acreditados con un riesgo concedido que individualmente superase el 10% de los recursos propios del grupo.

Riesgo de país: exposición geográfica del riesgo de crédito

El riesgo de país es aquel que concurre en las deudas de un país globalmente consideradas como consecuencia de razones inherentes a la soberanía y a la situación económica de un país, es decir, por circunstancias distintas del riesgo de crédito habitual. Se manifiesta con la eventual incapacidad de un deudor para hacer frente a sus obligaciones de pago en divisas frente a acreedores externos, entre otros motivos, por no permitir el país el acceso a la divisa, no poder transferirla, por la ineficacia de las acciones legales contra el prestatario por razones de soberanía, o por situaciones de guerra, expropiación o nacionalización.

El riesgo de país no solo afecta a las deudas contraídas con un estado o entidades garantizadas por él, sino al conjunto de deudores privados pertenecientes a ese estado y que por causas ajenas a su propia evolución o decisión experimentan una incapacidad general para hacer frente a sus deudas.

No existen restricciones significativas (tales como restricciones estatutarias, contractuales y regulatorias) sobre la capacidad para acceder o utilizar los activos y

liquidar los pasivos del grupo siempre que la entidad cumpla con los requerimientos regulatorios que se establezcan en cada país.

Para cada país se establece un límite de riesgo que aplica a todo el grupo Banco Sabadell. Estos límites son aprobados por la Comisión Ejecutiva y órganos de decisión correspondientes según delegaciones y son objeto de seguimiento continuo con el objetivo de detectar con anticipación cualquier deterioro en las perspectivas económicas, políticas o sociales de cada país.

Para la gestión del riesgo de país se utilizan diferentes indicadores y herramientas: *ratings*, CDS, indicadores macroeconómicos, etc.

Exposición al riesgo soberano

El desglose, por tipos de instrumentos financieros, de la exposición al riesgo soberano, con el criterio requerido por la Autoridad Bancaria Europea (en adelante, EBA por sus siglas en inglés), a 31 de diciembre de 2015 se expone en el gráfico G15.

Riesgo de contrapartida

La filosofía de la gestión de riesgos de contrapartida es consistente con la estrategia del negocio, buscando en todo momento la creación de valor, a través de la utilización eficiente del capital asignado a las unidades de negocio. Para ello, se han establecido criterios estrictos de gestión del riesgo de contrapartida derivado de la

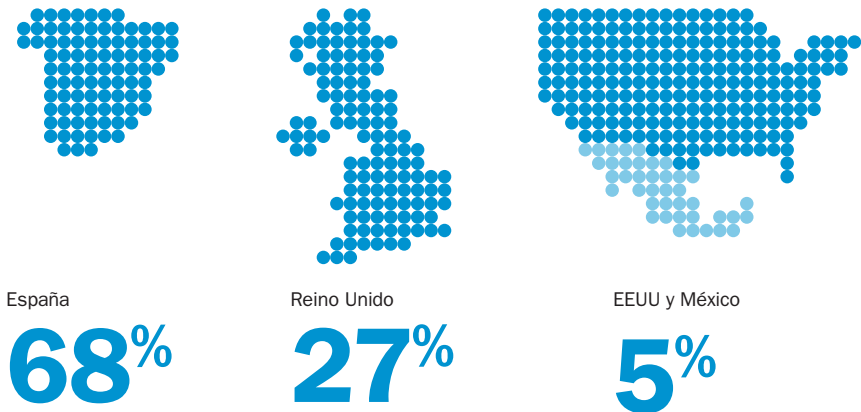
En millones de euros

31/12/2015					
	España	Resto de la Unión Europea	América	Resto del mundo	TOTAL
Entidades de crédito	4.394,88	4.128,43	655,93	382,85	9.562,09
Administraciones Públicas	14.979,84	8.671,84	3.289,08	35,42	26.976,18
Administración Central	10.208,89	8.653,70	3.289,08	35,42	22.187,09
Resto	4.770,95	18,14	—	—	4.789,09
Otras instituciones financieras	3.720,61	304,73	1.083,59	86,40	5.195,33
Sociedades no financieras y empresarios individuales	57.281,42	3.538,60	6.818,51	379,12	68.017,65
Construcción y promoción inmobiliaria	6.646,22	99,76	268,45	0,37	7.014,80
Construcción de obra civil	1.876,89	16,78	19,72	3,46	1.916,85
Resto de Finalidades	48.758,31	3.422,06	6.530,34	375,29	59.086,00
Grandes empresas	22.333,34	2.447,84	4.748,99	296,68	29.826,85
Pymes y empresarios individuales	26.424,97	974,22	1.781,35	78,61	29.259,15
Resto de hogares e ISFLSH	40.366,74	37.990,20	1.546,91	692,09	80.595,94
Viviendas	31.926,68	34.916,46	1.513,35	660,44	69.016,93
Consumo	5.607,39	1.882,20	18,32	18,58	7.526,49
Otros Fines	2.832,67	1.191,54	15,24	13,07	4.052,52
Menos: Correcciones de valor por deterioro de activos no imputadas a operaciones concretas	—	—	—	—	345,11
TOTAL	120.743,49	54.633,80	13.394,02	1.575,88	190.002,08

T3 Distribución de la concentración de riesgos por actividad en todo el mundo

El 32% del crédito *performing* se encuentra fuera de España.

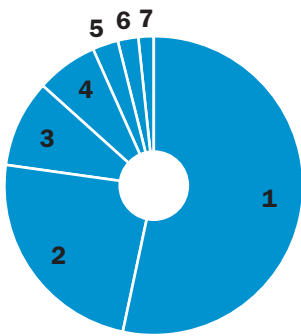
G14



actividad en mercados financieros, tendentes a garantizar la integridad del capital del grupo Banco Sabadell.

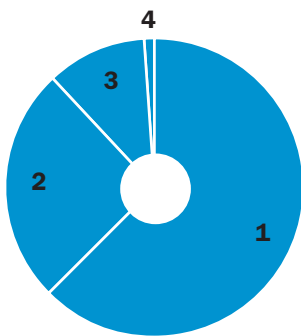
El grupo Banco Sabadell dispone de un sistema de evaluación y de gestión de estos riesgos que permite un seguimiento y control diario del cumplimiento de límites aprobados. Los gráficos G16 y G17 muestran la distribución del riesgo de contraparte por zona geográfica y calificación crediticia.

Además, con el objetivo de mitigar la exposición al riesgo de contrapartida, Banco Sabadell mantiene acuerdos de compensación CSA (*credit support annex*) y GMRA (*global master repurchase agreement*), negociados con la mayoría de contrapartes y que, a través de la aportación de colaterales, permiten que el riesgo incurrido se reduzca de manera significativa, según se ha comentado anteriormente.



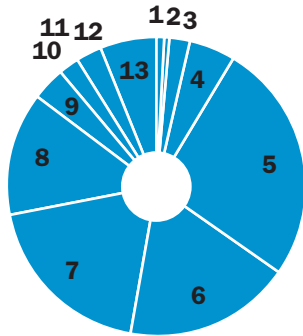
G15 Desglose de la exposición al riesgo soberano

1	España	53,5%
2	Italia	23,9%
3	Estados Unidos	9,5%
4	Reino Unido	6,7%
5	Portugal	2,7%
6	México	2,3%
7	Resto del mundo	1,4%



G16 Distribución del riesgo de contrapartida (por zona geográfica)

1	Zona euro	62,6%
2	Resto de Europa	25,6%
3	EE.UU. y Canadá	10,9%
4	Resto del mundo	0,9%



G17 Distribución del riesgo de contrapartida por rating (en porcentaje)

1	AAA / Aaa	1,0%
2	AA+ / Aa1	0,6%
3	AA / Aa2	2,1%
4	AA- / Aa3	5,0%
5	A+ / A1	26,2%
6	A / A2	18,1%
7	A- / A3	19,0%
8	BBB+ / Baa1	13,3%
9	BBB / Baa2	3,8%
10	BBB- / Baa3	2,2%
11	BB+ / Ba1	0,0%
12	BB / Ba2	2,7%
13	Resto	6,0%

Activos comprometidos en actividades de financiación

A cierre de 2015 existen ciertos activos financieros comprometidos en operaciones de financiación, es decir, aportados como colateral o garantía con respecto a ciertos pasivos. Dichos activos corresponden principalmente de préstamos vinculados a la emisión de cédulas hipotecarias, cédulas territoriales o bonos de titulización a largo plazo (ver nota 21 y anexos III y IV de las cuentas anuales consolidadas de 2015). El resto de activos comprometidos son valores representativos de deuda que son entregados en operaciones de cesión temporal de activos, los colaterales pignoralos (préstamos o instrumentos de deuda) para acceder a determinadas operaciones de financiación con bancos centrales y todo tipo de colateral entregado para garantizar la operativa de derivados.

Por otro lado, el Banco ha utilizado parte de su cartera de préstamos y créditos homogéneos en títulos de renta fija a través de la transferencia de los activos a diferentes fondos de titulización creados con esta finalidad. De acuerdo con lo regulado por la normativa vigente, las titulaciones en que no se haya producido una transferencia sustancial del riesgo no podrán darse de baja del balance (ver detalle de los fondos de titulación en el anexo II de las cuentas anuales consolidadas de 2015).

Ver mayor información sobre los programas de financiación en el mercado de capitales a continuación en riesgo de liquidez.

Riesgo de liquidez

Definición

El riesgo de liquidez aparece por la posibilidad de incurrir en pérdidas debidas a la incapacidad de atender los compromisos de pago, aunque sea de forma temporal, por no disponer de activos líquidos o por no poder acceder a los mercados para obtener financiación a un precio razonable. Este riesgo puede derivarse por motivos sistémicos o particulares de la entidad.

El grupo está expuesto a requerimientos diarios de sus recursos líquidos disponibles por las propias obligaciones contractuales de los instrumentos financieros que negocia tales como vencimientos de depósitos, disposiciones de créditos, liquidaciones de instrumentos derivados, etc. La experiencia muestra, no obstante, que un mínimo importe acaba siendo requerido, lo que además es predecible con un alto nivel de confianza.

En este ámbito, el grupo Banco Sabadell tiene como objetivo mantener unos activos líquidos y una estructura de financiación que, de acuerdo con sus objetivos estratégicos y sobre la base de su *risk appetite statement*, le permita atender con normalidad sus compromisos de pago a un coste razonable, ya sea en condiciones de normalidad o en una situación de estrés provocada tanto por factores sistémicos como idiosincráticos.

Para cumplir con estos objetivos, la estrategia actual

de gestión del riesgo de liquidez del grupo se apoya en los siguientes principios y pilares, atendiendo el modelo de negocio minorista del grupo y los objetivos estratégicos definidos:

- Implicación del Consejo de Administración y de la Alta Dirección en la gestión y el control del riesgo de liquidez y financiación.
- Clara segregación de funciones entre las diferentes áreas dentro de la organización, con una delimitación clara entre las tres líneas de defensa, proporcionando independencia en la valoración de posiciones y en el control y análisis de riesgos.
- Sistema de gestión de liquidez descentralizado para aquellas unidades más relevantes, pero con un sistema de supervisión y gestión del riesgo a nivel centralizado.
- Procesos sólidos de identificación, medición, gestión, control e información sobre los diferentes riesgos de liquidez y financiación a los que se encuentra sometido el grupo.
- Existencia de un sistema de precios de transferencia para trasladar el coste de financiación.
- Estructura de financiación equilibrada, basada fundamentalmente en depósitos de la clientela.
- Base amplia de activos líquidos no comprometidos e inmediatamente disponibles para generar liquidez que componen la primera línea de defensa del grupo.
- Diversificación de las fuentes de financiación, con recurso controlado a la financiación mayorista a corto plazo y sin dependencia de proveedores de fondos individuales.
- Autofinanciación de las filiales bancarias relevantes extranjeras.
- Vigilancia del grado de *encumbrance* del balance del grupo.
- Mantenimiento de una segunda línea de liquidez que comprende la capacidad de emisión de cédulas hipotecarias y territoriales.
- Disponibilidad de un plan de contingencia de liquidez.

Gestión de la liquidez

La gestión de la liquidez en Banco Sabadell tiene como objetivo garantizar la financiación de la actividad comercial a un coste y plazo adecuado minimizando el riesgo de liquidez. En los últimos años, la política de financiación de la entidad se ha enfocado en generar *gap* de liquidez del negocio comercial, reducir la financiación total en mercados mayoristas (que ascendía a 27.436 millones de euros a cierre de 2015) e incrementar la posición de liquidez del Banco.

Como políticas básicas se establece que todas las unidades de gestión deberán cumplir con los requerimientos regulatorios locales y con los límites internos. Dichos

límites se establecen a primer nivel para el perímetro consolidado del grupo Banco Sabadell y como límites de gestión para cada una de las unidades de gestión. Asimismo, se establecen unos límites individuales por unidad de gestión homogéneos que atienden a las particularidades de negocio y riesgo de cada jurisdicción. Estos límites a nivel grupo o a nivel de unidad de gestión, según sea el caso, se establecen para las siguientes variables:

- Garantías colaterales en póliza del Banco de España: se establece un valor mínimo obtenible mediante activos descontables en el conjunto de bancos centrales nacionales del Sistema Europeo de Bancos Centrales.
- Cobertura coeficiente de caja: la posición acumulada de la cobertura de reservas mínimas de todos los bancos del grupo en cualquier día se situará entre el siguiente límite superior e inferior:
 - 1 Saldo mínimo en cuenta del Banco de España.
 - 2 Indicador de seguimiento del saldo diario acumulado máximo.
 - 3 Límite inferior del saldo diario acumulado.
- Matriz de sensibilidades por plazo y producto: para la gestión operativa de la liquidez puede incurrirse en cierto riesgo de interés que se limita para cada plazo y producto a través de una matriz de sensibilidad máxima.
- Nivel máximo de necesidades de financiación del balance comercial.
- Indicador de compromisos no dispuestos: se establece un valor máximo del conjunto de pólizas de crédito, líneas de tarjetas de crédito, líneas de descuento e hipotecas personales formalizadas y, por tanto, que representan un compromiso ante un tercero, pendientes de disponer. El control de este indicador se efectúa de manera mensual.
- Activos líquidos disponibles: deberá disponerse en todo momento de activos de alta calidad, según la definición de la ratio normativa LCR (*liquidity coverage ratio*), por lo exigido por la propia norma más un colchón de gestión sobre las salidas netas en 30 días establecidas por dicha ratio.
- Líneas interbancarias: igualmente para la financiación en mercados mayoristas se establecen las líneas con contrapartidas bancarias y cámaras de compensación.
- *Survival horizon*: la entidad debe disponer de un colchón de activos líquidos suficientes para hacer frente a un período de estrés de modo que pueda permanecer sin captar liquidez y sin afectar al correcto funcionamiento de la misma durante un período mínimo de un año.
- *Loan to deposit* (LtD): se establece un nivel objetivo de LtD que garantice la estabilidad en la estructura de financiación del grupo.

El grupo, a efectos de la gestión de la liquidez, sigue una estructura basada en unidades de gestión de la liquidez (UGL). Cada UGL es responsable de la gestión de su

liquidez y de fijar sus propias métricas de control del riesgo de liquidez, en coordinación con las funciones corporativas del grupo. Actualmente, las UGL son Banco Sabadell (incluye OFEX), Sabadell United Bank (SUB), BancSabadell d'Andorra (BSA), Banco Sabadell México y TSB.

Herramientas/métricas de seguimiento y control de la gestión del riesgo

Las herramientas básicas de gestión y medición del riesgo de liquidez son:

- Información relativa a saldos diarios de activos y pasivos.
- Información de la situación de activos líquidos y segundas líneas de liquidez sobre la base del importe disponible de activos descontables en el BCE y la capacidad de generarlos. Además, Banco Sabadell analiza la robustez de su cartera de activos líquidos como activos descontables al BCE mediante un análisis de sensibilidad de la base de activos elegibles ante diferentes escenarios combinados de caídas de *rating* e impactos en los precios de mercado de los activos. El resultado de este objetivo es comprobar que la base de activos elegibles de la entidad es lo suficientemente robusta para garantizar que la entidad mantiene suficientes activos elegibles disponibles, dada su posición actual con el BCE.
- Información de vencimientos de las financiaciones en los mercados financieros mayoristas a corto, medio y largo plazo.
- Ejercicios periódicos de *stress test*. Banco Sabadell realiza periódicamente un ejercicio de estrés centrándose en la posición de la entidad en el mercado institucional, donde se considera un cierre prolongado de los mercados de capitales e interbancario combinado con una huida de depósitos de aquellas instituciones y empresas que gestionan su tesorería de manera profesional. Estos ejercicios de estrés fijan un horizonte de supervivencia (*survival horizon*), que señala el período en el que la entidad puede permanecer sin captar liquidez sin afectar al correcto funcionamiento de la misma, y permite garantizar que la entidad mantiene un colchón de activos líquidos suficientes para hacer frente al saldo neto de entradas y salidas en una situación de estrés.

Complementariamente a este ejercicio, el Banco realiza un ejercicio de estrés que, a diferencia del anterior y de manera adicional, considera la completa disposición de todos los disponibles del Banco en el período de un mes, la salida de un 7,5% de la base de depósitos de la clientela minorista (hogares y pymes), de un 15% de la base de depósitos de administraciones públicas y empresas en el período de un mes y la no renovación de todos aquellos valores colocados a la clientela minorista.

Así mismo, Banco Sabadell elabora mensualmente un plan de contingencia en el que se consideran dos situaciones distintas de estrés de liquidez: el caso de

Se ha continuado generando *gap* de liquidez del negocio comercial y reduciendo la financiación total en mercados mayoristas y el incremento de la posición de liquidez.

una crisis sistémica y el de una crisis específica de Banco Sabadell. Este plan de contingencia considera la capacidad de emisión del Banco en el mercado de capitales bajo cada uno de los escenarios, así como todos los activos en balance susceptibles de generar liquidez, estableciendo para cada clase de activos y en función del escenario de crisis el porcentaje que se podría hacer líquido en el plazo de una semana y un mes, y obteniendo de esta manera la liquidez contingente de la entidad en una situación de crisis de liquidez.

- *Early warning indicators* (EWI). Banco Sabadell ha diseñado e implementado un sistema de alertas tempranas que permiten identificar tensiones que puedan existir en los mercados de capitales y en la propia estructura de financiación del grupo que pongan en peligro la posición de liquidez. Estos EWI fijan unos límites para distintas variables financieras de la entidad, de manera que una vez sobrepasados dichos límites la entidad debe considerar la toma de diferentes medidas y acciones correctivas con el objetivo de preservar la liquidez del grupo.
- Información general de la situación en los mercados financieros: emisiones, *spreads*, informes agencias externas de calificación, etc.

El marco de *reporting* y control del riesgo de los límites de gestión del riesgo de liquidez comprende:

- Supervisión de los riesgos de liquidez a nivel global calculando de forma independiente las métricas de gestión de riesgo dentro de los sistemas de riesgos.
- Definir las metodologías de medición de riesgos y comprobar el correcto funcionamiento de los sistemas de medición y control.
- Seguimiento diario de los indicadores y límites de riesgo reportando a las distintas unidades de gestión (Dirección de Tesorería y Mercado de Capitales y Dirección de Gestión Financiera).
- Control y análisis sistemático del consumo de límites, identificando los incumplimientos y activando los protocolos necesarios para su corrección.
- Establecer y generar el marco de información necesario para el óptimo seguimiento y control de los límites de gestión del riesgo.

Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2015

La principal fuente de financiación del grupo es la base de depósitos a la clientela (principalmente cuentas a la vista y depósitos a plazo captados a través de la red comercial), complementada con la financiación vía mercado interbancario y mercados de capitales donde la entidad mantiene vivos diferentes programas de financiación a corto y largo plazo con el objetivo de conseguir un adecuado nivel de diversificación por tipo de producto, plazo e inversor. La entidad también mantiene una cartera diversificada de activos líquidos mayoritariamente elegibles como colateral para las operaciones de financiación con el Banco Central Europeo (BCE).

Recursos de clientes en balance

A 31 de diciembre de 2015, los recursos de clientes en balance presentan un saldo de 131.489 millones de euros, frente a un saldo de 94.461 millones al cierre de 2014 y de 94.497 millones a cierre de 2013 (39,2% de incremento en diciembre de 2015 respecto a diciembre de 2014 como resultado de la adquisición de TSB en junio de 2015 y -0,04% de disminución en diciembre de 2014 respecto a diciembre de 2013). En el año 2015 se ha continuado con el movimiento de saldos desde depósitos a plazo a cuentas a la vista y a fondos de inversión, como resultado de la evolución decreciente de los tipos de interés. A 31 de diciembre de 2015, el saldo de las cuentas a la vista (cuentas corrientes junto a cuentas de ahorro) totalizaba 84.536 millones de euros (+95,3%), en detrimento de los depósitos a plazo, que presentaron una caída del 11,7% (T4).

Ver detalle de los recursos de clientes fuera de balance, gestionados por el grupo y los comercializados pero no gestionados en la nota 31 de las cuentas anuales consolidadas de 2015.

Los depósitos de la entidad se comercializan a través de las siguientes unidades/sociedades de negocio del grupo (Banca Comercial, Banca Corporativa y Negocios Globales, Banca Privada, SUB y TSB). Ver el detalle de volúmenes de estas unidades de negocio en el apartado de Resultados por negocios del Informe de gestión.

Durante 2015 se ha estabilizado la generación de *gap* comercial, continuando, aunque de manera más moderada, con la tendencia positiva observada durante los últimos años, lo que ha permitido, por un lado, seguir con la política de la entidad de refinanciar parcialmente los

En millones de euros

	2015	3 meses	6 meses	12 meses	>12meses	Sin vto
Total recursos de clientes en balance (*)	131.489	8,7%	8,0%	12,7%	6,3%	64,3%
Depósitos a plazo	42.947	25,2%	22,5%	34,6%	17,7%	0,0%
Cuentas a la vista	84.536	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Emisiones Minoristas	4.006	15,9%	21,6%	46,4%	16,1%	0,0%

(*) Incluye depósitos de clientes (ex-repos) y otros pasivos colocados por la red comercial: obligaciones necesariamente convertibles en acciones, bonos simples de Banco Sabadell, pagarés y otros.

T4 Recursos de clientes en balance por vencimientos

En millones de euros

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	>2022	Saldo vivo
Bonos y Cédulas Hipotecarias	2.876	2.022	1.561	1.124	2.172	2.013	1.859	13.628
Emisiones avaladas	—	1.058	—	—	—	—	—	1.058
Deuda Senior	1.412	—	100	—	—	—	25	1.537
Deuda Subordinada y Preferentes	299	66	—	—	425	565	33	1.388
Otros instrumentos Financieros a medio y largo plazo	—	—	18	—	—	10	6	34
Total	4.587	3.146	1.679	1.124	2.597	2.589	1.923	17.645

T5 Vencimientos de las emisiones dirigidas a inversores institucionales por tipo de producto

vencimientos en mercado de capitales y, al mismo tiempo, con la pauta de reducción de la ratio *loan to deposit* (LtD) del grupo (desde un 147% a cierre de 2010 a un 106,5% a cierre de 2015). La evolución de la ratio en el año también se ha visto favorecida por la incorporación de TSB en junio de 2015, con una estructura de financiación principalmente concentrada en depósitos a la clientela. Para calcular la ratio *loan to deposit* (LtD), se computa en el numerador la inversión crediticia neta ajustada por la financiación subvencionada y en el denominador la financiación minorista.

Mercado de capitales

Resultado del proceso de desapalancamiento que ha experimentado la entidad y del éxito en la captación de depósitos, el porcentaje de financiación en mercados mayoristas ha ido minorando en los últimos años. A cierre de 2015, el saldo vivo de financiación en mercado de capitales era de 27.436 millones de euros, que sin tener en cuenta a TSB ascendía a 22.961 millones frente a un saldo de 23.106 millones a cierre de 2014. Por tipo de producto, a diciembre de 2015, 13.628 millones de euros del importe total colocado en mercado de capitales correspondían a cédulas hipotecarias; 2.816 millones, a pagarés y ECP colocados a inversores mayoristas; 2.595 millones, a deuda sénior (de los que 1.058 corresponden a operaciones con aval del estado provenientes de la integración de Banco CAM); 1.388 millones, a emisiones de deuda subordinada y participaciones preferentes; 6.974 millones, a bonos de titulización colocados en mercado (de los que 3.951 millones de euros corresponden a TSB), y 34 millones de euros a otros instrumentos financieros a medio y largo plazo (T5).

El grupo Banco Sabadell realiza actuaciones y mantiene activos diversos programas de financiación en los mercados de capitales, con el objetivo de diversificar las distintas fuentes de liquidez.

En relación con la financiación a corto plazo, la entidad mantiene un programa de pagarés de empresa y un programa de *euro commercial paper* (ECP):

- Programa de pagarés de empresa: este programa regula las emisiones de pagarés y está dirigido a inversores institucionales y minoristas. El 5 de marzo de 2015 se registró en la CNMV el programa de pagarés de empresa 2015 de Banco Sabadell, con un límite de emisión de 6.000 millones de euros ampliables hasta 9.000 millones. El saldo vivo del programa de pagarés ha aumentado durante el año, tanto el saldo vivo colocado entre inversores no cualificados como a la clientela institucional. A 31 de diciembre, el saldo vivo era de 3.661 millones de euros (neto de los pagares suscritos por empresas del grupo) respecto a 2.745 millones de euros a 31 de diciembre de 2014.
- Programa de *euro commercial paper* (ECP), dirigido a inversores institucionales bajo el cual se emiten valores a corto plazo en diferentes divisas: euros, dólares estadounidenses y libras. El 18 de diciembre de 2015, Banco Sabadell renovó este programa por un importe nominal máximo de 3.500 millones de euros. Este programa se ha incrementado desde 165,2 millones de euros a cierre de 2014 hasta 275,9 millones de euros a 31 de diciembre de 2015.

En relación con la financiación a medio y largo plazo, la entidad mantiene los siguientes programas vivos:

- Programa de emisión de valores no participativos registrado en la CNMV (programa de renta fija): este programa regula las emisiones de bonos y obligaciones, simples y subordinadas y cédulas hipotecarias y territoriales y bonos estructurados realizadas bajo legislación española a través de la CNMV y dirigidas a inversores tanto nacionales como extranjeros. El límite disponible para nuevas emisiones en el programa de emisión de valores no participativos de 2015 de Banco Sabadell a 31 de diciembre de 2015 era de 6.145,8 millones de euros (a 31 de diciembre de 2014 el saldo vivo bajo el programa de renta fija de 2014 era de 5.912,7 millones de euros).

Durante 2015, Banco Sabadell ha realizado emisiones bajo el programa de renta fija vigente en cada momento por un total de 10.354,2 millones de euros, entre emisiones retenidas y colocadas. A lo largo del año, la entidad ha accedido al mercado en diferentes ocasiones aprovechando las ventanas de liquidez disponibles. Concretamente, Banco Sabadell realizó dos emisiones públicas de cédulas hipotecarias a cinco años en mayo y en octubre de 2015 por un total de 750 y 1.000 millones de euros, respectivamente; dos emisiones de cédulas hipotecarias a ocho años por un importe conjunto de 300 millones de euros suscritas íntegramente por el Banco Europeo de Inversiones (BEI); diez emisiones de deuda sénior a un plazo entre un y dos años por un importe total de 2.750 millones de euros, y nueve emisiones de bonos estructurados por un total de 111 millones de euros y plazos comprendidos entre uno y cinco años. En el contexto actual de mercado, la entidad tendría capacidad para emitir en diferentes formatos y plazos.

- Titulización de activos: desde el año 1993, el grupo ha sido muy activo en este mercado y ha participado en diversos programas de titulización, en algunos casos conjuntamente con otras entidades de máxima solvencia, cediendo préstamos hipotecarios, préstamos a pequeñas y medianas empresas, préstamos al consumo y derechos de crédito derivados de contratos de arrendamientos financieros.

Actualmente existen 35 operaciones de titulización de activos vivas (incluyendo las titulizaciones de Banco Guipuzcoano, Banco CAM, BMN, Banco Gallego y TSB), si bien una parte de los bonos emitidos fueron retenidos por la entidad como activos líquidos elegibles para operaciones de financiación con el Banco Central Europeo y el resto de los bonos se colocaron en mercado de capitales. A cierre de 2015, el saldo de bonos de titulización colocados en mercado era de 6.974,4 millones de euros.

Por razones de eficiencia, durante 2015 se han cancelado anticipadamente siete operaciones de titulización con saldos vivos relativamente reducidos (ver mayor detalle de información sobre los fondos de titulización en el anexo II de la memoria).

En términos generales, en 2015, el tono en los mercados ha sido positivo, aunque han existido diferentes episodios de volatilidad que han redundado en tensiones e incluso en un cierre de mercados durante períodos relativamente prolongados. En el conjunto del sistema no se han refinanciado gran parte de los vencimientos en mercado, hecho que, junto con las medidas del estímulo del BCE a la economía del último trimestre de 2014, ha redundado en un exceso de liquidez.

Banco Sabadell ha participado en estas medidas de estímulo del BCE acudiendo, tanto en 2014 como en 2015, a las subastas de liquidez a cuatro años con objetivo específico (TLTRO o *targeted longer-term refinancing operations*) por un importe total de 11.000 millones de euros. Igualmente, la entidad también ha participado en el programa de compra de cédulas hipotecarias (CBPP3) puesto en marcha por el Banco Central Europeo.

El exceso de liquidez en el mercado, en combinación con un escenario de tipos negativos a corto plazo, ha abaratado las financiaciones en repo en relación a otras alternativas. A 31 de diciembre de 2015, el importe neto de la financiación repo en términos nominales ascendía a 5.303 millones de euros.

Activos líquidos

Además de estas fuentes de financiación, Banco Sabadell mantiene un colchón de liquidez en forma de activos líquidos para hacer frente a eventuales necesidades de liquidez (T6).

En el caso de TSB, la primera línea de liquidez a 31 de diciembre de 2015 está compuesta principalmente por *gilts* por un importe de 1.718 millones de euros y un exceso de reservas en el Banco Central de Inglaterra (BoE) de 3.383 millones de euros.

No hay importes significativos de efectivo y equivalentes que no estén disponibles para ser utilizados por el grupo.

Además de la primera línea de liquidez, la entidad mantiene un colchón de activos hipotecarios y préstamos a administraciones públicas elegibles como colateral de cédulas hipotecarias y territoriales, respectivamente, que a cierre de 2015 añadían 7.376 millones en términos de capacidad de emisión de nuevas cédulas propias elegibles como colateral para el descuento en el ECB. A cierre de 2015, la liquidez disponible ascendía a 29.623 millones de euros en importe efectivo, correspondiente al importe de la primera línea de liquidez más la capacidad de emisión de cédulas hipotecarias y territoriales de la entidad a cierre de año.

Cumplimiento de los coeficientes regulatorios

El grupo Banco Sabadell ha incluido dentro de su gestión de liquidez el seguimiento de la nueva ratio de cobertura de liquidez a corto plazo o LCR (*liquidity coverage ratio*) y la ratio de financiación estable neta o NSFR (*net stable funding ratio*), reportando al regulador la información

	2015
Cash (*) + Posición neta interbancario	4.016
Disponible en póliza	4.349
Activos pignorados en póliza (**)	15.899
Saldo dispuesto del póliza de Banco de España (***)	11.550
Activos elegibles por el BCE fuera de póliza	10.785
Otros activos negociables no elegibles por el banco central (****)	3.097
Total activos líquidos disponibles	22.247

(*) Exceso de reservas en bancos centrales.

(**) En valor de mercado y una vez aplicado el recorte del BCE para operaciones de política monetaria.

(***) De los que en 2015, 11.000 corresponden a las subastas de liquidez del BCE a cuatro años con objetivo específico (TLTRO o *targeted longer-term refinancing operations*).

(****) En valor de mercado y una vez aplicado el recorte de la ratio *Liquidity Coverage Ratio* (LCR). Incluye renta fija considerada como activo de alta calidad y liquidez según el LCR (HQLA) y otros activos negociables de diferentes entidades del grupo.

requerida en base mensual y trimestral, respectivamente. La medición de la liquidez basándose en estas métricas forma parte del control del riesgo de liquidez en el conjunto de las UGL.

En relación con la ratio LCR, desde el 1 de octubre de 2015, el mínimo exigible regulatoriamente es del 60%, nivel ampliamente superado por todas las UGL de la entidad, y destacan los casos de TSB y BS España con unos niveles de LCR muy holgados. A nivel de grupo, la ratio LCR de la entidad se ha situado de manera permanente y estable a lo largo del año ampliamente por encima del 100%.

Por lo que se refiere a la ratio NSFR, todavía se encuentra en fase de estudio y definición final. La fecha prevista de implementación es enero de 2018 y, de la misma manera que la ratio LCR, está previsto un período de aplicación gradual. No obstante, el Banco ya ha implantado el seguimiento de esta ratio como métrica de liquidez para las UGL.

Dada la estructura de financiación de la entidad, con un gran peso de depósitos de la clientela y la mayoría de la financiación en mercado centrada en el medio/largo plazo, la entidad se ha mantenido de manera estable en niveles ampliamente superiores al 100%.

Riesgo de mercado

Este riesgo se define como aquel que surge ante la eventualidad de incurrir en pérdidas de valor de mercado en las posiciones mantenidas en activos financieros, debido a la variación de factores de riesgo por los que se ven afectados sus precios o cotizaciones sus volatilidades o las correlaciones entre ellos (por ejemplo: renta variable, tipos de interés o tipos de cambio).

Dichas posiciones generadoras de riesgo de mercado se mantienen habitualmente por la propia gestión de negocios de intermediación de tesorería o mercados de capitales o por el mantenimiento de posiciones propias de carácter discrecional.

También puede generarse por el mero mantenimiento de posiciones globales de balance (también denominadas de carácter estructural) que en términos netos quedan abiertas. En este último caso, el grupo trata bajo el sistema de gestión y supervisión de riesgos de mercado la posición de riesgo de cambio estructural. Otros riesgos de mercado de carácter estructural motivados por factores tales como los tipos de interés o de liquidez se tratan en los apartados correspondientes.

El sistema de admisión, gestión y control de riesgo de mercado se basa en el establecimiento de límites para posiciones expresamente asignadas y la aprobación de operaciones de cada unidad de negocio, de tal manera que las diferentes unidades de gestión tienen la obligación de gestionar sus posiciones siempre dentro de los límites concedidos y la aprobación de las operaciones por parte de riesgos.

La variación de precios de las materias primas no ha tenido impacto en el ejercicio dado que el grupo mantiene exposiciones residuales, tanto directas como en activos subyacentes.

Actividad de negociación

La medición del riesgo de mercado se efectúa utilizando la metodología VaR y *stressed VaR*, que permite la homogeneización de los riesgos de los diferentes tipos de operaciones en los mercados financieros.

El VaR proporciona una estimación de la pérdida máxima potencial que presenta una posición debido a un movimiento adverso, pero normal, de alguno de los parámetros identificados que influyen en el riesgo de mercado. Dicha estimación se expresa en términos monetarios y se halla referida a una fecha concreta, a un determinado nivel de confianza y a un horizonte temporal especificado. Para ello, se tienen en cuenta los diferentes niveles de los factores de riesgo de mercado.

La fiabilidad de la metodología VaR utilizada se

comprueba mediante técnicas de *back testing*, con las que se verifica que las estimaciones de VaR están dentro del nivel de confianza considerado.

El *stressed VaR* se calcula como el VaR pero bajo una ventana histórica de variaciones de los factores de riesgo en situación de estrés de mercado. La supervisión se complementa con ejercicios de simulación específicos y con escenarios de situaciones extremas de mercado (*stress testing*), en los que se analizan los impactos de diferentes escenarios históricos y teóricos en las carteras, y también con el cálculo de resultados de gestión, que se utilizan para seguir los límites *stop-loss*.

El seguimiento del riesgo de mercado se efectúa diariamente y se reporta a los órganos de control sobre los niveles de riesgo existentes y el cumplimiento de los límites establecidos por la Comisión de Control de Riesgos para cada unidad de gestión (límites basándose en nominal, VaR y sensibilidad, según los casos). Ello permite percibir variaciones en los niveles de riesgo y conocer la contribución de los factores de riesgo de mercado.

El control de riesgos se complementa con ejercicios de simulación específicos y con escenarios de situaciones extremas de mercado (*stress testing*) que proporcionan el perfil de riesgo de las posiciones. Por tanto, el uso de esta metodología no supone la restricción de poder incurrir en pérdidas superiores a los límites fijados, puesto que pueden acontecer movimientos significativos de las condiciones de mercado que superen los niveles de confianza establecidos. La fiabilidad de la metodología VaR utilizada se comprueba mediante técnicas de *backtesting*, con las que se verifica que las estimaciones de VaR son coherentes con el nivel de confianza considerado.

El riesgo de mercado por actividad de negociación incurrido en términos de VaR a 1 día con 99% de confianza para el ejercicio de 2015 se expone en el gráfico G18.

Riesgos estructurales de tipo de interés y tipo de cambio

Riesgo estructural de tipo de interés

El riesgo estructural de tipo de interés surge como consecuencia de variaciones en los tipos de interés de mercado que afectan a los diferentes activos y pasivos del

balance, que presentan desfases temporales por plazos de depreciación o vencimiento diferentes, como es habitual en la actividad bancaria. La exposición a este riesgo ante movimientos inesperados de los tipos de interés puede finalmente traducirse en variaciones no esperadas del margen financiero y del valor económico.

Las métricas desarrolladas para el control y seguimiento del riesgo estructural de tipo de interés del grupo están alineadas con las mejores prácticas del mercado e implementadas de manera coherente en todas las unidades de gestión de balance (UGB) y en el seno de cada uno de los comités de activos y pasivos locales. El efecto diversificación entre divisas y UGB es tenido en cuenta en la presentación de las cifras a nivel global.

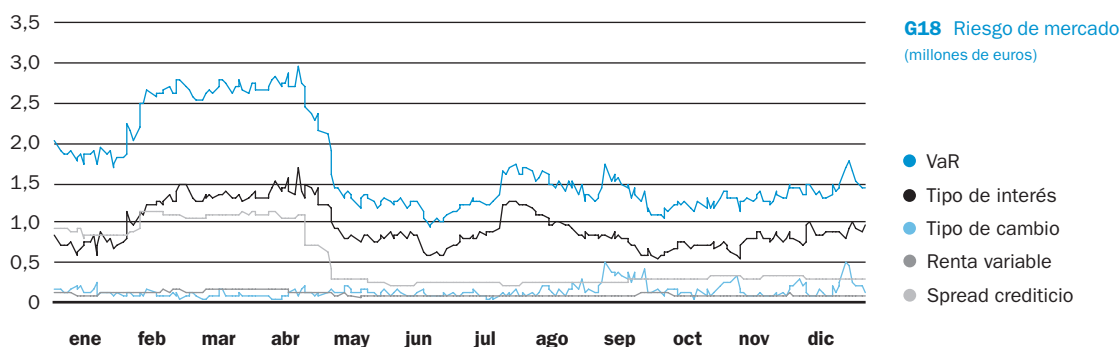
En este sentido, el grupo persigue dos objetivos fundamentales en la gestión del riesgo de tipo de interés:

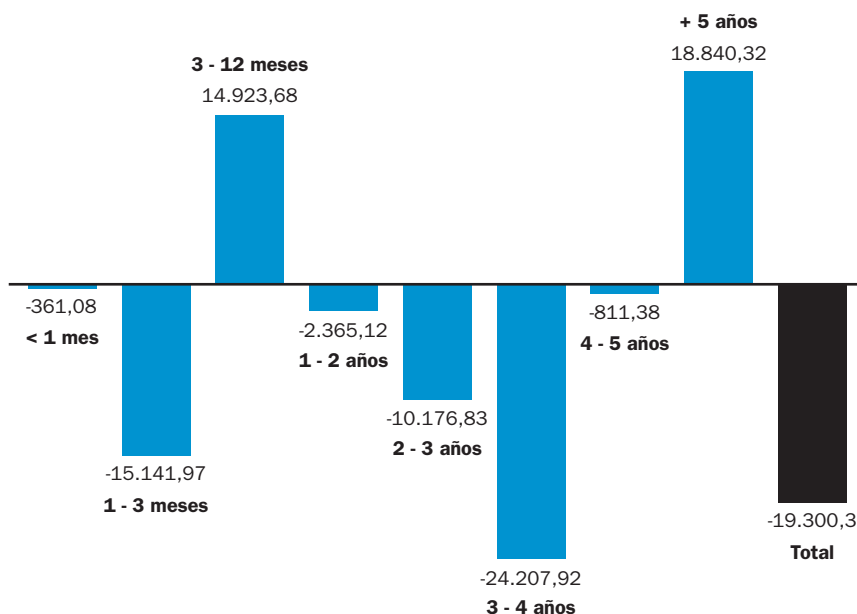
- Optimizar el margen financiero.
- Preservar el valor económico del balance.

Para alcanzar dichos objetivos y mantenerse a su vez dentro de los límites fijados de apetito al riesgo, se realiza una gestión activa de balance, tanto a través del desarrollo de estrategias comerciales que proporcionan coberturas naturales como de la contratación de operaciones en mercado que pretenden minimizar el nivel de riesgo asumido.

El conjunto de fuentes de riesgo que es tenido en cuenta en el proceso de control y seguimiento depende de la materialidad de cada una de ellas en las diferentes UGB y es el siguiente:

- Riesgo de depreciación: es aquel que surge como consecuencia del distinto ritmo con el que los activos y pasivos renuevan su tipo de interés.
- Riesgo de curva: es aquel que surge como consecuencia de los desplazamientos de distinta naturaleza que puede experimentar la curva de tipos de interés de mercado.
- Riesgo de base: es aquel que surge por el movimiento desigual o desfasado que puedan tener las diferentes curvas de tipos de interés a las que están referenciadas





En porcentaje

Incremento instantáneo y paralelo de 100 pb		
Sensibilidad al tipo de interés	Impacto sobre el margen financiero	Impacto sobre el valor económico
EUR	(0,1)	(1,1)
GBP	2,0	(0,9)
USD	(0,2)	(1,8)

T7

(*) Debido al nivel actual de los tipos de interés de mercado, en el escenario de bajada se aplica un desplazamiento máximo de 100 puntos básicos en cada plazo, de modo que el tipo resultante sea siempre mayor o igual a cero.

las masas de activos y pasivos sensibles del balance.

- **Riesgo de opcionalidad:** es aquel que surge como consecuencia de las características contractuales de ciertos productos e instrumentos del balance. La opcionalidad puede ser explícita, cuando está claramente establecida en términos de una variable observable de mercado o implícita, cuando depende de consideraciones que puedan realizar los clientes. En este segundo caso se encuentran las opciones de prepago y retiro anticipado.

Y las métricas utilizadas son las siguientes:

- **Gap de tipos de interés (G19),** medida estática que muestra la distribución de vencimientos y repacios de las masas sensibles del balance. Para aquellas masas sin vencimiento contractual, se han considerado vencimientos esperados estimados de acuerdo a la experiencia de la entidad, estableciendo hipótesis de estabilidad y remuneración según la tipología de producto.
- **Sensibilidad del margen financiero:** mide el impacto a corto y medio plazo ante las variaciones de los tipos de interés. Se obtiene comparando el margen financiero

a un año en el escenario base, que sería el obtenido a partir de los tipos implícitos de mercado, y el obtenido con movimientos paralelos e instantáneos de la ± 100 puntos básicos (*), considerando siempre el escenario más desfavorable.

- **Sensibilidad del valor económico:** mide el impacto a largo plazo ante las variaciones de los tipos de interés. Se obtiene comparando el valor económico del balance en el escenario base y el obtenido con movimientos paralelos e instantáneos de la ± 100 puntos básicos (*), considerando siempre el escenario más desfavorable.
- **Otros modelos estadísticos y econométricos** que estimen las correlaciones entre diferentes variables de mercado o entre estas y el comportamiento histórico observado por la clientela.

En la tabla T7 se presentan los niveles de riesgo de tipo de interés en términos de sensibilidad de las principales divisas del grupo a cierre de 2015.

Como instrumentos de cobertura del riesgo, se contratan derivados en los mercados financieros, principalmente permutas de tipo de interés (IRS), considerados de cobertura a efectos contables. Se utilizan dos macrocoberturas diferenciadas:

- Macrocobertura de riesgo de tipos de interés de flujos de efectivo, cuyo objetivo es reducir la volatilidad del margen ante variaciones de tipos de interés para un horizonte temporal de un año.
- Macrocobertura de riesgo de tipos de interés de valor razonable, cuyo objetivo es el mantenimiento del valor económico de las masas cubiertas, constituidas por activos y pasivos a tipo de interés fijo.

Las partidas de balance contabilizadas a coste amortizado no presentan ajustes de valoración asociados a variaciones de tipos de interés. Por otro lado, para los activos financieros clasificados en Activos financieros disponibles para la venta valorados a valor razonable, ha tenido más impacto la variación de las primas de riesgo que la caída de tipos de interés producida durante el presente ejercicio.

Riesgo estructural de tipo de cambio

El riesgo de tipo de cambio estructural surge ante la eventualidad de que variaciones de los tipos de cambio de mercado entre las distintas divisas puedan generar pérdidas por las inversiones financieras y por las inversiones permanentes en oficinas y filiales extranjeras con divisas funcionales distintas del euro.

El seguimiento del riesgo de cambio se efectúa diariamente, reportando a los órganos de control sobre los niveles de riesgo existentes y el cumplimiento de los límites establecidos por la Comisión de Riesgos.

La Dirección Financiera, a través del COAP, diseña y ejecuta las estrategias de cobertura de la posición estructural en divisa con el objetivo prioritario de minimizar el impacto negativo en las ratios de capital -CET1- ante fluctuaciones en los tipos de cambio.

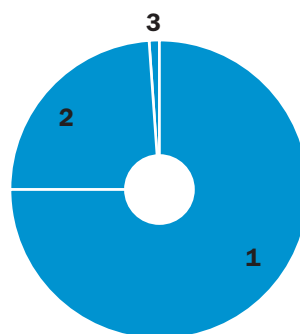
La Dirección de Riesgo de Mercado y la Dirección de Auditoría y Control monitorizan y reportan al Comité de Riesgos y al Comité de Auditoría y Control, respectivamente, el cumplimiento y la efectividad de los objetivos y las políticas del grupo.

El contravalor en euros de los activos y pasivos en moneda extranjera, clasificados por su naturaleza, mantenidos por el grupo a 31 de diciembre de 2015, se muestra en el gráfico G20.

La posición neta de activos y pasivos en divisa incluye la posición estructural de la entidad valorada a cambio histórico en la que se incluyen 1.656 millones de euros correspondientes a las participaciones permanentes en divisa GBP y 734 millones de euros a las participaciones permanentes en divisa USD. El neto de activos y pasivos valorados a cambio *fixing* está cubierto con operaciones de *forwards* y opciones en divisa siguiendo la política de gestión de riesgos del grupo y queda en total una posición neta abierta a 31 de diciembre de 2015 por un importe de 58 millones de euros.

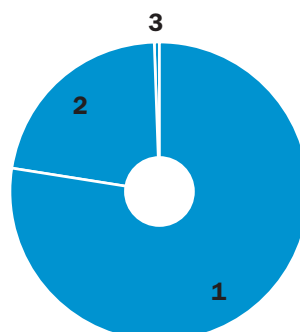
A cierre del ejercicio de 2015, la sensibilidad de la exposición patrimonial ante una depreciación del 1% en los tipos de cambio frente al euro de las principales monedas a las que hay exposición ascendió a 21 millones de euros, de los que el 60% corresponde a la libra esterlina, el 36% corresponde al dólar estadounidense y el resto, a otras divisas.

G20 Contravalor en euros de los activos y pasivos en moneda extranjera (en porcentaje)



Activos en moneda extranjera

1	Libra esterlina	75,0%
2	Dólar EE.UU.	23,9%
3	Otras monedas	1,1%



Pasivos en moneda extranjera

1	Libra esterlina	77,5%
2	Dólar EE.UU.	22,1%
3	Otras monedas	0,4%

Riesgo operacional

El riesgo operacional se define como el riesgo de sufrir pérdidas como consecuencia de fallos o falta de adecuación de las personas, procesos, sistemas o por eventos externos imprevistos. Esta definición incluye el riesgo reputacional (que a su vez incluye el riesgo conductual), tecnológico y de modelo.

La gestión efectiva del riesgo operacional está descentralizada en los distintos gestores de procesos que abarcan toda la organización. Dichos procesos se hallan, todos ellos, identificados en el mapa de procesos corporativo, que facilita la integración de la información según la estructura organizativa. El grupo cuenta con una unidad central especializada en la gestión de riesgo operacional, cuyas funciones principales son las de coordinar, supervisar e impulsar tanto la identificación como la valoración y la gestión de los riesgos que llevan a cabo los gestores de proceso, sobre la base del modelo de gestión adoptado por el grupo Banco Sabadell.

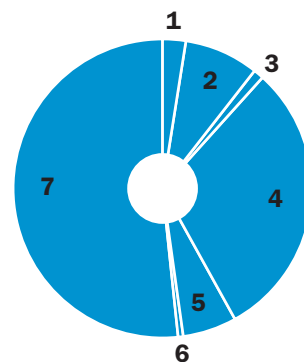
La Alta Dirección y el Consejo de Administración se implican directamente y de forma efectiva en la gestión de este riesgo, mediante la aprobación del marco de gestión y su implantación que propone el Comité de Riesgo Operacional integrado por miembros de la Alta Dirección de distintas áreas funcionales de la entidad, y asegurando que regularmente se realicen auditorías sobre la aplicación del marco de gestión y la fiabilidad de la información reportada, así como las pruebas de validación interna del modelo de riesgo operacional. La gestión del riesgo operacional se fundamenta en dos líneas de actuación.

La primera línea de actuación se basa en el análisis de los procesos, la identificación de los riesgos vinculados a los mismos que presentan una pérdida potencial, la valoración cualitativa de los mismos y de los controles asociados, todo ello de forma conjunta entre los gestores de proceso y la unidad central de riesgo operacional. El resultado es una valoración que permite conocer la exposición al riesgo a futuro en términos de pérdida esperada y pérdida inesperada, así como anticipar tendencias y planificar las acciones mitigadoras orientadamente.

Se complementa con la detección, el seguimiento y la gestión activa del mismo mediante el uso de indicadores clave del riesgo propiciando el establecimiento de alertas ante incrementos de la exposición, la identificación de las causas que la generan, la medición de la eficacia de los controles y las mejoras efectuadas.

Al mismo tiempo se verifica que los procesos identificados de criticidad elevada ante una falta de servicio tengan definidos e implantados planes de continuidad de negocio específicos. Sobre los riesgos identificados se estima cualitativamente el impacto reputacional que podría suponer el suceso de alguno de los mismos.

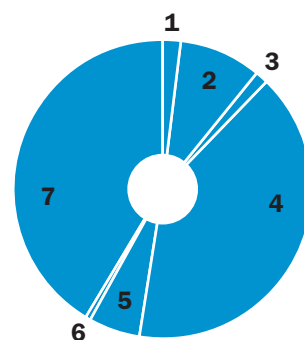
La segunda línea de actuación se fundamenta en la experiencia. Consiste en recoger en una base de datos todas las pérdidas que se van produciendo en la entidad, lo que proporciona una información de riesgo operacional acontecido por línea de negocio y las causas que lo han originado, para poder actuar sobre ellas con el fin de minimizarlas.



G21

Distribución de eventos de riesgo operacional por importe (12 Meses) (en porcentaje)

1	Fraude interno	2,6%
2	Fraude externo	8,1%
3	Rel. laborales y seguridad en p. de trabajo	1,1%
4	Clientes, productos y prácticas empresariales	30,3%
5	Daños a activos materiales	5,7%
6	Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas	0,6%
7	Ejecución, entrega y gestión de procesos	51,6%



G22

Distribución de eventos de riesgo operacional por importe (5 últimos años) (en porcentaje)

1	Fraude interno	2,0%
2	Fraude externo	9,1%
3	Rel. laborales y seguridad en p. de trabajo	1,4%
4	Clientes, productos y prácticas empresariales	40,0%
5	Daños a activos materiales	5,7%
6	Incidencias en el negocio y fallos en los sistemas	0,4%
7	Ejecución, entrega y gestión de procesos	41,4%

Además, esta información permite contrastar la coherencia entre las estimaciones realizadas sobre pérdidas potenciales y la realidad, tanto en términos de frecuencia como de severidad, mejorando iterativamente las estimaciones sobre los niveles de exposición.

Se dispone de una base de datos histórica de pérdidas efectivas por riesgo operacional con datos desde el año 2002, que se actualiza continuamente a medida que se va recibiendo información de las pérdidas y de las recuperaciones de las mismas, tanto por gestión propia como por seguros contratados (G21 y G22).

Dentro del riesgo operacional, se incluye la gestión y el control de los siguientes riesgos relevantes:

- Riesgo reputacional: posibilidad de pérdidas derivadas de la publicidad negativa relacionada con prácticas y negocios de la entidad, pudiendo generar pérdida de confianza en la institución afectando a su solvencia.
- Riesgo tecnológico: posibilidad de pérdidas derivadas de la incapacidad de la infraestructura de sistemas de permitir continuar completamente con la actividad ordinaria.
- Riesgo de modelo: posibilidad de pérdidas derivadas de la toma de decisiones basada en el uso de modelos inadecuados.

Riesgo fiscal

El riesgo fiscal refleja el posible incumplimiento o la incertidumbre asociada a la interpretación de la legislación fiscal en cualquiera de las jurisdicciones en las que se realiza la actividad ordinaria.

El objetivo del grupo Banco Sabadell en este ámbito es asegurar el cumplimiento de las obligaciones fiscales y, a la vez, que se garantice un rendimiento adecuado para nuestros accionistas.

En materia de riesgo fiscal, el Consejo de Administración determina las políticas de control y gestión, así como la estrategia fiscal con el doble objetivo de garantizar la satisfacción de las obligaciones legales y velar por el mayor rendimiento para el accionista.

El área de Asesoría Fiscal lleva a cabo la revisión independiente de las operaciones del Banco desde el punto de vista de su ajuste a la legislación fiscal vigente. Concretamente, sus funciones se dividen en dos ámbitos, dependiendo de la situación de Banco Sabadell en cada caso:

- Como contribuyente: con el objetivo de asegurar que se satisfacen las obligaciones fiscales de manera puntual y precisa, vela por el cumplimiento de la legislación fiscal, tanto de una manera periódica y regular, sobre la situación general del Banco, como de una manera puntual, en el caso de operaciones concretas que así lo requieran.
- Como desarrollador de nuevos productos: la actividad ordinaria implica la creación de nuevos productos ofrecidos a nuestros clientes. El desarrollo de estos productos debe llevar consigo un examen de la

fiscalidad de estos, de cara a ofrecer de manera transparente las características del producto.

Riesgo de cumplimiento normativo

El riesgo de cumplimiento normativo se define como la posibilidad de incurrir en sanciones legales o administrativas, pérdidas financieras significativas o pérdidas de reputación por incumplimiento de leyes, regulaciones, normas internas y códigos de conducta aplicables a la actividad bancaria.

Uno de los aspectos esenciales de la política del grupo Banco Sabadell, y base de su cultura organizativa, es el riguroso cumplimiento de todas las disposiciones legales. La consecución de los objetivos empresariales debe hacerse de manera compatible, en todo momento, con el cumplimiento del ordenamiento jurídico y aplicando las mejores prácticas.

Para ello, el grupo cuenta con la Dirección de Cumplimiento Normativo cuya misión es impulsar y procurar los más altos niveles de cumplimiento de la legislación vigente y la ética profesional dentro del grupo, minimizar la posibilidad de que se produzca un incumplimiento y asegurar que los que puedan producirse sean identificados, reportados y solucionados con diligencia y que se tomen las oportunas medidas preventivas si no existieran.

El modelo de cumplimiento normativo centraliza en la matriz la definición de políticas, procedimientos y controles, así como la ejecución de los programas de control, y descentraliza en las filiales y oficinas del exterior la ejecución de los que son propios de éstas, manteniendo la responsabilidad funcional sobre los mismos.

Es un modelo flexible, enfocado al riesgo, que se adapta a la estrategia del grupo en cada momento y que aprovecha las sinergias, manteniendo el enfoque global en aquellos aspectos de alcance general y/o que requieren de desarrollos tecnológicos importantes, pero adaptado a su vez a las especificidades y legislación que afecte a cada negocio o a cada país.

El reto principal es la homogeneización en el grupo de los niveles de control de cumplimiento normativo fijando estándares mínimos de obligado cumplimiento, con independencia de la actividad o país en el que se desarrolla la actividad.

Este modelo se estructura en dos pilares:

- Una unidad central que da servicios a todo el grupo y orientada a la gestión global del riesgo de cumplimiento normativo. Su actividad principal es el análisis, distribución y control de implantación de cualquier nueva normativa que tenga impacto en el grupo, así como el control, focalizado en el riesgo, del correcto cumplimiento de las normativas ya implantadas.

Además, tiene como responsabilidad directa la ejecución de diversos procesos, catalogados como de alto riesgo, porque requieren de un control directo e integral: la prevención del blanqueo de capitales y el

bloqueo a la financiación del terrorismo; el control de prácticas de abuso de mercado; el control de cumplimiento del Reglamento Interno de Conducta, y la implantación y seguimiento de elementos de protección al inversor (MiFID).

- Una red de responsables de cumplimiento normativo ubicados en cada una de las filiales y oficinas del exterior (con dependencia funcional de la unidad central de cumplimiento normativo y jerárquica del director de la filial u oficina en el exterior), que ejecutan sus propios programas de control y reportan periódicamente a la unidad central, lo que asegura el cumplimiento de las normas internas y de la legislación vigente en todos los países y actividades en los que opera.

Para asegurar su eficiencia, este modelo se articula y potencia vía seis catalizadores (tecnología, formación, procedimientos, canales de comunicación, programas de control y seguimiento y proceso de aprobación de productos y normativas).

**Mapa de ruta de
la información publicada**

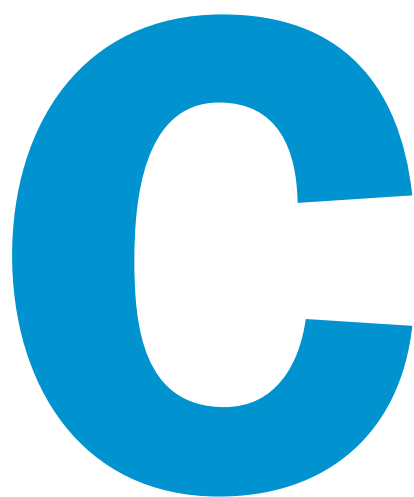


Bloque	Documento	Sección de la web
Sistema de Gobierno Corporativo		
Datos generales	Datos generales sobre el grupo	Grupo
Junta General	Reglamento, representación, información al accionista, juntas celebradas y foro electrónico de accionistas	Información accionistas e inversores_ Gobierno Corporativo
Gobierno de la Sociedad	Composición del Consejo de Administración y currículums, composición de las Comisiones Delegadas	Información accionistas e inversores_ Gobierno Corporativo
Documentos legales	Estatutos BS, Reglamentos del Consejo, Reglamentos internos	Información accionistas e inversores_ Gobierno Corporativo
Política de remuneraciones	Informe anual sobre Remuneraciones de los Consejeros	Información accionistas e inversores_ Gobierno corporativo_ Junta Convocada
Informes de las Comisiones	Comisiones: de Auditoría, de Nombramientos, de Retribuciones	Información accionistas e inversores_ Gobierno Corporativo
Informe Anual de Gobierno Corporativo	Informe Anual de Gobierno Corporativo	Información accionistas e inversores_ Gobierno Corporativo
	Información legal 2015_Cuentas anuales_ Informe de gestión	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales_ información legal
La acción		
	Cotización, capital social, datos clave, agenda del inversor y estructura del accionariado	Información accionistas e inversores_ La acción BS
	Retribución al accionista y Sabadell Dividendo Flexible	Información accionistas e inversores_ La acción BS
	<i>InfoAccionista</i>	Información accionistas e inversores_ Productos y Servicios
	Informe anual_subcapítulo Accionistas	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales
Entorno económico y regulatorio		
	Informe anual_subcapítulo Entorno económico	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales
Información Financiera		
Estrategia	Informe anual_subcapítulo Plan Triple	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales
	Presentaciones de resultados (trimestral)	Información accionistas e inversores_ Información financiera
	Información legal 2015_Cuentas anuales_ Informe de gestión	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales
Evolución del balance y resultados	Informe anual_capítulo Información Financiera del grupo	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales
	Información legal 2015_Cuentas anuales_ Informe de gestión	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales_ información legal
Negocios		
Datos generales	Datos generales sobre Negocios	Negocios
Descripción, datos e hitos del ejercicio	Informe anual_capítulo Negocios	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales
Datos financieros - principales negocios	Información legal 2015_Cuentas anuales_ Informe de gestión	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales_ información legal
Riesgos y Solvencia		
	Informe anual_capítulo Riesgos	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales
	Información legal 2015_Cuentas anuales_ Nota 4 y Nota 5	Información accionistas e inversores_ Información financiera_ Informes anuales_ información legal
	Informe de Relevancia Prudencial	Información accionistas e inversores_ Información financiera
Responsabilidad Social Corporativa		
	Información general	RSC
	Códigos y políticas	RSC

Información legal

[Declaración de responsabilidad de los administradores](#)
[Informe de auditoría](#)
[Cuentas anuales](#)
[Informe de gestión](#)





**Comunicación y Relaciones
Institucionales**

+34 902 030 255
BSpress@bancsabadell.com

Relación con Inversores

The Leadenhall Building
Level 37
122 Leadenhall Street
London EC3V 4AB
+44 2071 553 853
InvestorRelations@bancsabadell.com

**Servicio de Relaciones
con Accionistas**

+34 937 288 882
accionista@bancsabadell.com

Servicio de Atención al Cliente

Sena, 12
Parque de actividades
económicas Can Sant Joan
08174 Sant Cugat del Vallès
+ 34 902 030 255
sac@bancsabadell.com

Direcciones territoriales**Dirección Territorial Cataluña**

Av. Diagonal, 407 bis
08008 Barcelona
+34 902 030 255

Dirección Territorial Centro

Velázquez, 50
28001 Madrid
+34 913 217 159

Dirección Territorial Este

Pintor Sorolla, 6
46002 Valencia
+34 963 984 044

Dirección Territorial Noroeste

Fruela, 11
33007 Oviedo
+34 985 968 020

Dirección Territorial Norte

Av. Libertad, 21
20004 San Sebastián
+34 943 418 298

Dirección Territorial Sur

Martínez, 11
29005 Málaga
+34 952 122 350

Banco Sabadell

Plaza de Sant Roc, 20
08201 Sabadell
Barcelona

Torre Banco Sabadell
Av. Diagonal, 407 bis
08008 Barcelona




Otros centros corporativos

Sena, 12
Parque de actividades
económicas Can Sant Joan
08174 Sant Cugat del Vallès

Isabel Colbrand, 22
28050 Madrid

Información general

+34 902 323 555
info@bancsabadell.com
www.grupobancosabadell.com

 facebook.com/bancosabadell
 @bancosabadell
 Junta General de Accionistas 2016



Este Informe anual se encuentra disponible en la web del grupo (www.grupobancosabadell.com), donde también está el documento en su versión completa, y el resto de informes y políticas corporativas. Si dispone de *smartphone* o tableta, puede acceder al mismo capturando el código QR desde su dispositivo.

Créditos

Dirección creativa

Mario Eskenazi

Diseño gráfico

Gemma Villegas

Marta Claverol

Nikita Bashmakov

Fotografía

Elena Claverol