

Grupo Banco Sabadell



Banqueros desde 1881, Banco Sabadell se mantiene fiel a sus orígenes.

Quiénes somos

Fundado en 1881, Banco Sabadell es hoy una de las principales entidades del sistema financiero español, el quinto grupo bancario, ocupando una destacada posición en el mercado en banca personal y de empresas.

Con un equipo humano joven y bien preparado, y dotado de los recursos tecnológicos y comerciales más modernos, el modelo de gestión de Banco Sabadell se enfoca en ser el Banco principal de los clientes, basando la relación en la calidad y en el compromiso. Con un marcado objetivo de construir relaciones duraderas y rentables, Banco Sabadell acompaña al cliente en todo su ciclo de vida financiero, siguiendo una estrategia multi-marca, multicanal y multiproducto, 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 este modo, el desarrollo del Banco se centra en conseguir un crecimiento rentable que cree valor para los accionistas, a través de una estrategia de diversificación de negocios, que se evalúan periódicamente basándose en criterios de calidad de servicio y de riesgo, eficiencia y rentabilidad, y dentro del marco de los códigos éticos y profesionales y el respeto a los intereses de los diferentes grupos de interés.

Evolución histórica y adquisiciones recientes

Desde 1996, Banco Sabadell ha abordado un importante proceso de expansión, que se ha puesto especialmente de manifiesto en estos últimos años, cuando ha protagonizado un crecimiento muy significativo.

G1 Principales hitos de Banco Sabadell

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	
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.	

G2 Banco Sabadell en el mundo



● Sucursales

Reino Unido
EEUU
Francia
Marruecos

● Oficinas de representación

Argel (Argelia) Dubai (Emiratos Árabes)
São Paulo (Brasil) Nueva Delhi (India)
Pekín (China) México DF (México)
Shanghai (China) Varsovia (Polonia)
Nueva York (EEUU) Singapur (Singapur)

● Filiales e inversiones significativas

Andorra
EEUU
Portugal
México

Banco Sabadell ha sido siempre un referente para sus clientes en el negocio internacional. En el último plan de negocio, el Plan Triple (ver en el apartado Estrategia), Banco Sabadell ha situado la internacionalización como uno de sus principales focos de actuación. En este

sentido, el Banco ha empezado a operar en México en junio de 2014, con lo que ha ampliado su presencia internacional a diecisiete países a través de sucursales, oficinas de representación y filiales e inversiones participativas al cierre de 2014.

Banco Sabadell ha tenido un salto muy significativo en tamaño durante los últimos años.

	2007	2010	2014	2014/2007
Activos	76.776	97.099	163.346	X 2,1
Inversión (*)	63.165	73.058	121.141	X 1,9
Depósitos (**)	34.717	49.374	94.461	X 2,7
Oficinas nacionales	1.225	1.428	2.267	X 1,9
Empleados	10.234	10.777	17.529	X 1,7

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

(*) Inversión crediticia bruta sin repos.

(**) Recursos de clientes en balance.

Misión y valores

La misión de Banco Sabadell es desarrollar el negocio de banca universal con vocación especializada, siguiendo un proceso selectivo de crecimiento mediante un modelo de banca de clientes.

Banco Sabadell cree en las relaciones a largo plazo basadas en valores como la confianza, la autenticidad y la comunicación. Para ello, el Banco se rige por una serie de valores corporativos que se aplican en todo momento.

Voluntad de servicio: La actitud profesional del Banco se basa en comprender y las necesidades de los clientes y poner a su disposición todas las capacidades individuales y colectivas del Banco en forma de soluciones rápidas, sencillas y eficaces.

Proximidad: Se entiende como la implantación y el desarrollo de todos aquellos elementos que facilitan la relación y el propio servicio. El Banco es un compañero de viaje del cliente, sensible a su diversidad, que elimina las barreras físicas e incorpora nuevas tecnologías que facilitan la comunicación y le acercan al cliente.

Adaptabilidad: Banco Sabadell se adapta con agilidad a las necesidades de los clientes a través de soluciones flexibles y eficaces.

Orientación comercial: La proactividad, el conocimiento del cliente y de sus necesidades, la anticipación, el cierre de las ventas y el beneficio mutuo de las transacciones como base de una relación sostenible son los elementos clave que orientan toda la actividad del Grupo.

Innovación: Anticiparse a las necesidades de los clientes desarrollando productos y servicios capaces de sorprender por sus prestaciones y simplicidad de uso. Escrutarse las posibilidades de las nuevas tecnologías para desarrollar

propuestas de valor innovadoras. Ser capaces de imaginar el futuro.

Profesionalidad: El rigor, la pulcritud, la puntualidad, la exactitud, la comunicación clara y veraz, el compromiso, la responsabilidad, el acierto en las decisiones y el aprendizaje permanente son los rasgos que definen la profesionalidad.

Ética y responsabilidad social: La actuación profesional y personal de la entidad se basa en la equidad, la honestidad, la transparencia y la asunción de las consecuencias de los actos de la plantilla. La entidad contribuye a la mejora de la sostenibilidad social a través del mecenazgo, cuidando el medio ambiente y rechazando cualquier forma de discriminación y explotación del ser humano.

Austeridad: Sobriedad en el uso de los recursos de la empresa en contraposición a la ostentación del gasto innecesario. Sabadell aplica este principio, pero sin confundir lo superfluo con lo necesario y buscando siempre niveles de calidad diferenciales.

Prudencia: Banco Sabadell asume responsablemente los riesgos de su actividad mediante una adecuada capacitación técnica y a través de la toma de decisiones basadas en informaciones suficientes y contrastadas.

Trabajo en equipo: El trabajo en equipo es la clave del progreso humano. Se trabaja en equipo integrando personas e ideas en un proyecto común capaz de generar ilusión y retener talento, donde los objetivos comunes prevalecen sobre los intereses particulares y la información fluye de forma abierta y transparente. Se respeta la diversidad individual de los miembros del grupo ya que dicha diversidad es, precisamente, la que enriquece el conjunto a través de la incorporación de distintas formas de ser y de hacer.

Gobierno corporativo y Dirección General

El Consejo de Administración es el máximo órgano de decisión de la compañía y de su grupo consolidado, 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 acorde con la normativa de gobierno corporativo.

Los Estatutos del Banco, el Reglamento del Consejo y el Informe Anual de Gobierno Corporativo pueden consultarse en la página web del Banco (www.grupobancosabadell.com).

Composición del Consejo y Comisiones

A continuación se presenta la composición del Consejo de Administración y las Comisiones en las que este delega sus funciones a cierre de ejercicio 2014:

Consejo de Administración

Presidente

Josep Oliu Creus

Vicepresidentes

José Manuel Lara Bosch

José Javier Echenique Landiribar

Consejero delegado

Jaime Guardiola Romojaro

Consejeros

Héctor María Colonques Moreno

Joaquín Folch-Rusiñol Corachán

M. Teresa García-Milà Lloveras

Joan Llonch Andreu

David Martínez Guzmán

José Manuel Martínez Martínez

José Ramón Martínez Sufrategui

Antonio Vitor Martins Monteiro

José Permanyer Cunillera

Consejero director general

José Luis Negro Rodríguez

Secretario

Miquel Roca i Junyent

Vicesecretaria

María José García Beato

T2 Composición de las comisiones

Cargo	Ejecutiva	Auditoría y Control	Nombramientos y Retribuciones	Control de Riesgos	Estrategía
Presidente	Josep Oliu Creus	Joan Llonch Andreu	Héctor María Colonques Moreno	José Manuel Martínez Martínez	Josep Oliu Creus
Vicepresidente	—	—	—	José Permanyer Cunillera	—
Vocal	José Javier Echenique Landiribar	María Teresa García-Milà Lloveras	José Manuel Lara Bosch	María Teresa García-Milà Lloveras	José Manuel Lara Bosch
Vocal	Jaime Guardiola Romojaro	José Ramón Martínez Sufrategui	José Javier Echenique Landiribar	Joan Llonch Andreu	José Javier Echenique Landiribar
Vocal	José Luis Negro Rodríguez	—	Joaquín Folch-Rusiñol Corachán	—	Jaime Guardiola Romojaro
Vocal	José Permanyer Cunillera	—	—	—	Joaquín Folch-Rusiñol Corachán
Vocal	—	—	—	—	José Manuel Martínez Martínez
Secretario	María José García Beato	Miquel Roca i Junyent	Miquel Roca i Junyent	María José García Beato	Miquel Roca i Junyent

Dirección General

Comité de Dirección

Presidente

Josep Oliu Creus

Consejero delegado

Jaime Guardiola Romojaro

Consejero director general

José Luis Negro Rodríguez

Secretaria general

María José García Beato

Director general

Tomás Varela Muiña

Director general

Miguel Montes Güell

Director general adjunto

Carlos Ventura Santamans

Director general adjunto

Fernando Pérez-Hickman

Direcciones de negocio

Banca Comercial

Carlos Ventura Santamans

Director general adjunto

Eduardo Currás de Don Pablos

Manuel Tresánchez Montaner

Silvia Ávila Rivero

Subdirectores generales

Mercados y Banca Privada

Ramón de la Riva Reina

Director general adjunto

Cirus Andreu Cabot

Alfonso Ayuso Calle

Subdirectores generales

Sabadell América

Fernando Pérez-Hickman

Director general adjunto

Banca Corporativa y Negocios

Globales

Enric Rovira Masachs

Subdirector general

Transformación de Activos

y Solvia

Miguel Montes Güell

Director general

Direcciones territoriales

Dirección Territorial Cataluña

Luis Buil Vall

Subdirector general

Dirección Territorial Centro

Blanca Montero Corominas

Subdirectora general

Dirección Territorial Este

Jaime Matas Vallverdú

Subdirector general

Dirección Territorial Noroeste

Pablo Junceda Moreno

Subdirector general

Dirección Territorial Norte

Pedro E. Sánchez Sologaistua

Subdirector general

Dirección Territorial Sur

Juan Krauel Alonso

Subdirector general

Direcciones corporativas

Riesgos

José Luis Negro Rodríguez

Consejero director general

Rafael José García Nauffal

Subdirector general

Secretaría General

María José García Beato

Secretaria general

Gonzalo Baretino Coloma

Subdirector general

Financiera

Tomás Varela Muiña

Director general

Sergio Palavecino Tomé

Subdirector general

Operaciones y Desarrollo

Corporativo

Miguel Montes Güell

Director general

Federico Rodríguez Castillo

Subdirector general

Operaciones Corporativas

Joan M. Grumé Sierra

Subdirector general

Participaciones Financieras

Ignacio Camí Casellas

Subdirector general

Comunicación y Relaciones

Institucionales

Ramon Rovira Pol

Subdirector general

Recursos Humanos

Javier Vela Hernández

Subdirector general

Auditoría Interna

Nuria Lázaro Rubio

Subdirectora general

Entorno económico, sectorial y regulatorio

Entorno económico y financiero

Entorno económico mundial

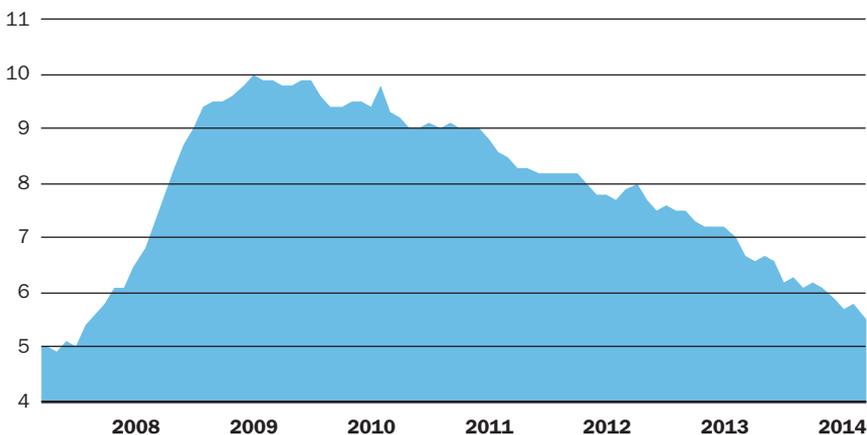
En 2014, la economía mundial se ha caracterizado por un crecimiento modesto y una inflación contenida. La importante caída del precio del crudo (G3) en los últimos meses del año acentuó la presión a la baja sobre la inflación. El petróleo, afectado tanto por factores de demanda como de oferta, ha caído cerca de un 50% y se ha situado en niveles de 2009. Los mercados financieros, por su parte, han permanecido soportados por el carácter acomodaticio de las políticas monetarias, aunque se han producido episodios puntuales de inestabilidad.

A nivel global, los desarrollos políticos y geopolíticos han sido uno de los principales focos de atención. Las tensiones geopolíticas se han centrado en Oriente Medio y, especialmente, en Ucrania. Por su parte, el contexto político ha constituido una fuente de incertidumbre en Europa. En este sentido, la mayor fragmentación en la intención de voto en clave nacional ha introducido dudas sobre la futura gobernabilidad en algunos países. Un ejemplo de ello es Grecia, donde se celebrarán elecciones anticipadas a principios de 2015.

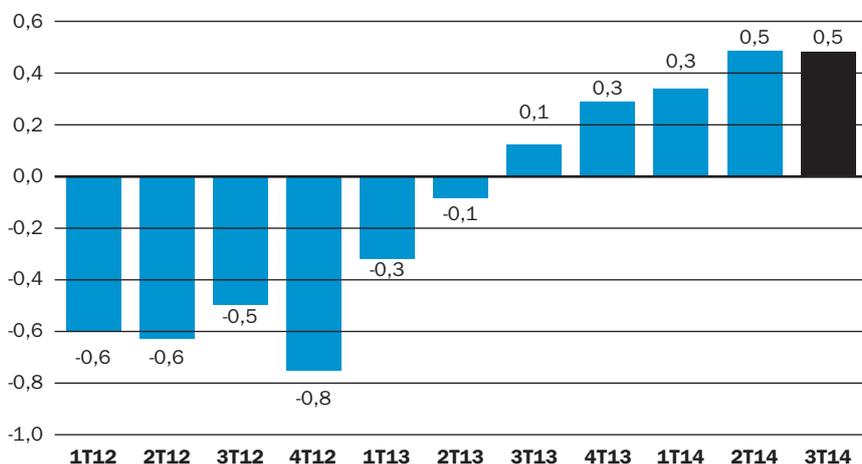
En términos de actividad, el reducido crecimiento global incorpora pautas de comportamiento diferenciales por países. En Estados Unidos, la economía se ha recuperado gradualmente y la evolución del mercado laboral ha sorprendido positivamente. En la zona euro, sin embargo, la actividad apenas ha mostrado dinámica en un contexto en el que la inversión ha permanecido débil. La confianza de los agentes se ha visto lastrada por la incertidumbre geopolítica alrededor del conflicto en Ucrania. Reino Unido, por su parte, ha crecido a un ritmo robusto y la tasa de desempleo ha retrocedido de forma importante (G4). En Europa, la Comisión Europea presentó el Plan Juncker, programa que pretende movilizar 315 miles de millones de euros en inversiones durante 2015-2017. En Japón, el aumento del impuesto sobre el consumo lastró la actividad durante la parte central del año. Por último, en las economías emergentes, el crecimiento económico se ha seguido reduciendo. En China ha continuado el proceso de desaceleración estructural de la economía, la cual se ha visto lastrada por la debilidad del sector inmobiliario. En Latinoamérica, ha destacado la fragilidad económica y la incertidumbre política en Brasil. En México, por su parte, la actividad se ha recuperado, aunque a un ritmo menor al anticipado. Este país ha continuado avanzando en la adopción de reformas estructurales. La economía rusa se ha visto lastrada por la inestabilidad geopolítica y la caída del precio del crudo. Este último factor ha afectado, en general, a los países exportadores de petróleo.



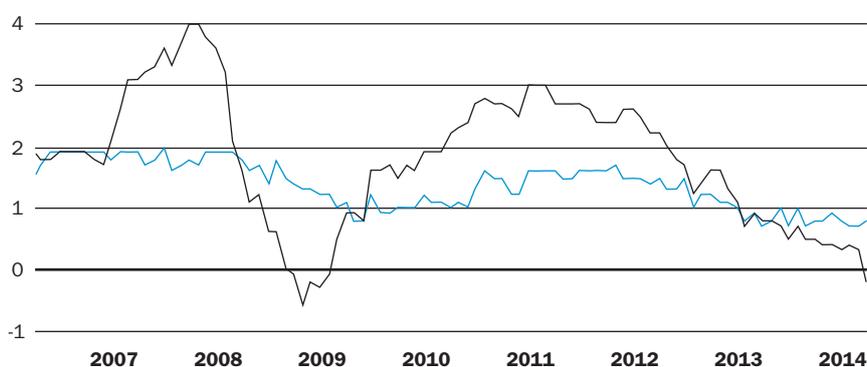
G3 Precio del petróleo
(Brent, dólares por barril)
Fuente: Bloomberg



G4 Tasa de paro
en Estados Unidos
(% de la población activa)
Fuente: Bloomberg



G5 PIB de España
(variación trimestral en %)
Fuente: INE



G6 IPCA de la zona euro
(variación trimestral en %)
Fuente: Bloomberg

● IPCA
● IPCA subyacente

Entorno económico español

La economía española ha destacado en positivo dentro de la zona euro (G5). La actividad se ha recuperado, tras haberse estabilizado en 2013, y se ha creado empleo por primera vez desde 2008. La demanda doméstica se ha erigido como la principal fuente de crecimiento. La mejora de la actividad se ha sustentado en un entorno financiero más benigno y en la menor intensidad del ajuste presupuestario. Por otra parte, el sector de la construcción se ha estabilizado después del importante ajuste experimentado en los últimos años. Respecto al proceso de desapalancamiento de los agentes privados, este ha tenido continuidad en 2014. La reforma más destacada ha sido la del sistema tributario, centrada, fundamentalmente, en el IRPF y en el impuesto de sociedades. En estos tributos se reducen los tipos de gravamen y se restringen ciertas deducciones.

Entorno sistema financiero

En relación con el sector financiero, en enero concluyó el programa de asistencia financiera de la Unión Europea.

Respecto a la inflación, esta se ha vuelto a moderar en las principales economías desarrolladas (G6). De hecho,

en la zona euro, la inflación ha sido uno de los principales focos de atención. Esta ha sorprendido persistentemente a la baja y se ha situado en niveles muy reducidos, especialmente en los países periféricos. Los excesos de capacidad, los menores precios de las materias primas y la ausencia de dinamismo en el crédito han contribuido a ello. En este contexto, las expectativas de inflación a largo plazo en la zona euro se han deslizado a la baja. En Estados Unidos, la ausencia de presiones salariales ha contribuido a que la inflación permaneciese por debajo del objetivo de la Reserva Federal (Fed). En Reino Unido, por su parte, la inflación se ha reducido de forma importante y se ha situado en niveles no observados desde 2000. Por último, en Japón, la inflación repuntó a partir del aumento del impuesto sobre el consumo, aunque, posteriormente, se moderó progresivamente.

La política monetaria de los principales bancos centrales ha permanecido acomodaticia, aunque con divergencias por regiones. El BCE ha adoptado nuevas medidas de estímulo para combatir la reducida inflación. Así, ha situado el tipo de interés rector en mínimos históricos (0,05%) y el tipo marginal de depósito en terreno negativo (-0,20%). Además, ha establecido operaciones de liquidez a largo plazo condicionadas a la concesión de crédito (TLTROs). También ha iniciado un programa

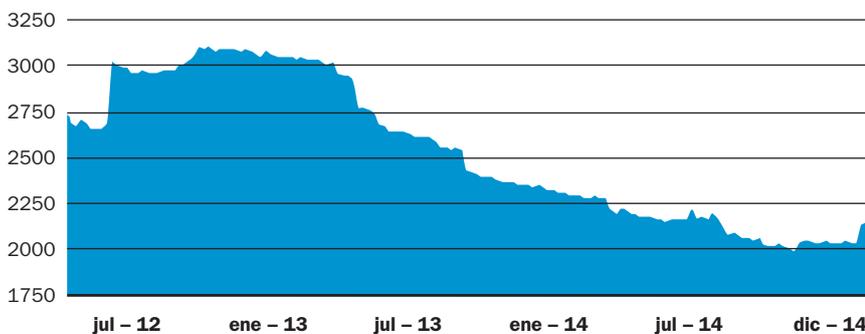
de compras de titulizaciones (ABSs) y otro de cédulas hipotecarias (*covered bonds*). En términos generales, el BCE ha indicado que pretende ampliar su balance hasta los niveles de principios de 2012 (G7). En este contexto, y dada la persistencia de una baja inflación, ha dejado las puertas abiertas a la adopción de nuevas medidas. En Estados Unidos, la Fed ha finalizado su programa de compra de activos (deuda pública y MBS). De esta forma, aunque ha mantenido el tipo rector en niveles históricamente reducidos, ha marcado un cambio de rumbo en su política monetaria. En Reino Unido, el Banco de Inglaterra (BoE) ha mantenido inalterado el tipo rector en el 0,50%, aunque algunos miembros se han mostrado favorables a aumentarlo. Asimismo, el BoE ha anunciado diversas medidas macroprudenciales para tratar de enfriar el mercado inmobiliario. Por último, en Japón, el banco central ha adoptado medidas agresivas para contribuir a salir de la deflación. En particular, ha destacado el importante aumento de las compras de deuda pública. Estas compras cubrirán la práctica totalidad de las necesidades de financiación del gobierno en 2015.

En los mercados de deuda pública a largo plazo se ha producido un importante retroceso de la rentabilidad en los principales países desarrollados. El bono estadounidense ha encontrado apoyo en las dudas sobre el crecimiento económico global y en un entorno geopolítico más incierto. La rentabilidad de la deuda alemana, por su parte, se ha situado en mínimos históricos (G8). Este activo ha encontrado soporte en la reducida inflación, en la debilidad económica en la zona euro y en el carácter acomodaticio del BCE. En la periferia europea, a excepción

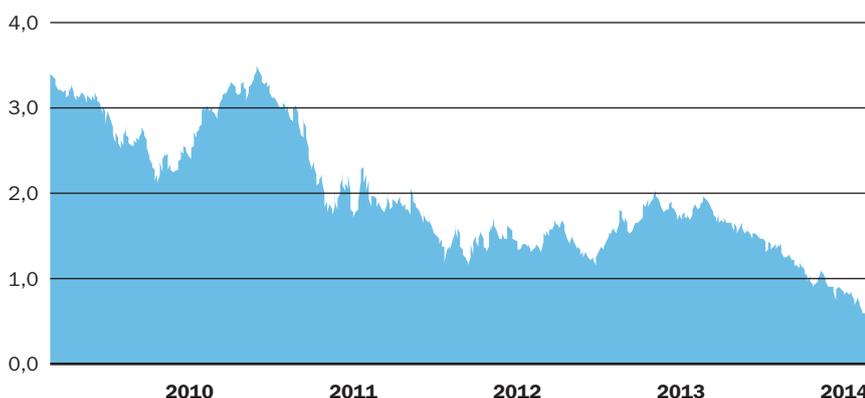
de Grecia, las primas de riesgo se han seguido estrechando de forma importante. El tono acomodaticio del BCE y las expectativas de que acabe adoptando un amplio programa de compras de deuda pública han contribuido a ello. De hecho, en España, la rentabilidad del bono se ha situado en mínimos históricos y por debajo de la del bono estadounidense (G9). Las tres principales agencias de calificación crediticia mejoraron en 2014 el rating de la deuda soberana española. Por otra parte, Grecia ha sido capaz de emitir deuda pública a largo plazo por primera vez desde que fuera rescatada. Respecto a Portugal e Irlanda, ambos países han ido normalizando su acceso a los mercados internacionales de capitales. Portugal abandonó en mayo su rescate sin solicitar una ayuda adicional. Por último, en Japón, la rentabilidad de la deuda pública también ha retrocedido y se ha situado en mínimos históricos. Las compras masivas del Banco de Japón en este mercado han generado distorsiones, ocasionando situaciones de falta de liquidez.

En los mercados de divisas, el euro se ha depreciado frente al dólar y la libra esterlina (G10). La divergencia en las políticas monetarias entre el BCE y los otros dos bancos centrales ha sido el factor clave de este comportamiento. La peor evolución económica en la zona euro en relación a Estados Unidos y Reino Unido también ha contribuido a ello. Por último, el yen se depreció significativamente frente al dólar en la segunda mitad de año y se situó en niveles de 2007. La laxitud monetaria del Banco de Japón y el deterioro económico tras el aumento impositivo representaron un lastre para el yen.

Con relación a los mercados de renta variable, los principales índices de Estados Unidos han finalizado el



G7 Balance del BCE
(miles de millones de euros)
Fuente: Bloomberg

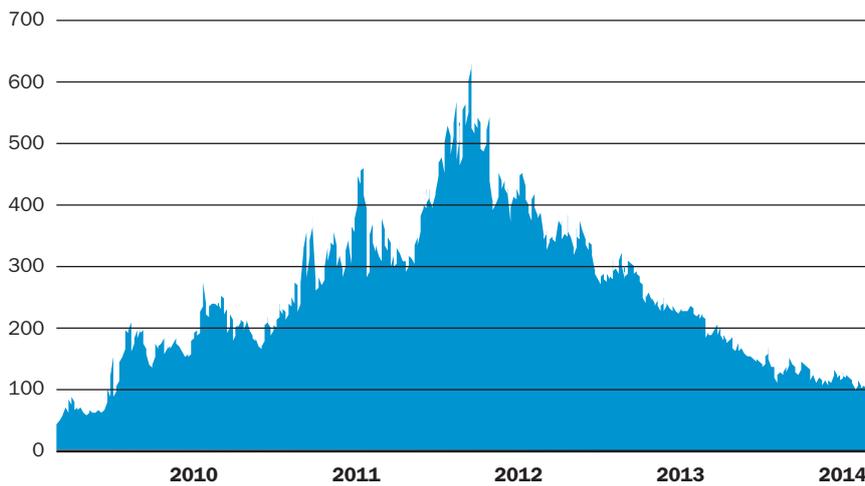


G8 Rentabilidad de la deuda pública alemana a diez años (en %)
Fuente: Bloomberg

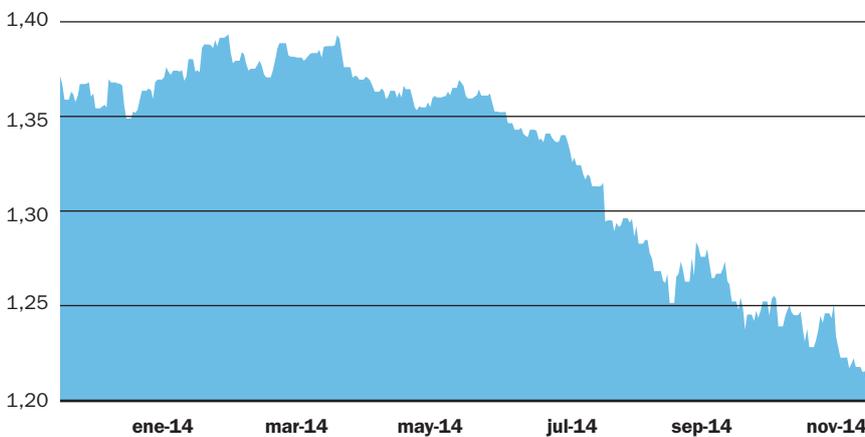
ejercicio con ganancias. En particular, el S&P 500 ha aumentado, en euros, un 26,9%. Parte de esta mejoría en euros se explica por la apreciación del dólar. En Europa, por su parte, el EURO STOXX 50 no ha mostrado una tendencia definida. Este índice apenas ha registrado un avance del 1,2%. En España, el IBEX ha aumentado un 3,7%, lejos del avance del 21,4% registrado en 2013.

Por último, en los mercados financieros de los países emergentes se ha observado una elevada volatilidad y fuertes depreciaciones cambiarias (G11). A ello han

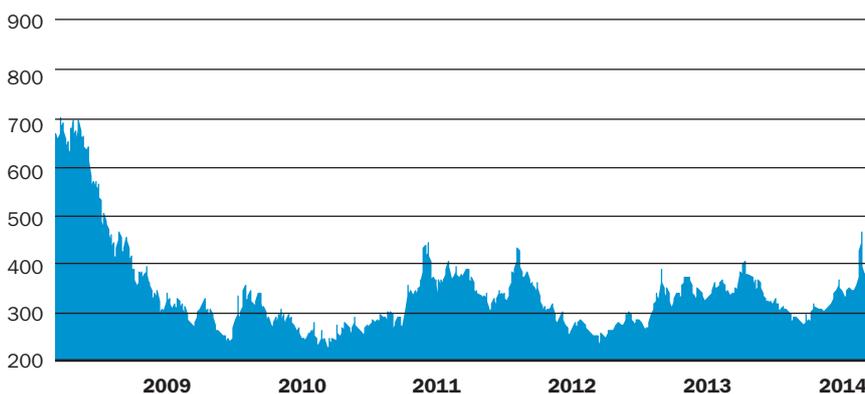
contribuido las dudas respecto al alcance de la desaceleración económica en China. Asimismo, ha afectado negativamente la inestabilidad política y las preocupaciones respecto a las subidas de tipos que pueda iniciar la Fed. Por su parte, la importante caída del precio del crudo ha alimentado la inestabilidad financiera en países como Rusia y Venezuela. De hecho, el mercado ha incrementado sus temores respecto a la posibilidad de que Venezuela deba afrontar una reestructuración de su deuda externa.



G9 Prima de riesgo-país de la deuda pública española a diez años (en puntos básicos)
Fuente: Bloomberg



G10 Dólares por euro
Fuente: Bloomberg



G11 Prima de riesgo emergente (índice EMBI+ JPMorgan; en puntos básicos)
Fuente: Bloomberg

El evento más relevante para el sector en Europa ha sido la evaluación de los balances bancarios por parte de la Autoridad Bancaria Europea y del BCE. Tras ello, el BCE asumió el rol de supervisor bancario único de la zona euro. Además, este proceso ha representado un importante reto tanto para las entidades financieras como para los reguladores. Los bancos fortalecieron sustancialmente sus balances en anticipación al proceso. La evaluación destacó por su rigor, el número de entidades participantes y el restringido tiempo de ejecución.

En octubre se publicaron los resultados de la evaluación de 128 entidades, que representan más del 80% de los activos bancarios de la zona euro. La evaluación incluyó un ejercicio pormenorizado de clasificación, valoración y provisionamiento de las principales carteras de cada banco. Se realizó, además, una prueba de la capacidad de las entidades para mantener un mínimo de capital regulatorio en un entorno macroeconómico adverso.

Los resultados señalaron que la mayoría de los bancos superarían un escenario adverso cumpliendo con los mínimos de capital regulatorio. No obstante, este escenario supondría una reducción significativa de dicho capital. Esta evaluación también puso de manifiesto la mayor solidez de la banca española en relación con el conjunto del sector de la zona euro. Los resultados de este ejercicio y el fortalecimiento de los balances bancarios han contribuido a normalizar la financiación del sector en 2014. En particular, se ha reducido el coste de financiación mayorista y el diferencial entre entidades de distintos países (G12).

Pueden consultarse los detalles de la evaluación global de Banco Sabadell en el capítulo de Gestión del riesgo del presente Informe anual.

En 2014, también se han logrado otros avances esenciales para la construcción de la Unión Bancaria en Europa, que se explica en detalle a continuación en el apartado de entorno regulatorio.

Previsiblemente, la economía mundial seguirá afectada por las consecuencias de la crisis financiera y crecerá a un ritmo modesto.

Los acontecimientos geopolíticos continuarán siendo un foco de atención y el contexto político seguirá aportando incertidumbre en Europa.

La inflación subyacente (sin alimentos y energía) prevalecerá reducida en las principales zonas y especialmente en la zona euro.

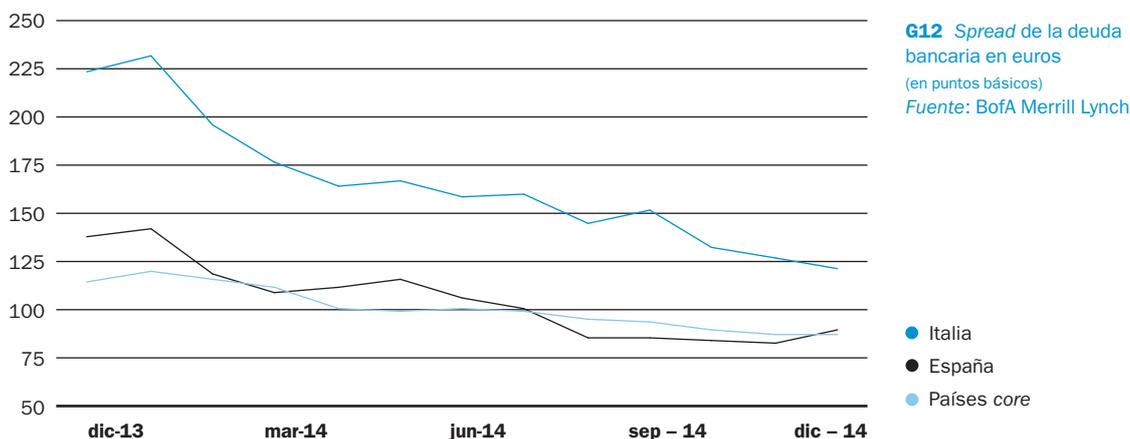
La recuperación se anticipa frágil y desigual en la zona euro. España seguirá destacando en positivo dentro de la región. En Estados Unidos se prevé que la economía mantenga un crecimiento en torno a su potencial.

El BCE adoptará nuevas medidas para combatir los riesgos de deflación. Por otra parte, se espera que la Fed inicie un ciclo de subidas de los tipos de interés muy paulatino.

Respecto a la Unión Bancaria, los esfuerzos se centrarán en la puesta en marcha del mecanismo único de resolución. Asimismo, en 2015 se completará el primer ciclo de supervisión por parte del BCE.

Muchas de las economías emergentes deberán encarar el inicio de un proceso de desapalancamiento (especialmente empresarial) en un entorno más complejo.

En China, se prevé que el crecimiento potencial mantenga una tendencia descendente.



Entorno regulatorio

La Unión Bancaria Europea

La Unión Bancaria constituye un paso fundamental para avanzar hacia una unión económica y monetaria europea más completa. La puesta en marcha del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) y la asunción de las funciones como supervisor prudencial por parte del Banco Central Europeo (BCE) suponen importantes hitos en el proceso de creación de la Unión Bancaria, la cual se complementa con el Mecanismo Único de Resolución (MUR) y la entrada en vigor de un sistema armonizado de garantía de depósitos. El MUS se hace cargo de la supervisión de todas las entidades de crédito de los estados miembros de la Unión Económica Monetaria (UEM), así como de las entidades de los países de la Unión Europea que, no teniendo el euro como moneda, decidan participar en él de forma voluntaria.

El BCE asumió el nuevo rol de supervisor bancario europeo en noviembre de 2014, más de dos años después del punto álgido de la crisis soberana europea y del momento en el que las autoridades se comprometieron a una mayor integración financiera en la UE. El BCE ejerce su nueva función a través del MUS, fruto del nuevo marco regulatorio y operativo aprobado en abril de 2014.

Primer pilar

El MUS es el primer pilar fundamental de la Unión Bancaria entre cuyos objetivos destacan (i) garantizar la seguridad y solidez del sistema bancario de la zona euro, (ii) impulsar la integración y estabilidad financiera en la región y (iii) asegurar la aplicación de una supervisión homogénea. Para ello, el MUS vela por el cumplimiento prudencial de la normativa única europea de capital y de los estándares técnicos desarrollados por la Autoridad Bancaria Europea y aprobados por la Comisión Europea. No obstante, el MUS también dispone de importantes poderes ejecutivos, como la autorización de adquisiciones y licencias bancarias, la intervención de entidades cuya

viabilidad esté en riesgo y las inspecciones *in situ*. Desde un punto de vista operativo, el MUS cuenta con la colaboración e integración de los supervisores bancarios de las autoridades nacionales competentes (ANC) en su proceso de revisión y evaluación (SREP). La principal herramienta de supervisión regular se realiza a través de los equipos de supervisión conjunta asignados a cada banco significativo (entre ellos, Banco Sabadell) que, estando liderados por un coordinador designado por el BCE, son los responsables de la supervisión diaria.

Los equipos de supervisión conjunta aplican un proceso de supervisión armonizado basado en la evaluación de los riesgos, la gobernanza y la situación de capital y liquidez de cada uno de los bancos según se ilustra en la tabla T3.

Para que el MUS pueda ejercer de forma eficaz sus funciones es necesaria la existencia de un código normativo único en la Unión europea (UE) (generalmente conocido como *single rulebook*) en particular en lo que hace referencia a requisitos de capital regulatorio. A este respecto, conviene destacar la incorporación de Basilea III al ordenamiento europeo, a través de la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo (CRD IV) y el Reglamento UE/575/2013, del Parlamento Europeo y del Consejo (CRR) sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y las empresas de inversión que establecen nuevos requerimientos de capital y de liquidez. Este código normativo único se sigue construyendo con los estándares técnicos de la Comisión Europea y con las guías y recomendaciones de la Autoridad Bancaria Europea.

De acuerdo con los anteriores requerimientos, las entidades de crédito deberán en todo momento cumplir con una ratio total de capital del 8%. No obstante, la Directiva CRD IV otorga al MUS ciertos poderes como el colchón de capital contracíclico, el de riesgo sistémico y determinados elementos macroprudenciales que quedan al nivel de pilar II, con el fin de prevenir futuras burbujas de crédito y mitigar los efectos de futuros colapsos crediticios. Por lo tanto, del proceso de supervisión pueden derivarse medidas correctivas que, en su caso, serían sometidas a la aprobación de Consejo de Supervisión del MUS.

Enfoque integrado

Fases del proceso

1	Risk Assessment System (RAS)	Evaluación cualitativa de cada riesgo material y robustez del sistema de control y gobierno de riesgos de la entidad
2	Cuantificación de capital y liquidez durante SREP	Cuantificación de requerimientos de capital y liquidez, a partir de la revisión de I ICAAP/ILAAP y valoraciones de RAS
3	Ejercicios de estrés <i>testing top-down</i>	Realización de ejercicios de estrés <i>test top-down</i> sobre planificación de capital
4	Definición de programas de examen de supervisión	Diseño de planes de supervisión, identificando prioridades de revisión y asignación de recursos

Resultados

- Evaluación del perfil de riesgos de la entidad
- Cálculo de ratios de capital y liquidez SREP
- Definición de medidas correctivas

T3 Proceso de supervisión armonizado

El enfoque del MUS a corto y medio plazo se centrará en armonizar las prácticas y requisitos de supervisión. En particular, se examinarán las divergencias de los modelos de ponderación de activos por riesgo y la discrecionalidad nacional en la definición del capital bancario.

Segundo pilar

En relación con el segundo pilar de la Unión Bancaria, en julio de 2014 se publicó el Reglamento 806/2014 del Parlamento y del Consejo por el que se establecen normas y un procedimiento uniforme para la resolución de entidades de crédito en el marco de un Mecanismo Único de Resolución (MUR) y un Fondo Único de Resolución.

El MUR garantizará que, cuando un banco supervisado por el MUS entre en dificultades, la política de resolución sea (i) eficiente, (ii) independiente de la localización geográfica de la entidad y (iii) minimice el coste fiscal. Se trata de un sistema integrado de autoridades nacionales de resolución liderado por la Junta Única de Resolución como autoridad de resolución común. Esta nueva agencia se encargará de la aplicación uniforme de las normas comunes de resolución en la UE recogidas en la nueva directiva de reestructuración y resolución bancaria. Esta directiva entra en vigor en 2015, cuando la Junta deberá empezar a desarrollar su actividad. Además, se creará un Fondo Único de Resolución, bajo el control de la Junta, que a medio plazo actuará como respaldo financiero cuando las entidades de resolución no puedan cubrir las necesidades, y siempre y cuando los accionistas y acreedores hayan asumido las pérdidas. Este fondo se creará en 2016 y, por tanto, aunque el MUR comenzará a funcionar en enero de 2015, no estará plenamente operativo hasta 2016.

El funcionamiento del fondo se rige por un acuerdo intergubernamental que los países integrantes de la Unión Bancaria alcanzaron en mayo de 2014. El fondo se irá provisionando con las contribuciones de la industria bancaria a lo largo de ocho años. Las aportaciones nacionales al fondo se irán fusionando gradualmente y, pasado el período transitorio de ocho años, el esquema de respaldo financiero perderá el carácter nacional. Aunque en caso de necesidad el fondo podrá contar con el respaldo financiero de recursos públicos —de carácter nacional durante los diez primeros años—, estos habrán de reponerse con aportaciones de la industria con posterioridad, de manera que se garantice la neutralidad fiscal a medio plazo del esquema.

Relacionado con el MUR destaca la publicación de un número extenso de estándares técnicos, guías y recomendaciones de la Autoridad Bancaria Europea algunos de los cuales están en fase de consulta.

Tercer pilar

Como último pilar en que descansa la Unión Bancaria se encuentra un sistema armonizado de garantía de depósitos. Si bien los países de la UE no han sido todavía capaces de llegar a un acuerdo respecto un fondo único europeo

de garantía de depósitos, básicamente por las potenciales implicaciones presupuestarias, un primer paso para su consecución ha sido la publicación en abril de 2014 de la Directiva 2014/49/UE del Parlamento y del Consejo relativa a los sistemas de garantía de depósitos, que los estados miembros deberán incorporar a sus ordenamientos jurídicos a más tardar el 3 de julio de 2015.

De acuerdo con esta directiva, los países miembros deberán haber constituido un fondo (en cada país) que alcance el 0,8% de los depósitos cubiertos antes del 3 de julio de 2024. Las contribuciones a los fondos de garantía de depósitos deberán estar basadas en el volumen de depósitos cubiertos y en el grado de riesgo asumido por cada entidad participante. El cálculo de las contribuciones deberá ser proporcional y tener en cuenta los riesgos de los modelos de negocio de los bancos. De esta manera, las contribuciones de cada institución miembro deberán reflejar i) la probabilidad de insolvencia de una entidad y ii) las pérdidas potenciales en que incurriría el FGD en una intervención.

Con todos los pasos anteriores, la Unión Bancaria supone un avance muy importante que debería contribuir de manera notable a desactivar los nexos entre el sector bancario nacional de cada país y el riesgo soberano.

Otras iniciativas en la Unión Europea

En enero de 2014, la Comisión propuso una reforma estructural de la banca. El objetivo de la propuesta es minimizar el contagio de los riesgos de las operaciones de la banca en los mercados financieros al negocio de la banca minorista. En particular, se propone transferir el negocio de transacciones para el beneficio del propio banco (*proprietary trading*) a una entidad segregada legal y financieramente. La propuesta afectaría a las entidades globalmente sistémicas de la UE y a aquellas cuyo negocio de *proprietary trading* es significativo. En la actualidad, la propuesta se está negociando en el Parlamento Europeo.

Por otra parte, siguen las negociaciones entre un grupo de once países de la UE (que incluye a España, Alemania, Francia e Italia) para el establecimiento de un impuesto sobre las transacciones financieras. Las negociaciones se centran en una propuesta de la Comisión de febrero de 2013 que tasaría las transacciones en los principales instrumentos financieros vinculados a los países partícipes.

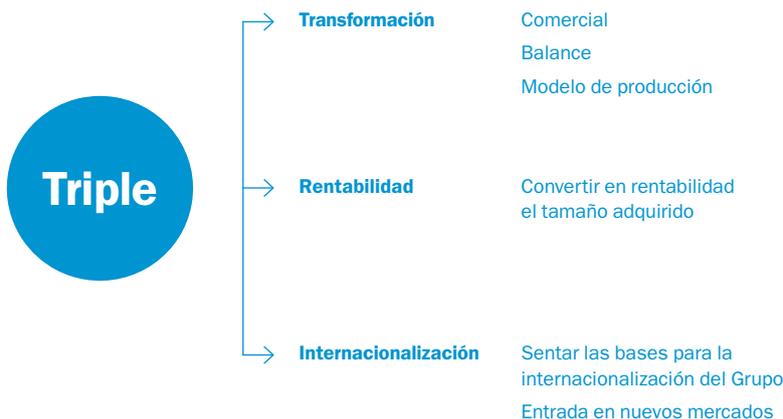
Por último, las autoridades europeas han indicado que aumentarán su supervisión de los riesgos del sistema financiero no bancario. En particular, las autoridades han señalado el notable crecimiento del mercado de renta fija corporativo y la exposición de los fondos de inversión al mismo como un potencial riesgo a la estabilidad financiera. Sin embargo, esta regulación se encuentra en su fase inicial y las iniciativas han estado lideradas por el Financial Stability Board. En la UE, las propuestas se han centrado en aumentar la liquidez de los fondos de inversión ligados al mercado monetario y en la reforma del mercado de titulizaciones. Además, se han avanzado en la regulación de las operaciones de financiación con colateral.

Banco Sabadell ha iniciado el plan Triple en 2014.

Banco Sabadell en 2014 ha lanzado 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.

G13 Piedras angulares del plan Triple



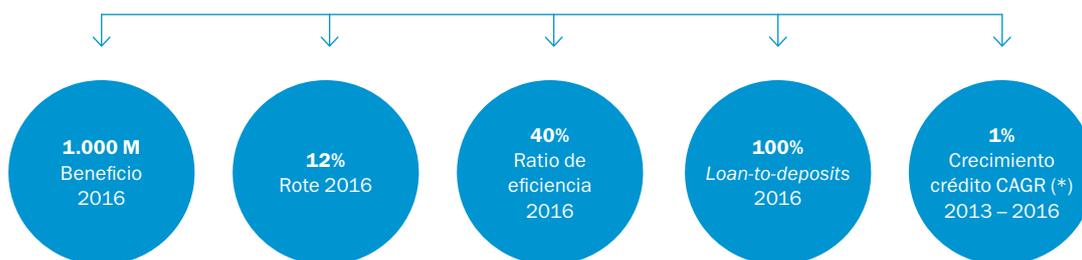
El primer foco del nuevo plan de negocio está en la mejora de la rentabilidad, con un objetivo de una ROTE (rentabilidad sobre los recursos propios ajustados) del 12% para 2016.

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 ha diseñado 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 a la rentabilidad, la oferta de productos y el cierre de la brecha proveniente de los negocios integrados recientemente.

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 tanto comercial como del balance y del modelo de producción. En cuanto al balance, la transformación se basa en la disminución de la morosidad y venta de activos inmobiliarios. Para reducir la morosidad, 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).

G14 Principales variables objetivo del plan de negocio Triple



(*) Compound Annual Growth Rate (CAGR).

En lo referente a la reducción de los activos inmobiliarios, va a seguir 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 del mercado inmobiliario.

En cuanto a la transformación del modelo de producción y comercial, se trata de llevarla a cabo de modo que permita incrementar la productividad, sin por ello mermar la calidad de servicio que siempre ha caracterizado al Banco. Para ello, por ejemplo, se ha diseñado un nuevo modelo de banca instantánea, que se implementará inicialmente en áreas de crecimiento clave como la región de Madrid.

Junto a estos dos grandes ejes, el nuevo plan de negocio marca como tercer eje el de la internacionalización, sentando las bases para llevarla a cabo con la entrada en nuevos mercados. Constituye también una base del plan Triple la gestión del talento y el capital humano.

Highlights de seguimiento de 2014

En relación con la rentabilidad, principal foco sobre el que gira el plan, en 2014 las principales magnitudes muestran una buena evolución (G15).

Respecto a la transformación del modelo comercial, se han iniciado grandes proyectos basados en la experiencia

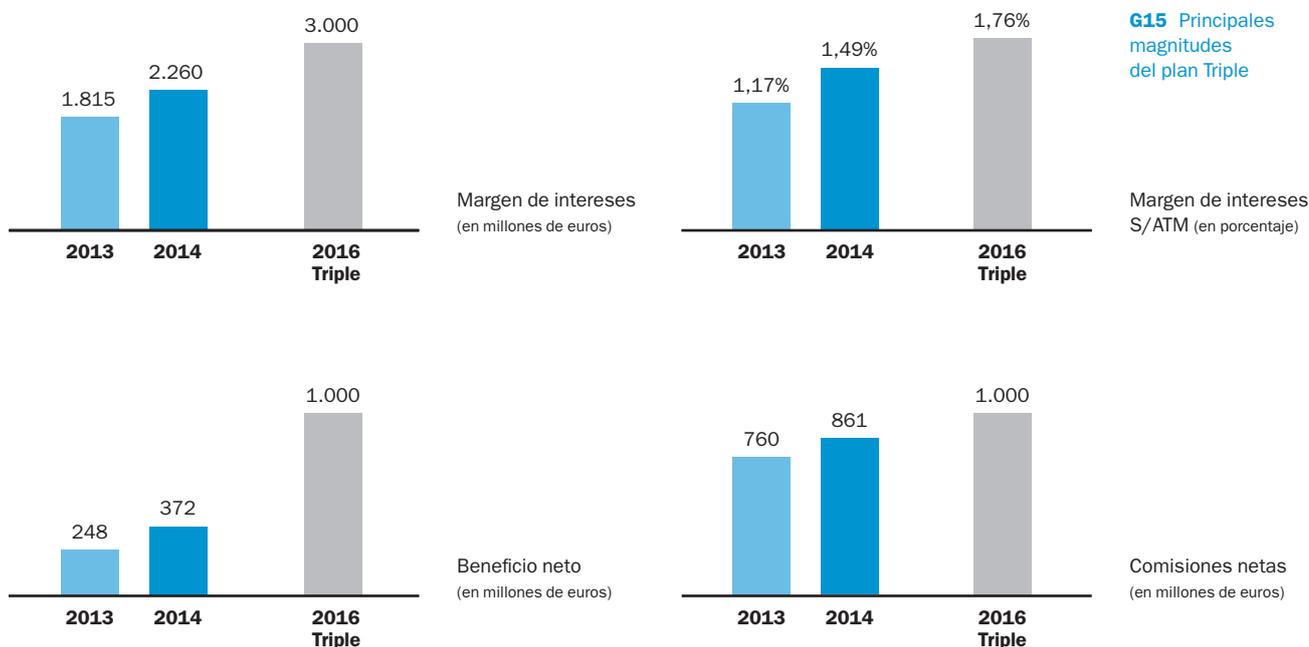
de cliente, tales como un nuevo modelo de gestión comercial centralizada orientado a cliente, y un modelo de relación con clientes con el objetivo de ser el Banco principal de nuestros clientes y conseguir relaciones más duraderas y rentables.

Un año más, la calificación obtenida en el estudio independiente de *STIGA, Equos – RCB Análisis de Calidad Objetiva en Redes Comerciales Bancarias 2014*, sitúa a Banco Sabadell como una de las entidades líder de mercado, con una puntuación del 7,16 (cuando la media del sector ha sido de 6,29).

En cuanto a la transformación, se ha reducido en el balance el importe de activos dudosos ex EPA en 1.829 millones de euros en 2014.

En cuanto a la transformación del modelo productivo véase el seguimiento durante el ejercicio en el siguiente apartado de modelo operativo y organizativo.

Por último, en relación con la internacionalización cabe destacar que, una vez obtenidos los correspondientes permisos por parte de las autoridades supervisoras españolas y los reguladores mexicanos, Banco Sabadell ha iniciado sus operaciones en México a través de su nueva filial Sabadell Capital, sociedad financiera de objeto múltiple (SOFOM), dirigida a la financiación especializada en pesos mexicanos y dólares de proyectos energéticos, infraestructuras y de otros sectores como el turismo, el comercio exterior y la administración pública.



Se han mejorado los niveles de calidad de servicio.

Modelo de negocio

Banco Sabadell tiene un modelo de negocio relacional, con una franquicia muy reconocida.

Se trata de un modelo de negocio basado en los clientes, con estándares de gestión personales y diferenciados, basados 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.

Con el objetivo de ser el Banco principal de nuestros clientes, nuestro modelo de relación se basa en la calidad y en el compromiso, y se fundamenta en la figura del gestor, cuyo fin es acompañar al cliente en todo su ciclo de vida financiero, con lo que se consiguen relaciones duraderas y rentables.

Fortalezas BS

- 
- **Organización por negocios**
 - **Foco en empresas y banca personal**
 - **Entidad de referencia en negocio internacional**
 - **Estrategia multimarca y multicanal**
 - **Tecnología de última generación**
 - **Estricta gestión del capital y del riesgo**
 - **Calidad de servicio**
 - **Gobierno corporativo definido y transparente**

Banca Comercial

Es la línea de negocio con mayor peso en el Grupo y 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.

Banca Corporativa y Negocios Globales

Ofrece productos y servicios a grandes corporaciones e instituciones financieras nacionales e internacionales.

Mercados y Banca Privada

Este negocio ofrece la gestión del ahorro y de la inversión de los clientes de Banco Sabadell e incluye desde el análisis de alternativas hasta la intervención en los mercados, la gestión activa del patrimonio y su custodia.

Dirección de Transformación de Activos

Focalizada en mantener una visión integrada del balance, diseñar y promover la estrategia de transformación de los activos y desarrollar un negocio de financiación inmobiliaria de calidad.

Dirección Grupo Inmobiliario (Solvía)

Focalizada en la gestión unificada de la totalidad de los negocios inmobiliarios (comercialización y *servicing* de activos, gestión patrimonial y promoción y desarrollo de suelo), dando continuidad al proceso de puesta en valor de las capacidades de Solvia.

Tras el importante crecimiento inorgánico protagonizado por Banco Sabadell en los últimos años, el Banco está presente en todo territorio nacional con una cuota de negocio del 7,6% (G16).

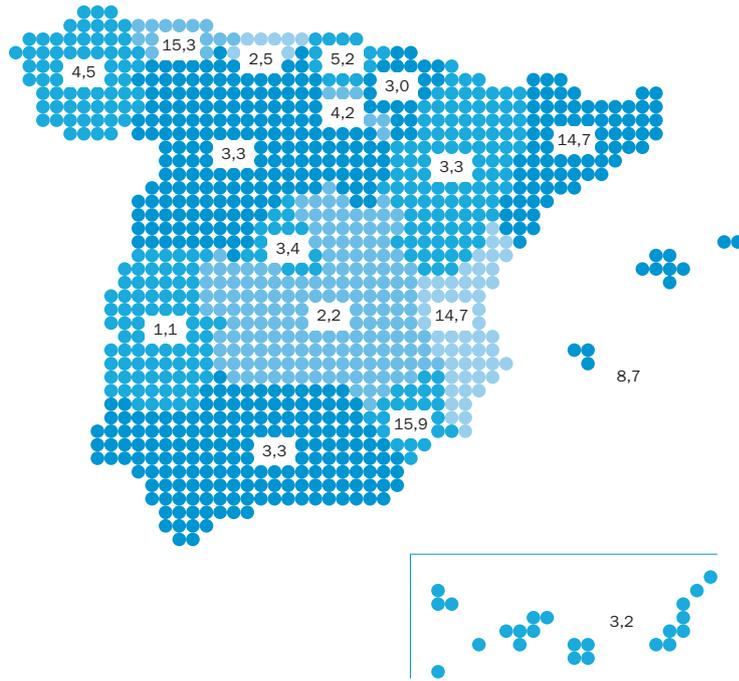
En la geografía nacional, la entidad opera con distintas marcas, todas ellas bajo el paraguas de Banco Sabadell (G17).

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.

G16 Cuota de negocio por comunidad autónoma



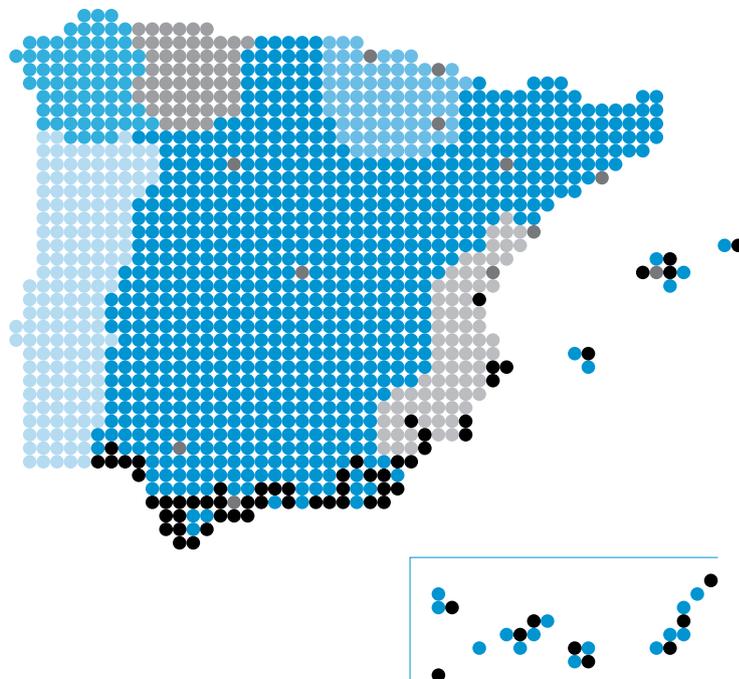
BS cuota en España



G17 Mapa de marcas por zonas

Distribución de la red nacional al cierre de 2014

- SabadellAtlántico
- SabadellCAM
- SabadellGallego
- SabadellGuipuzcoano
- SabadellHerrero
- SabadellSolbank
- SabadellUrquijo



El Banco mantiene estándares elevados de calidad al servicio.

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.

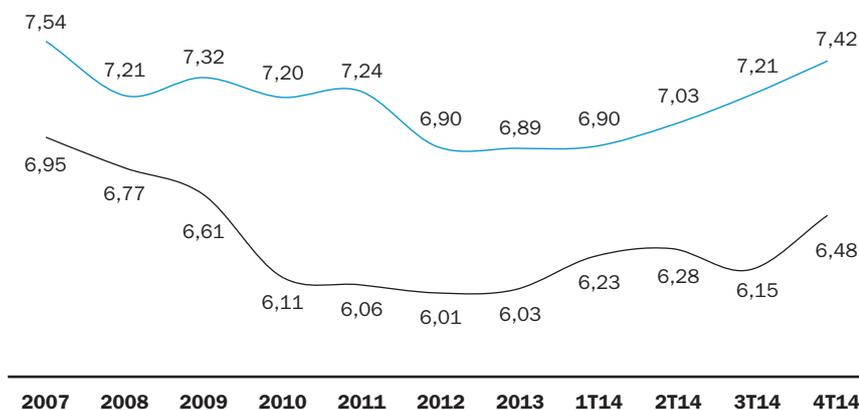
Por ello, el Banco evalúa su actividad de acuerdo con los estándares y los modelos existentes para asegurar la bondad de los enfoques de gestión y para fijar nuevos objetivos de mejora desde la autocrítica permanente.

El principal referente para la comparación y mejora de las prácticas de gestión es el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), 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 de 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 2014, Banco Sabadell ha renovado el Certificado ISO 9001 para tres años más.

El Banco dispone del distintivo Madrid Excelente, renovado en 2012. Esta acreditación también obliga a realizar una evaluación anual de mantenimiento, que en el año 2014 se superó 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 más valorada por los clientes según el índice de calidad (G18).



G18 Nivel de calidad del servicio
Fuente: STIGA, EQUOS, "RCB Análisis de Calidad Objetiva en Redes Comerciales Bancarias (4T 2014)"

Nota: los datos trimestrales son simples.

Modelo operativo

El modelo operativo del Banco se caracteriza principalmente por la concentración en fábricas operacionales de toda la carga administrativa tanto de oficinas como de centros corporativos. Esta liberación de carga administrativa en oficinas permite el incremento de tiempo comercial y redundancia en mejor servicio al cliente y mayor potencia comercial. Con esta concentración, también se favorece una reducción de los tiempos medios de operación (TMO), gracias a la industrialización de las diferentes tareas, lo que permite mejoras de proceso y/o de automatización que incrementan la capacidad de respuesta y proveen de mayor trazabilidad de las operaciones.

Todo ello contribuye a generar mayor eficiencia operativa, a la vez que se mejora la experiencia de cliente, con procesos más simples y más ágiles, y una red comercial más dedicada y focalizada al asesoramiento de clientes.

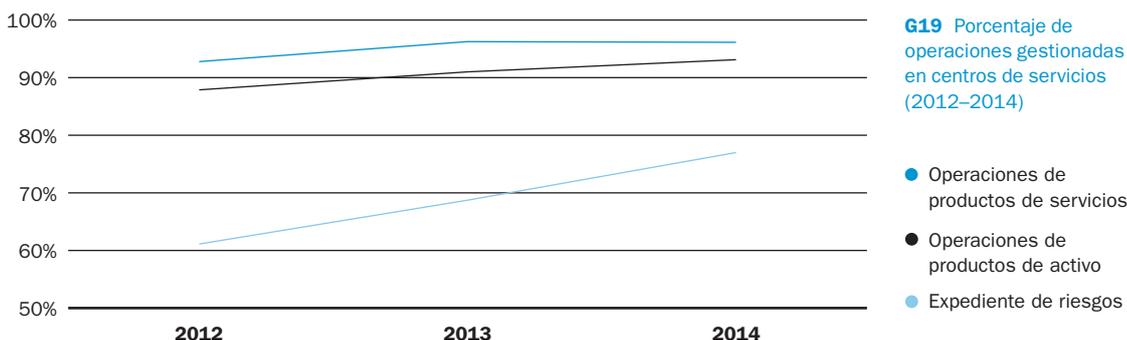
Durante el ejercicio de 2014, el proceso de transformación del modelo de producción se ha concentrado en consolidar las fábricas centralizadas de tramitación de varios procesos bancarios. Así mismo, se ha continuado con el proceso de traspaso de nuevas tareas desde oficinas y centros corporativos hacia los centros de servicio, consiguiendo unas ratios de concentración mayores y que nos acercan al objetivo previsto por el plan de transformación. Ha finalizado también la integración tecnológica y operativa de Banco Gallego y Banco Lloyds.

Gestión del gasto y control de costes

El nuevo modelo optimizado permite llevar un seguimiento exhaustivo de los gastos y costes, aspectos imprescindibles para mantener alineados los objetivos de reducción de costes y los incrementos de capacidad requeridos para el incremento de la actividad.

En este sentido, en 2014 el coste medio de operación (CMO) se ha reducido en un 3% en las operaciones de productos de activo y se mantiene al mismo nivel en las operaciones de productos de servicios.

Con procesos simples y ágiles,
se está consiguiendo una mayor
eficiencia operativa y una
mejora de la experiencia del cliente.



Marca BS

Indicadores de percepción de marca

Durante 2014, 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% al 4,7% en términos *top of mind* y del 4,7% al 17,3% 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 (G20 y G21).

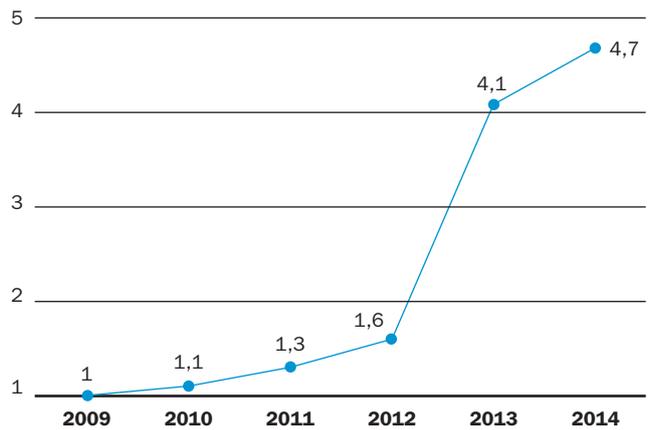
Campañas publicitarias y acciones para reforzar la imagen del Banco en 2014

La comunicación publicitaria durante 2014 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.

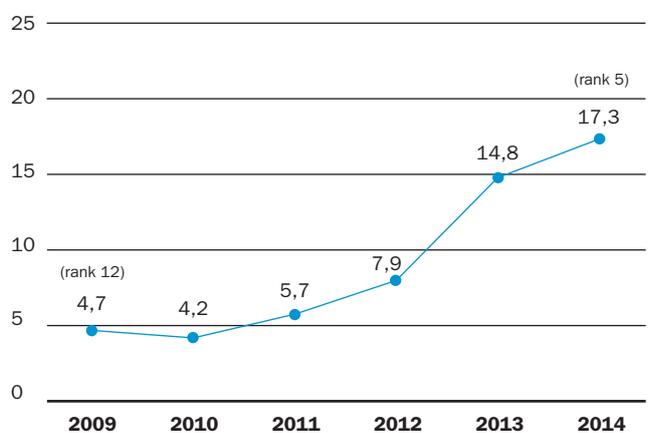
Durante el primer trimestre se activó la campaña “Creer”, cuyo objetivo fue promover el crédito entre las pequeñas y medianas empresas, bajo el *slogan* “Creer en los negocios es darles crédito” y teniendo por bandera comercial y de servicio el compromiso de dar respuesta a las solicitudes de crédito en un máximo de siete días. La notoriedad publicitaria obtenida en el mercado *target* fue muy elevada, siendo reconocida por más del 70% de los encuestados.

El principal hito de comunicación se produjo, sin embargo, en el tercer trimestre con la aparición, por primera vez en la publicidad del Banco, de Rafael Nadal con la campaña bajo el lema “Cerca, una conversación privada entre Rafa Nadal & John Carlin”. El acuerdo alcanzado con el tenista Rafael Nadal para ser el embajador de la marca Sabadell a nivel mundial, establecido en el presente año, puede considerarse como un paso más en la política de notoriedad del Banco, apoyada en este caso en uno de los deportistas de mayor prestigio en el mundo, extraordinariamente querido en nuestro país y con un perfil de valores muy próximos a los que el Banco quiere transmitir.

G20 Notoriedad top of mind



G21 Notoriedad total





**“No creo que las cosas cambien por sí solas,
las tienes que hacer cambiar”**

B Sabadell

Banco Sabadell superó con éxito las pruebas de resistencia de la banca europea.

La acción BS y los accionistas

La acción BS

Durante 2014, el entorno macroeconómico, las decisiones de política monetaria del Banco Central Europeo y las pruebas de resistencia (test de estrés) sobre la banca europea establecidas por el BCE previo a la asunción de sus funciones como supervisor bancario único, han sido los principales focos de atención de los mercados financieros.

A lo largo de la primera mitad de año, la mejora en el sentimiento respecto a la recuperación económica en España, la buena acogida de los resultados presentados y la presentación del nuevo plan de negocio Triple 2014-2016 permitieron a la cotización de Banco Sabadell tener un mejor comportamiento que el resto del sector.

En la segunda mitad del año, la incertidumbre sobre la situación macroeconómica europea y las pruebas de resistencia marcaron la evolución de la bolsa en general, y también de la cotización de la acción de Banco Sabadell.

Tras la publicación de estos resultados por parte del BCE a finales de octubre, que refrendaron la solidez de capital de Banco Sabadell, se observó nuevamente un mejor comportamiento relativo de la acción frente a sus comparables domésticos. En los resultados publicados, se concluyó que las valoraciones de los activos y colaterales de Banco Sabadell, así como sus provisiones, eran adecuadas y que el Banco no tenía, en ninguno de los escenarios planteados, necesidades de capital adicionales (ver mayor detalle de los resultados en el capítulo de Gestión del riesgo).

Con la cotización de cierre de 2014 de 2,205 euros, la capitalización bursátil de Banco Sabadell a 31 de diciembre fue de 8.874 millones de euros, siendo el quinto grupo bancario español en términos de valor de mercado, así como en la mayor parte de los demás parámetros financieros. La ratio del valor de cotización sobre el valor contable a cierre de ejercicio de 2014 era de 0,87.

A lo largo de 2014, el *management* de Banco Sabadell

intensificó su interacción con inversores institucionales. Se asistió, así, a 20 conferencias internacionales y se mantuvieron reuniones con 646 inversores. Esta mayor interacción ha incrementado la visibilidad de la acción.

El peso de los inversores institucionales en la base accionarial de Banco Sabadell, a lo largo de 2014, ha incrementado desde un 38,5% en diciembre de 2013 a un 48% en diciembre de 2014.

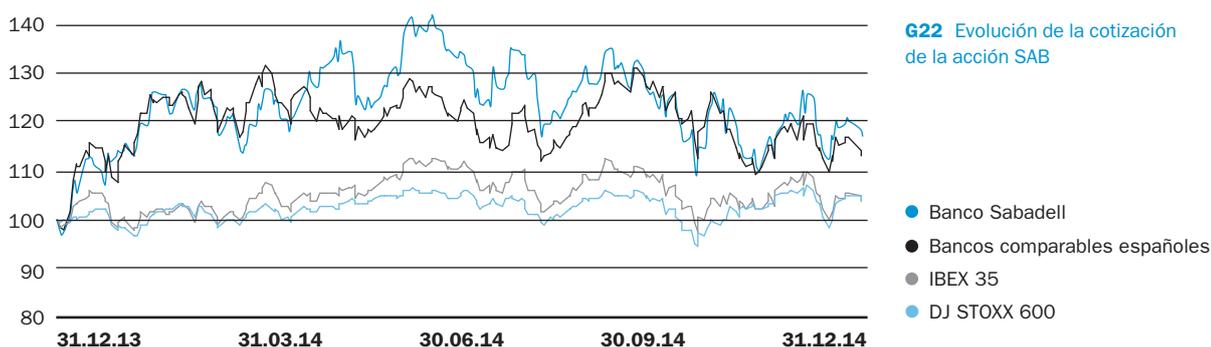
En 2014, la percepción de los analistas que siguen la acción de Banco Sabadell ha variado significativamente y un 70% de ellos recomienda estar sobreponderado o neutral en la acción.

En cuanto a la política de retribución al accionista, durante 2014 se pagó un dividendo correspondiente al ejercicio de 2013 de 0,01 euros por acción y una retribución complementaria equivalente a 0,02 euros por acción, en forma de acciones procedentes de la autocartera.

Así mismo, se presenta para la aprobación de la Junta General de Accionistas correspondiente al ejercicio de 2014 una retribución al accionista relativa a dicho ejercicio consistente en:

- Una retribución flexible al accionista por un importe estimado de unos 0,04 euros por acción instrumentada a través de un aumento de capital liberado con cargo a reservas, ofreciendo a los accionistas la posibilidad de optar por recibir dicho importe en efectivo y/o en acciones nuevas.
- Una retribución complementaria al accionista de 0,01 euros por acción consistente en la entrega de acciones procedentes de la autocartera del Banco por un importe equivalente, que se contabilizará contra la reserva voluntaria por prima de emisión.

Tras las actuaciones de capital llevadas a cabo en 2014, de conversión de obligaciones necesariamente convertibles en acciones (ver mayor detalle en el capítulo de Gestión del capital dentro de la información financiera), las acciones ordinarias de Banco Sabadell totalizaban 4.024 millones de acciones.



	En euros	En euros	En euros	En títulos
Año 2014	Cotización última	Cotización máxima	Cotización mínima	Volumen medio diario
Enero	2,193	2,198	1,820	38.817.451
Febrero	2,394	2,437	2,139	28.683.423
Marzo	2,242	2,429	2,126	27.360.620
Abril	2,450	2,474	2,181	31.943.575
Mayo	2,424	2,588	2,214	25.182.099
Junio	2,492	2,713	2,404	22.433.254
Julio	2,434	2,570	2,238	20.337.269
Agosto	2,396	2,479	2,150	27.708.202
Septiembre	2,344	2,538	2,294	23.562.633
Octubre	2,300	2,404	1,958	27.559.637
Noviembre	2,281	2,310	2,016	30.103.889
Diciembre	2,205	2,377	2,056	24.259.056

T4 Evolución mensual de la cotización durante el año 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
2012	2.960	82	0,028	9.120	3,08
2012 (*)	3.184	82	0,026	9.120	2,86
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

T5 Beneficio y valor contable por acción 2012-2014

El ejercicio de 2013 está reexpresado en virtud de la aplicación anticipada de la CINIIF 21.

(*) Con efecto dilución de las emisiones de convertibles, incorporando 224,28 millones de acciones.

(**) 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.

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%

T6 Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2014

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 1 a 12.000	220.038	606.504.305	15,12%
De 12.001 a 120.000	40.339	1.173.220.164	29,25%
De 120.001 a 240.000	1.331	218.181.418	5,44%
De 240.001 a 1.200.000	756	340.786.387	8,50%
De 1.200.001 a 15.000.000	105	303.994.156	7,58%
Más de 15.000.000	20	1.368.795.151	34,12%
TOTAL	262.589	4.011.481.581	100,00%

T7 Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2013

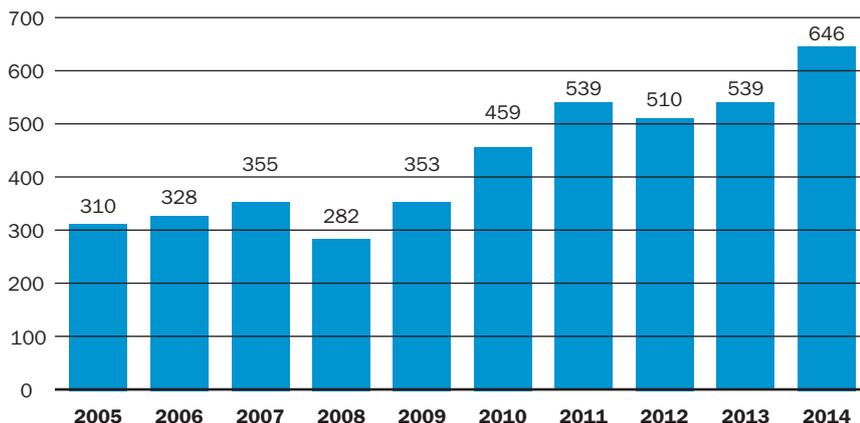
Los accionistas

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.

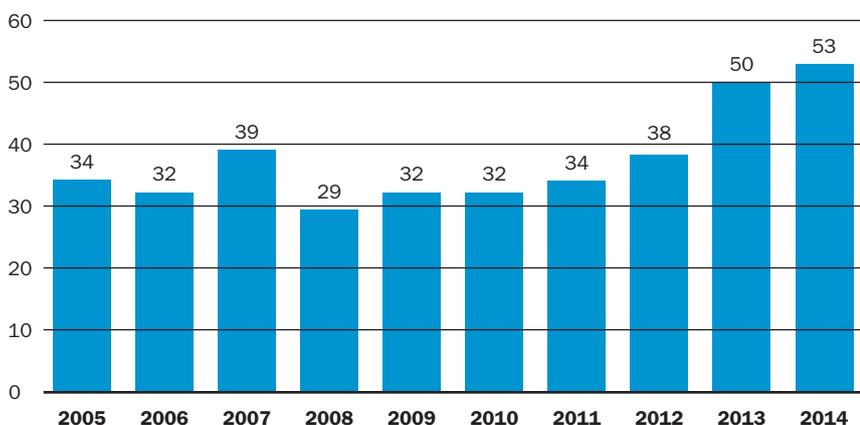
Por otro lado, como parte del continuo esfuerzo de transparencia y comunicación con el mercado, en febrero Banco Sabadell presentó en Londres su nuevo plan de negocio Triple 2014-2016, ante la comunidad internacional de inversores, que acogió muy positivamente los ejes del nuevo plan.

Así mismo, y siguiendo con el importante esfuerzo de transparencia y comunicación que se está realizando, de forma coherente con el mayor tamaño del Grupo, la dirección de Banco Sabadell intensificó su interacción con inversores institucionales asistiendo a un mayor número de conferencias internacionales y de reuniones con inversores.

Por otro lado, Banco Sabadell ha abordado también 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.



G23 Número de inversores visitados



G24 Número de días visitando inversores

El cliente

El Banco pretende conseguir con el cliente relaciones duraderas y rentables, acompañándole en todo su ciclo de vida financiero y, para ello, se basa en valores como la confianza, el compromiso, la comunicación, la proximidad o la voluntad de servicio (ver el apartado Misión y valores dentro de Acerca de Banco Sabadell).

Tanto en su gestión diaria como en la toma de decisiones a medio plazo de sus planes de negocio, Banco Sabadell se basa en dichos valores y en un modelo de gestión orientado al cliente.

En 2014, y a modo de ejemplo, Banco Sabadell ha dado respuesta a una necesidad de las empresas con la campaña "Creer". En ella, el Banco se compromete con las empresas a dar una respuesta a sus solicitudes de financiación en un plazo de siete días, manteniéndose así a su lado y otorgándoles la agilidad que demandan. Un compromiso de agilidad en la respuesta que ha sido superado ampliamente, con una respuesta media de 3,2 días a las solicitudes de financiación de los clientes.



Banco Sabadell presenta:

Creer.

Creer en los negocios
es darles crédito.

Enrique Tomás
Enrique Tomás

Gemma Nierga
Periodista

Félix Tena
Imaginarium

Manuel Teruel
Economista

Clemente Cebrián
El Ganso

Marta Seco
Ten con Ten



Calidad del servicio a clientes

Banco Sabadell es una entidad referente en el mercado español en calidad de servicio y en niveles de satisfacción de sus clientes de empresa y particulares.

La profesionalidad, el rigor y la exigencia en la práctica bancaria son valores que caracterizan al grupo. Un año más, la calificación obtenida en el estudio independiente de STIGA, “Equos – RCB Análisis de Calidad Objetiva en Redes Comerciales Bancarias 2014” sitúa a Banco Sabadell como una de las entidades líder de mercado. Este estudio sectorial se analiza la calidad del servicio prestado por las entidades financieras tras visitar más de 3.500 oficinas de las redes comerciales del sector. Los analistas expertos del sector financiero acuden, sin previo aviso, a las oficinas bancarias simulando ser un potencial cliente y analizan más de 200 variables. STIGA, como empresa de estudios independiente, garantiza la homogeneidad y transparencia de las mediciones.

Para que todo esto sea posible, en Banco Sabadell se realizan periódicamente encuestas y estudios que permiten identificar las áreas de mejora existentes en cada momento, tanto a nivel global como a nivel de cada oficina, consistentes en auditorías de calidad en la red de oficinas y encuestas de satisfacción a clientes.

Banco Sabadell cree que la relación con los clientes debe ser una relación a largo plazo, basada en la confianza y la autenticidad. Con este objetivo, 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.



(*) La base de encuestados excluye las últimas marcas incorporadas al Grupo (Banco CAM, BMN-Penedès, Banco Gallego y SabadellSolbank).

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, BS Móvil, Oficina directa y redes sociales), respondiendo a la demanda actual de sus clientes.

En 2014, Banco Sabadell consolidó su decidida vocación hacia una progresiva transformación digital aunando lo mejor de la banca de siempre, como es la relación personal, con lo mejor del mundo digital que supone dar respuesta al aumento de la conveniencia y de la ubicuidad: los clientes necesitan algo en ese momento y ese lugar, y pueden solicitarlo o podemos ofrecérselo.

La transformación digital supone emplear las ventajas tecnológicas para poner en valor el conocimiento que tenemos sobre el cliente. Desde cualquier canal y de forma simple, transparente e inmediata en operativas de procesos simples *end to end* y con independencia horaria y de ubicación.

Por todo ello, las iniciativas desarrolladas bajo el plan director Triple y a través del programa Instant Banking han sido:

- El despliegue de capacidades de gestión y contratación remota (programa Instant Selling).
- Potenciación del canal móvil como canal principal de relación y servicio (con la versión BS Móvil 3.0 y la tarjeta de claves virtual).
- Promoción de la anticipación a nuevas experiencias digitales en materia de innovación buscando la mejora permanente de la experiencia de cliente (con el sistema *push* de notificaciones).

El Banco considera muy enriquecedor el conocimiento del mundo digital que se tiene en el entorno de los emprendedores y en las universidades. De tal modo que en el 2014 se promovió el facilitar 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), como un ejemplo claro de lo que supone el uso de los *legacy*.

Red de oficinas

A continuación se presenta la red nacional de oficinas en la tabla T8. En cuanto a la presencia internacional del Banco ver el gráfico G2 en el apartado Acerca de BS.

Red de cajeros

Durante el ejercicio de 2014 se realizaron un total de 94,7 millones de operaciones (que supone un incremento del 3,7% sobre el año anterior), de las que el 65 % se efectuaron con tarjetas de pago y el 35% con libretas.

A diciembre de 2014 el parque de dispositivos de la red de autoservicio del Grupo Banco de Sabadell era de 3.295 cajeros automáticos y 374 actualizadores de libretas. El incremento respecto al año anterior fue de 73 cajeros y 16 actualizadores de libretas.

Durante el ejercicio de 2014 se continuó con el plan de renovación física de cajeros realizándose 664 actuaciones, de las que 355 fueron sustituciones y 309 ampliaciones de capacidad.

Asimismo se siguieron realizando mejoras para ofrecer la máxima disponibilidad de los cajeros, ajustando procesos de monitorización, consolidando la operativa de gestión de efectivo y reforzando los equipos de soporte y mantenimiento.

En el mes de mayo de 2014 se implantó un cambio de estilo e imagen en los contenidos de las pantallas de la aplicación con el objetivo de mejorar la usabilidad y accesibilidad de clientes y usuarios.

Asimismo, durante el ejercicio se añadieron nuevas prestaciones, destacando la operativa con tarjetas prepago (recarga, reintegro, consultas) y la activación de tarjetas por cajeros. También se aplicaron cambios para optimizar la capacidad de presentación de propuestas y ofertas comerciales.

Comunidad	Oficinas	Comunidad	Oficinas
Andalucía	142	C. Valenciana	392
Aragón	39	Extremadura	6
Asturias	146	Galicia	129
Baleares	65	La Rioja	8
Canarias	31	Madrid	216
Cantabria	6	Murcia	149
Castilla-La Mancha	23	Navarra	19
Castilla y León	64	País Vasco	107
Cataluña	723	Ceuta y Melilla	2

T8 Número de oficinas por comunidad autónoma

Las iniciativas digitales permiten dar un mejor servicio y reducir los costes para el Banco.

BS Online

El año 2014 finalizó con más de 2.751.000 contratos de particulares y 597.000 de empresas, cifras que suponen un incremento superior al 11% respecto al año anterior. Se realizaron 1.335 miles de transacciones a través de este canal, valor que representa un significativo incremento anual del 27%.

La ratio de internetización (operaciones realizadas por Internet respecto al total) fue del 91,1% al cierre del ejercicio, con una mejora respecto al cierre del año anterior de +0,5 puntos porcentuales. En este canal se continúa la tendencia de incremento en la eficiencia de los servicios que el Banco ofrece a los clientes.

A cierre del año 2014, BS Online se situaba en la tercera 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). BS Online Empresa finalizó el año en cuarta 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, así como adaptaciones requeridas por la normativa SEPA en el ámbito de cobros y pagos masivos.

BS Móvil

El número de usuarios activos con que finalizó BS Móvil el año 2014 fue de 970.825, lo cual supone un incremento del 40% con respecto al año anterior.

Se mantuvo la estrategia con referencia al envío de mensajes, siendo las prioridades el ahorro de costes y la

eficiencia. Para ello se realizó de forma continuada una campaña de mensajería PUSH enfocada a reducir de manera muy significativa los costes actuales en el envío de mensajería SMS a clientes.

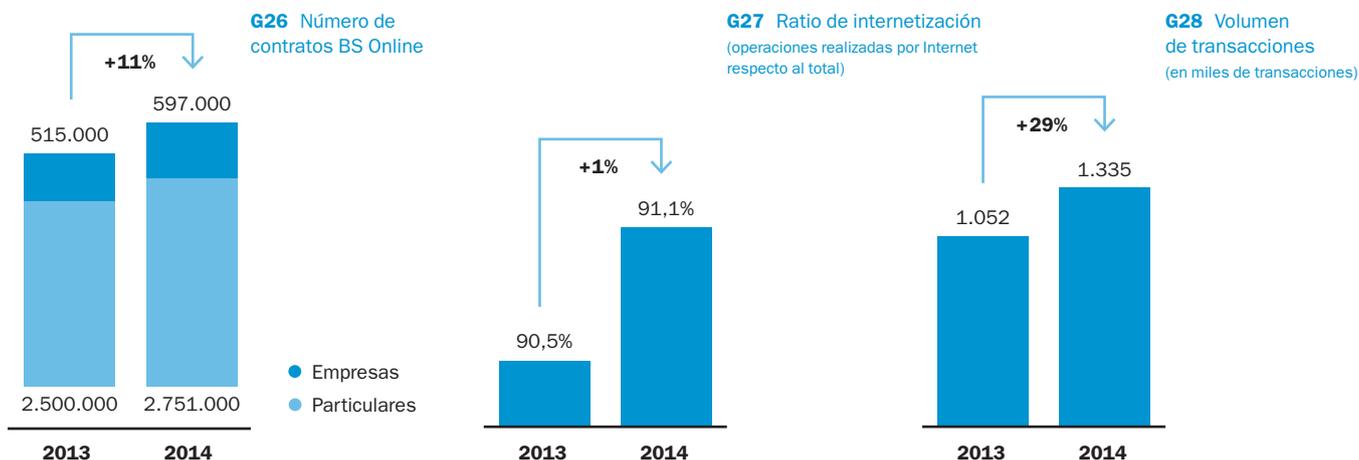
Con el objetivo de mejorar el servicio, se renovó la aplicación para móviles y tabletas con un nuevo diseño enfocado a facilitar la navegación, haciéndola más intuitiva. En la nueva aplicación se destaca la posición global como elemento central de la navegación hacia los productos y operativas. También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

La aplicación BS Móvil en sus distintas opciones, Android, iPhone/iPad, Windows Phone y BlackBerry ha seguido en constante evolución mediante diversos proyectos que la han llevado a permanecer, durante los 12 meses de 2014, entre las seis primeras posiciones del *ranking* de las más descargadas a nivel nacional.

Oficina directa

En 2014, la Oficina directa se focalizó en las mejoras tecnológicas y el desarrollo de nuevas operativas con la mirada siempre puesta en mejorar la experiencia de cliente. Esto se consiguió simultaneando además con éxito con las integraciones de Lloyds International Bank y Banco Gallego.

Se mantuvieron y superaron los niveles de servicio en todos los canales remotos que se asisten. El servicio de atención telefónica, con cerca de las 2.400.000 llamadas, ofreció un nivel de servicio del 97,8% por un 96,27% del año anterior (llamadas atendidas sobre las recibidas). El SLA en el canal *email* se situó en el 92,3% sobre un total de más de 300.000 correos electrónicos recibidos.



El canal *chat online* atendió más de 16.000 conversaciones y en redes sociales se recibieron más de 75.000 menciones, se gestionaron 15.000 casos y se acabó el año con 133.000 fans.

Se implantaron con éxito nuevas operativas como el servicio *click to call* (que permite a los clientes informar su número telefónico y recibir una llamada de vuelta en *real time*); el canal Sabadell Chat, con formato de conversación similar al Whatsapp, pero con funcionalidades agregadas para operar en las cuentas en modalidad 24x7, y la posibilidad de abonar préstamos al consumo en menos de 48 horas (con un volumen de gestión donde se tramitaron más de 10.000 solicitudes). Y también relevante fue la adaptación a la entrada en vigor de la normativa SEPA, especialmente en atención a empresas durante los primeros meses del año.

La calidad ofrecida global cerró con el 91,57%, casi dos puntos por encima del objetivo fijado. Y en términos de calidad percibida la media anual se situó en un 4,46 en una valoración de 1 a 5 siendo casi una décima superior a la de 2013.

Redes sociales

En 2014 se alcanzaron casi los 140.000 seguidores, lo que supone un incremento superior al 25% respecto al año anterior, contabilizando todos los canales en los que tenemos presencia: Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn y Google +.

La producción de contenido propio ha sido una apuesta firme con 516 artículos en el blog y la producción de 80 vídeos. Y por primera vez hubo una retransmisión en directo vía *streaming* desde el extranjero correspondiente a la rueda de prensa de presentación del plan de negocio Triple en la sede del Banco en Londres.

Como proyectos destacados está la puesta en marcha de una nueva sala de prensa en la web corporativa, totalmente remodelada e integrada en las redes sociales del Grupo.

La innovación tecnológica y las redes sociales se unieron para difundir grandes eventos. Por un lado, la cobertura habitual del Gran Slam de Tenis Barcelona Open Banc Sabadell, en el que la gamificación generó 88

millones de impactos del *hashtag* #bcnopenbs (la media de impactos mensual de Banco Sabadell es de 10 millones). El *hashtag* se utilizó en casi 20.000 tuits de unos 6.000 usuarios.

Y, por otro, el Instant Banking Hack Day, evento de encuentro tecnológico con desarrolladores de apps financieras. Se consiguió una gran repercusión con 7.671 tuits con un impacto de más de siete millones de impresiones (el impacto medio de @BancoSabadell en una semana es de 2,5 millones) y 2.000 menciones en Twitter en un fin de semana (1.200 concentradas en un día).

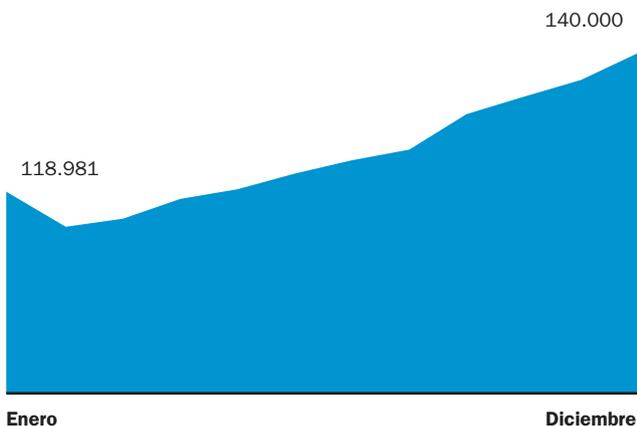
Se continuó desarrollando la estrategia basada en contenidos de valor diferenciados por canal consolidando el éxito acumulado en años anteriores con la realización de campañas creadas pensando en la omnicanalidad. “Crear” puso en el centro de la estrategia el *branded content* tan representativo de la marca con los vídeos enfocados a emprendedores.

Con el proyecto “Cerca”, se inició un nuevo tipo de campaña gracias a la participación de Rafa Nadal. La presencia de una *celebrity* de talla mundial permitió que contáramos con uno de los anuncios con más visualizaciones del año en YouTube (2.110.555).

Destaca la gran fuerza que mantiene el *flashmob* “Som Sabadell” que, sin necesidad de apoyo económico para su difusión, consiguió duplicar la cifra de visualizaciones del 2013, llegando a los 60 millones de reproducciones.

Durante este año, uno de los contenidos de mayor peso fue el relativo a emprendimiento e innovación. A través del perfil de @BStartup, se potenciaron los *streamings* de actos del programa, como “Conversaciones de futuro”, y los directos a través del blog corporativo, como la retransmisión del Alumni Entrepreneurship Day. En cuanto a innovación, se siguieron en directo las intervenciones del Banco en 4YFN e Imagine Express.

Por todo ello, Banco Sabadell fue escogido por la UOC para colaborar en el máster de Potenciación Digital como ejemplo paradigmático de una gran organización que está en pleno proceso de transición hacia una cultura digital y que ya puede presentar experiencias de éxito en este campo.

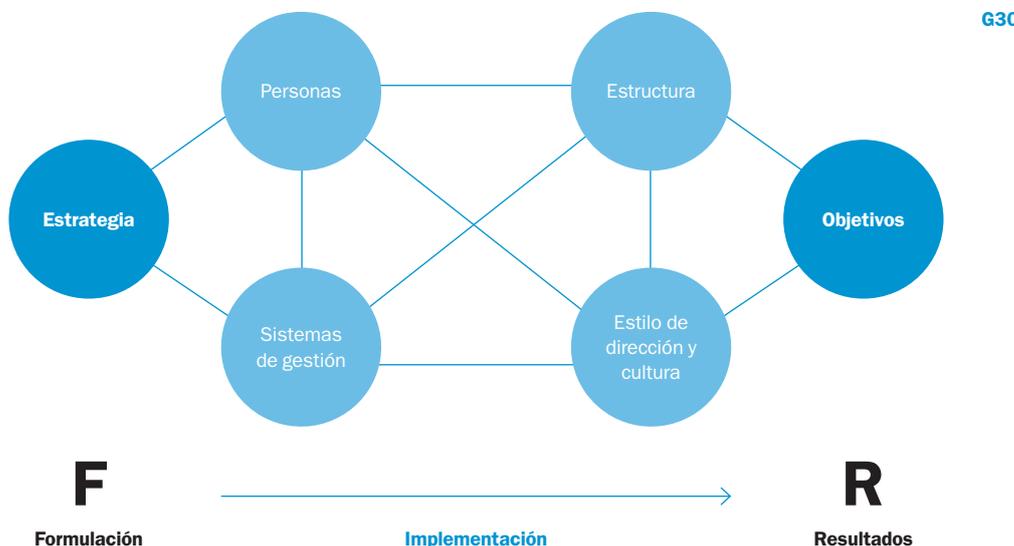


G29 Seguidores en 2014

Equipo humano

Modelo de gestión de recursos humanos

El modelo de recursos humanos se sustenta en un esquema que lleva de la formulación de la estrategia a la consecución de los resultados, basado en cuatro palancas clave.



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

- Las políticas y normativas de recursos humanos no tienen un rango menor que el resto de directrices corporativas. Ni en su definición ni en su aplicación.
- 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.

Es necesario reforzar constantemente el contrato emocional entre el Banco y las personas de su equipo.

Estrategia de gestión de recursos humanos bajo plan de negocio Triple y ejes de actuación en 2014

La gestión del talento y capital humano es un foco adicional dentro del nuevo plan de negocio Triple junto a los grandes ejes del plan estratégico. Incluye tanto palancas de transformación y evolución organizativa como una visión amplia y completamente renovada de la propia función de recursos humanos.

Dentro de la transformación y evolución organizativa se han establecido tres prioridades estratégicas: gestionar el talento de una forma transversal dando respuesta al crecimiento del Grupo, elevar el listón del desempeño

del conjunto de empleados e involucrar y comprometer a todos los trabajadores y trabajadoras con el proyecto de futuro del Grupo.

Para llevar a cabo esta transformación se han definido cinco iniciativas *core*:

1. Gestión integrada del talento

Refuerzo del liderazgo y desarrollo de una cultura de planificación y desarrollo del talento que acompañe el crecimiento del Grupo. Un modelo de gestión del talento integrado, universal (para el conjunto de empleados) y corporativo - para aprovechar el talento del Grupo allí donde esté, que focaliza las inversiones en los colectivos clave.

2. Nuevo modelo de gestión del desempeño

Un modelo común y actualizado que permita llevar a cabo una cultura de gestión activa del desempeño. Todo ello mediante el refuerzo del proceso de valoración del desempeño, incrementando la validez y fiabilidad del mismo, como piedra angular de la gestión de personas del Grupo.

3. Gestión segmentada de personas

Desarrollo de un modelo de gestión de recursos humanos inspirado en modelos comerciales que permitirá conocer más y mejor a los empleados para tomar mejores decisiones de gestión de personas y equipos, impulsar el desempeño y el desarrollo profesional, destapar el talento oculto y poner en valor los productos y servicios de recursos humanos.

4. Marca como empleador y gestión del compromiso

Tiene como objetivo involucrar y comprometer a todos los trabajadores y trabajadoras con el proyecto de futuro del Grupo. Todo ello a través de un hilo conductor claro que desarrollará y pondrá en valor las ventajas de trabajar en BS, desarrollando una experiencia de empleado, además de ofrecer una imagen de marca como empleador acorde a nuestra imagen de marca comercial. Igualmente, permitirá la medición del nivel de compromiso para definir palancas específicas de acción y mejora continua.

5. Transformación de la formación

Un enfoque de formación y desarrollo innovador, integral e imbricado con la organización, que incorpora nuevos modelos pedagógicos y nuevos itinerarios extendiendo soluciones formativas a otras áreas de negocio y un *core* para centros corporativos, incorporando a su vez prácticas de gestión del conocimiento interno. Todo ello a través del concepto de “escuela corporativa”, que se iniciará con la creación de la escuela de Banca Comercial.

Estas iniciativas responden al cómo, pero es igualmente importante centrarse en el quién. Para ello, se han definido cuatro iniciativas más, centradas en la mejora de las capacidades de recursos humanos de los elementos clave de la organización.

1. Calidad directiva

El plan director de recursos humanos implica cambios importantes en la forma en que *managers* y directivos gestionan personas y equipos: Esta iniciativa persigue delimitar dichos cambios y articular las medidas requeridas para materializarlos.

2. Medidas de flexibilidad y extensión de la vida laboral

El objetivo de esta línea de actuación es dotar a la organización de las herramientas y soluciones de flexibilidad laboral que la estrategia de negocio requiera para mejorar productividad y competitividad.

3. Oficina de gestión del cambio

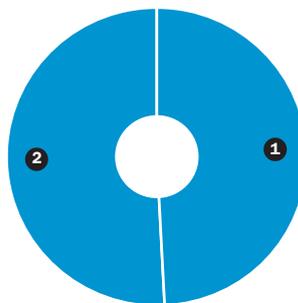
Pretende dar respuesta a las necesidades derivadas de distintas iniciativas de transformación del plan de negocio Triple con impacto en las personas.

4. Modelo internacional de recursos humanos

De acuerdo con el modelo de recursos humanos y las políticas definidas, el volumen de movilidad internacional crece significativamente. 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.

Distribución de la plantilla

A cierre del ejercicio de 2014, la plantilla de Banco Sabadell y su Grupo era de 17.529 personas, cifra que representaba un decremento de 548 personas respecto al ejercicio anterior. La media de edad de la plantilla se ha situado en 43,1 años y la media de antigüedad ha sido de 17,2 años. En cuanto a la comparación de la plantilla por sexos, el 49,9% eran hombres y el 50,1%, mujeres (G31).



G31 Distribución de la plantilla por género

1	Hombres	49,9%
2	Mujeres	50,1%

Proyectos corporativos en los que ha estado inmerso el Banco en 2014 bajo el plan de negocio Triple

Formación y desarrollo del liderazgo

En paralelo al desarrollo de las distintas iniciativas del plan director, se están desarrollando prácticas y proyectos que constituyen la gestión activa del talento del Grupo. Destacan así:

Formación comercial y en gestión de equipos comerciales

La implantación de un nuevo modelo de sistemática comercial y direccionamiento al conjunto de la red de banca comercial, ha requerido una formación en cascada para el conjunto de la red comercial, desde funciones de Dirección Territorial hasta niveles de servicio al cliente. El proceso está vinculado al crecimiento de los últimos años, derivado de las integraciones (nuevas magnitudes de empleados, oficinas, clientes y nuevos perfiles).

Formación para la integración

Formación ligada a los procesos de integración cerrados en 2014 (Banco Gallego y Lloyds), que han supuesto 46.165 horas en la integración de Banco Gallego y 11.526 horas en el caso de Lloyds (representando en ambos casos más de 80 horas por empleado). De especial relevancia ha sido la figura del tutor de apoyo a oficinas, empleados expertos en operativa y que han prestado apoyo presencial en oficinas las dos semanas posteriores a la integración. Concretamente, se trata de 144 profesionales movilizados entre ambos procesos.

En 2014 se han concluido los planes de formación de Banco Gallego y Lloyds.

En ambos procesos de integración los empleados han considerado la formación como muy buena o buena, en más de un 90% de las respuestas.

Itinerarios de formación. Certificaciones universitarias de la formación interna BS

Se consolidan los itinerarios de formación por función en el conjunto de la red (formación de producto, normativa, comercial, financiero-fiscal...), donde están participando más del 73% de la red comercial y la del programa LAUDE, el acuerdo firmado con la Universidad de Barcelona, que reconoce mediante una titulación universitaria los itinerarios formativos internos y que en las ediciones octava y novena para las funciones de GCO/GCS, DPYME y GBP, y la segunda para DO, desarrolladas en 2014, han reconocido a 184 nuevos titulados. Contamos actualmente con 531 titulados.

Formación de la Alta Dirección

En cuanto a la Alta Dirección, el año 2014 significa otro paso adelante en la consolidación del modelo de gestión directiva. Se ha realizado una nueva oleada de valoraciones 360º, ligadas a la continuidad del programa de Liderazgo Directivo. Dentro de este Programa, cada directivo recibe soluciones personalizadas para potenciar sus fortalezas y profundizar en sus áreas de mejora. Esta segunda oleada ha constatado una mejora del performance directivo en todos sus indicadores.

Formación en calidad directiva

Alcanzar los retos actuales y futuros de la entidad requiere la colaboración de todos los profesionales de nuestra entidad. Es por ello que continuamos trabajando en implantar una cultura de desempeño. Las principales acciones que hemos emprendido para conseguirlo son la impartición de talleres presenciales para proporcionar habilidades y técnicas para la entrevista de desempeño, así como un conjunto de medios para facilitar y acompañar en la Gestión Anual del Desempeño. Durante 2013 y 2014 han participado más de 500 *managers*.

En la misma línea, durante 2014 se ha desarrollado la cuarta Edición del Programa Corporativo en Management (PCM), dirigido a nuevos mandos intermedios, con el fin de dotarles de las nuevas habilidades en *management* y liderazgo que configuran el modelo de directivo en BS. En estas tres ediciones, se han formado un total de 131 *managers*.

Formación en cumplimiento normativo

Se ha replanteado y potenciado la oferta formativa de cumplimiento normativo para adaptarlo a las nuevas necesidades y requerimientos de los organismos reguladores.

Formación ligada a los nuevos modelos de negocio bancario

Se están llevando a cabo procesos formativos adaptados a las nuevas fórmulas de relación con clientes y de modelos de oficina.

Movilidad

Se han gestionado un total de 18 asignaciones internacionales durante 2014:

- Número de asignaciones internacionales a corto plazo (inferiores a un año): 9 (6 – Uruguay; 3 – México).
- Número de asignaciones internacionales a largo plazo (de 1 a 3 años): 9 (6 – México ; 1 – Marruecos, 2 – USA).

Se han realizado 100 entrevistas de empleados con movilidad internacional, sobre un colectivo total con interés en movilidad internacional durante 2014 de 347 empleados en todo el Grupo.

Participación y voluntariado corporativo

Con el sello de Solidaris y a través del portal de empleados 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 2014, muchas de ellas propuestas por los mismos empleados.

A continuación detallamos algunas de las actividades más relevantes realizadas en 2014:

- Trailwalker de Oxfam Intermon. Durante esta edición Solidaris se movilizaron 144 personas en representación de Banco Sabadell, la empresa que más participantes ha aportado, y se recaudaron más de 40.000 euros, que han sido destinados a proyectos de abastecimiento de agua que desarrolla Oxfam en el Sáhara.
- Sant Jordi Solidari en CBS y en 901-SC. Donde la Protectora de animales de Mataró (SPAM) y la de Sabadell recaudaron más de 4.000 euros netos. También estuvieron presentes diferentes escritores y asociaciones donde los empleados podían adquirir diferentes productos cuyos beneficios íntegros iban destinados a una causa social. Cada una de estas actividades fueron lideradas por algún empleado.
- Colaboración de empleados en actividades saludables promovidas por Unicef.
- Más de 300 elementos de mobiliario, entre mesas, sillas, estanterías, entre otros, han sido donados como excedentes a diferentes asociaciones u ONG.
- Junto con el Banc de Sang i Teixits, Banco Sabadell realiza la donación de sangre, donde año tras año se ha incrementado considerablemente.
- Como segundo año consecutivo en el marco del Programa de Educación Financiera (EFEC), 105 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.

- Se han desarrollado en 2014 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 Príncep de Girona, Proyecto Cecrem y Fundación Novia Salcedo.
- Este año se han apadrinado 309 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*. Seis jóvenes se han beneficiado este año de este programa.

Resultados conseguidos y reconocimientos

Premio Talent Mobility

Banco Sabadell ha sido distinguido como la mejor Empresa de España en la primera edición de los Premios Talent Mobility, que reconocen las mejores prácticas en movilidad del talento, entendida como un proceso integral de gestión que gira en torno a la capacidad de una organización para entender, desarrollar y desplegar eficazmente el talento.

Este premio es un reconocimiento a Banco Sabadell por el éxito de su política de talento, demostrada en las sucesivas integraciones de ocho entidades en los últimos años.

Coherencia, innovación y acento en el talento interno han sido algunas de las claves destacadas por el jurado para premiar a nuestra entidad en esta primera edición.

Premio Randstad Award

Un estudio global independiente califica a Banco Sabadell, por primera vez, como una de las tres entidades españolas del sector financiero más atractivas para trabajar.

Randstad Award presenta cada año a las empresas más atractivas para trabajar en distintos países. El ganador está basado en el resultado del informe más amplio a nivel mundial sobre *employer branding*. Además, al contrario que otros estudios, se recogen solo las percepciones de los trabajadores, con una amplia muestra de 7.000 personas en cada país, de entre 18 y 65 años, a las que se les pregunta sobre la visión que tienen de las 150 empresas que más contratan de su país. Las compañías no pueden solicitar su participación en el estudio, y los ganadores son seleccionados basándose en su atractivo como empleadores tras cotejar las respuestas de los encuestados. Estas medidas aseguran que el informe sea completamente objetivo.

Trailwalker de Oxfam-Intermon

Banco Sabadell ha recibido el premio a la mayor participación, que premia tanto la capacidad de movilización (26 equipos) como las acciones comunicativas relacionadas con la promoción de este evento solidario.

Premios Qualis a la Excelencia

Instaurados en el año 2002, estos premios tienen como objetivo reconocer a todos aquellos empleados y equipos que durante cada ejercicio han destacado por la excelencia en su trabajo.

Este año 2014, en su XII Edición, se han fallado los premios correspondientes a 2013, modificándose el esquema de los Premios Qualis, para adaptarlos al crecimiento que ha experimentado la entidad desde el año 2003, cuando fueron constituidos.

Banco Sabadell consideró conveniente modificar la actual estructura de premios para la red de oficinas (mejores oficinas) pasando de un esquema de premios generales a uno que reconozca a las mejores oficinas de cada Dirección Regional.

Un estudio global independiente
califica al Banco como una de las tres
entidades españolas del sector
financiero más atractivas para trabajar.

Por ello, destacan por su carácter colectivo los concedidos a las mejores oficinas del Banco:

Dirección Territorial de Cataluña

Vilana-Bonanova (377) de la Regional Barcelona Ciudad
Vielha (5127) de la Regional Cataluña Oeste
El Masnou (67) de la Regional Cataluña Este
(1ª oficina del *ranking* global)

Dirección Territorial Este

Orihuela Cabo Roig (621) de la Regional Alicante
Caravaca de la Cruz O.P. (5247) de la Regional Murcia
Benicassim (4325) de la Regional Valencia
Jesús (1407) de la Regional Baleares

Dirección Territorial Centro

Madrid-General Perón (5276) de la Regional Madrid
Torrijos (5377) de la Regional Castilla

Dirección Territorial Noroeste

Astorga (5037) de la Regional Asturias y León
A Coruña-Pza. de los Caídos (505) de la Regional Galicia

Dirección Territorial Sur

Ceuta (1291)

Dirección Territorial Norte

Zaragoza-Sagasta (5583)

También se conceden premios a las categorías de Mejor oficina de Banca Empresas, Mejor Dirección de Zona, Mejor Unidad de Centro Corporativo y Mejor Proyecto de Mejora.

El premio Qualis de Oro a toda una carrera profesional se otorgó Luis Buil Vall, subdirector general y director de la Dirección Territorial de Cataluña.

Participación para la mejora y la innovación

La participación de los empleados del Grupo se canaliza a través de la plataforma colaborativa web 2.0 BS Idea, integrada en la intranet corporativa.

Este portal permite que, de forma fácil y amigable, cualquier empleado pueda aportar su creatividad en forma de propuestas de mejora sobre los sistemas de trabajo o en la oferta de productos y servicios.

Una de las grandes ventajas de este sistema es su transparencia, ya que estas ideas son visibles de forma inmediata para toda la plantilla de modo que pueden ser votadas o enriquecidas con opiniones o aportaciones complementarias. Esto ayuda a priorizar su implantación, puesto que la cantidad de votos obtenidos por una idea es un magnífico indicador del impacto beneficioso que puede generar en la organización.

Durante 2014 han participado activamente en este canal 5.179 empleados y se han aportado un total de 3.024 ideas.

Como complemento al concurso trimestral de ideas se ha implantado “La semana del reto”, donde el Banco solicita al conjunto de empleados que aporten ideas durante una semana sobre un tema estratégico. Para orientar las ideas disruptivas sobre el tema del reto, un grupo de expertos elabora un documento de objetivos que se hace público a la organización el mismo día en que se celebra el Evento BS Idea Forum (conferencia-coloquio retransmitida en directo por BancSabadell TV a todos los empleados desde el auditorio del edificio CBS) en el que el responsable BS del reto expone los objetivos y un influencer externo de reconocido prestigio en el tema promueve a pensar a los empleados desde una nueva perspectiva antes del posterior coloquio de ruegos y preguntas por parte de toda la comunidad. Este evento se desarrolla unos días antes de iniciar la semana del reto, para permitir la reflexión en los empleados.

Además de las aportaciones de los empleados, cualquier consumidor o cliente puede hacer llegar sus comentarios, sugerencias y peticiones a través de los canales de atención de Banco Sabadell en facebook y twitter, o de la plataforma específica www.feedback.bancsabadell.com. En esta plataforma de sugerencias, los clientes proponen mejoras o nuevas ideas para canales de banca a distancia, BS Móvil, operativa, prestaciones, cuentas, tarjetas, etc.

Protección de los clientes y usuarios

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.

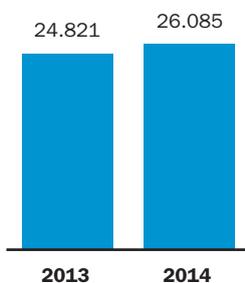
El SAC es un servicio independiente de las líneas comerciales y operativas del Grupo y su funcionamiento se rige por el Reglamento para la defensa de los clientes y usuarios financieros del Grupo Banco Sabadell.

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 (G32 y G33).

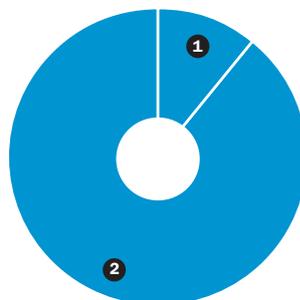
Las resoluciones de ambos servicios son de obligado cumplimiento para todas las unidades del Banco.

Del total de quejas o reclamaciones gestionadas por el Servicio de Atención al Cliente, el 39,2% se resolvieron a favor de la entidad, el 8,4% se resolvieron mediante acuerdo con el cliente o usuario, el 0,8% se resolvió parcialmente a favor del cliente o usuario, en un 0,9% de los casos el cliente desistió de su reclamación y el 42,1% se fallaron con resolución favorable para el cliente o usuario.

A 31 de diciembre, un 6,0% de asuntos estaban pendientes de acuerdo o de resolución por parte de los organismos reguladores y del Defensor del Cliente y del Partícipe. Finalmente, la entidad se inhibió en un 2,6% de los casos.



G32 Quejas y reclamaciones gestionadas



G33 Distribución de quejas y reclamaciones

1	Quejas	11,1%
2	Reclamaciones	88,9%