

# El client

Banc Sabadell té un model de negoci en què el client és sempre el principal focus d'atenció. El model relacional, basat en l'assessorament personalitzat i en elevats estàndards de servei i qualitat, permet al banc ser capaç de crear valor per als seus clients i ser on siguin.

Banc Sabadell creu que la relació amb els clients ha de ser una relació a llarg termini, basada en la confiança i l'autenticitat. Per això, el banc aposta per la millora de l'experiència de client com una font de diferenciació competitiva i creixement rendible. Aquesta aposta s'entén com a natural tenint en compte que l'excel·lència en la qualitat del servei és part de l'ADN de Banc Sabadell.

Els atributs d'experiència de client pels quals el banc vol ser reconegut són la confiança, l'excel·lència en el lliurament del servei, la transparència i la conveniència.

Davant un entorn de canvi constant, en què la tecnologia té cada vegada un paper més rellevant i el client més poder de decisió, l'ambició de Banc Sabadell és ser líders en experiència de client en tots els segments de clients.

Per aconseguir aquest repte, el banc està duent a terme un profund pla de transformació en el seu model comercial i en la seva oferta de capacitats digitals. Una estratègia d'omnicanalitat en què es combini la relació personal amb el millor del món digital permetrà a Banc Sabadell forjar una relació basada en la confiança i adaptada a les necessitats reals de cada client (G17).

Banc Sabadell ha seleccionat l'indicador NPS (*net promoter score*) per conèixer i mesurar l'experiència dels seus clients, perquè és l'indicador de referència i es tracta d'un estàndard del mercat, que li permet comparar-se amb els seus competidors i fins i tot amb empreses d'altres sectors, tant nacionals com internacionals. Així mateix, periòdicament duu a terme enquestes i estudis interns que permeten conèixer la satisfacció en profunditat dels seus clients i identificar àrees de millora existents en cada moment, tant en l'àmbit global com de cada un dels canals de contacte amb els clients. Per a cada un d'aquests estudis, el banc es marca uns objectius de millora i en fa un seguiment continu.

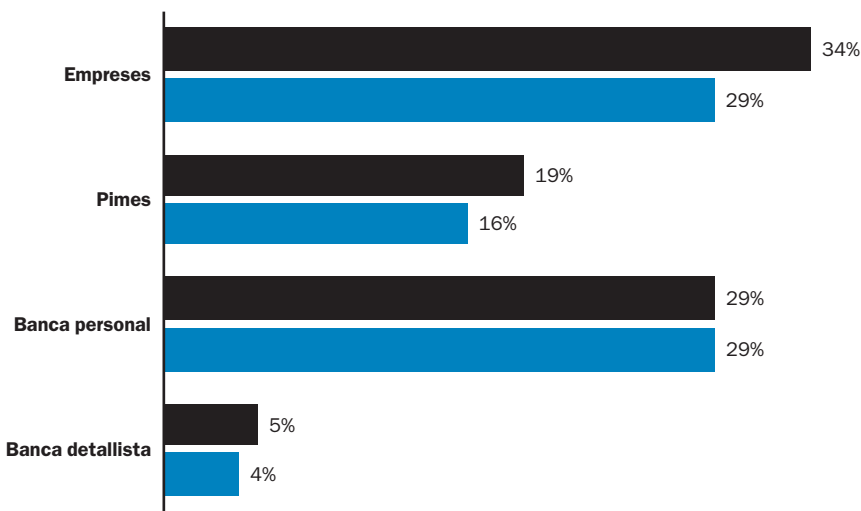
Els resultats d'aquests estudis recullen l'aposta per la qualitat del servei al client, amb una tendència de millora permanent en tots els indicadors (G18).

Aquests magnífics resultats d'NPS ens refermen en la primera posició del *peer group* dels segments de clients empresa, en el *top 4* en clients particulars detallistes i en segona posició en clients de banca personal.

De manera recurrent es duen a terme estudis en profunditat amb clients, en què aquests ens expliquen en detall com viuen determinats processos de l'entitat, fet que permet identificar les seves opinions per millorar l'experiència de client.

Banc Sabadell vetlla per protegir els interessos dels seus clients i compta amb controls per supervisar els productes i serveis que ofereix. Abans de comercialitzar

## G17 Estratègia d'omnicanalitat



**G18** Nivells d'NPS dels clients per segment amb Banc Sabadell  
Font: Report Benchmark NPS Accenture.

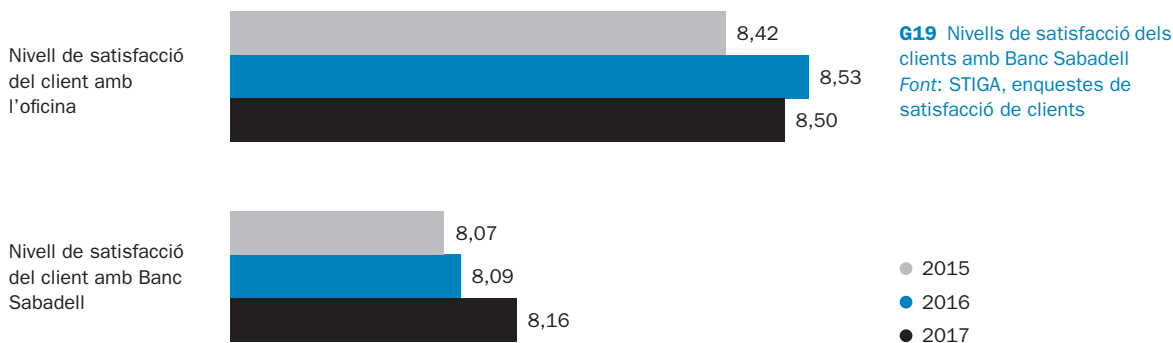
Nota: NPS es basa en la pregunta següent: "En una escala de 0 a 10 on 0 és 'gens probable' i 10 és 'definitivament el recomanaria', en quin grau recomanaria Banc Sabadell a un familiar o amic?" L'NPS és el percentatge de clients que puntuen 9-10 després de restar els que responen entre 0 i 6. Inclou entitats comparables amb el grup. Dades de l'últim mes disponible.

un producte o servei, en valora la idoneïtat, i en la xarxa d'oficines es faciliten fitxes d'informació precontractual. A més a més, per a la comercialització de productes financers complexos i en compliment de la Directiva europea sobre mercats i instruments financers (MiFID), el banc efectua un test de conveniència i d'idoneïtat.

Banc Sabadell porta a terme periòdicament un seguiment per identificar les àrees de millora en cada moment. Els resultats d'aquests estudis recullen l'aposta per la qualitat del servei al client, amb una tendència de millora permanent en tots els indicadors (G19).

Els clients i usuaris del grup es poden dirigir al Servei d'Atenció al Client (SAC) per dirimir les queixes o reclamacions que no hagin resolt a través de la relació habitual amb la seva oficina. El SAC és un servei independent de les línies comercials i operatives del grup, i el seu funcionament es regeix pel Reglament per a la defensa dels clients i usuaris financers del grup Banc Sabadell. Els clients i usuaris també poden recórrer al Defensor del Client, un organisme independent de l'entitat i competent per resoldre les reclamacions que se li plantegin, tant en primera com en segona instància. Les resolucions d'ambdós serveis són d'obligat compliment per a totes les unitats del banc.

Durant l'exercici de 2017, el SAC ha gestionat 65.964 queixes o reclamacions, un 198,06% més que l'any anterior. El SAC també presta un servei d'assistència i informació als clients i usuaris en diferents assumptes. El 2017 s'han atès 1.917 peticions d'assistència i informació respecte a les 1.057 de l'exercici anterior.\*

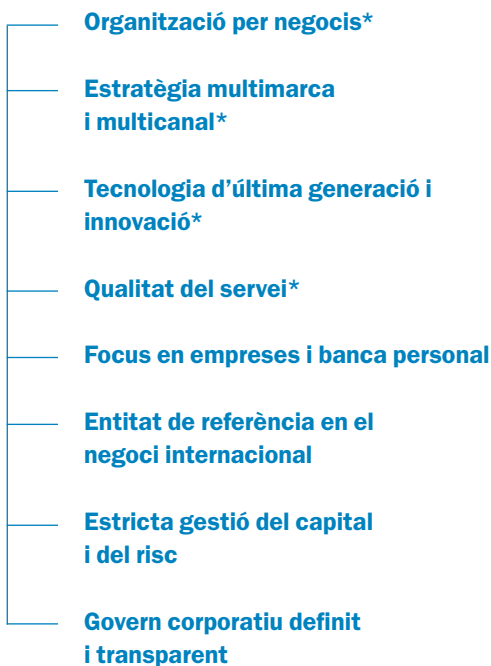


Nota: Dades reportades corresponents al desembre de 2015, 2016 i 2017.

\* Vegeu-ne més detall en la nota 43 dels comptes anuals consolidats de 2017.

# Fortaleses BS

Les fortaleses del grup Banc Sabadell s'expliquen al llarg de l'Informe Anual en diferents capítols, a excepció de les que es detallen a continuació i es marquen amb un asterisc (\*).



## Organització per negocis

El negoci bancari del banc agrupa les següents unitats de negoci.

### Banca Comercial

Banca Comercial centra la seva activitat en l'oferta de productes i serveis financers a grans i mitjanes empreses, pimes i negocis; particulars –banca privada, banca personal i banca *retail*–, no residents i col·lectius professionals. El seu grau d'especialització li permet prestar una atenció personalitzada als seus clients en funció de les seves necessitats, ja sigui a través de l'expert personal de la seva xarxa d'oficines o mitjançant els canals habilitats a fi de facilitar la relació i l'operativitat a distància.

Ofereix productes tant d'inversió com d'estalvi. En inversió destaca la comercialització de préstecs, amb i sense garantia hipotecària, crèdits i finançament del circulat. Pel que fa a l'estalvi, els productes principals són els dipòsits (vista i termini), els fons d'inversió, les assegurances d'estalvi i els plans de pensions (G20).

També cal destacar els productes d'assegurances de protecció i mitjans de pagament, com les targetes de crèdit i l'emissió de transferències, entre d'altres.

## Mercats i Banca Privada

Materialitzant una transformació cap a un model de relació amb els clients desenvolupat en la multicanalitat, amb base tant en la relació personalitzada i directa com en les alternatives d'atenció comercial a distància, s'ofereixen als clients solucions integrals amb una oferta global de productes i serveis. D'aquesta manera, s'analitzen les necessitats particulars dels nostres clients que requereixen un servei i una atenció especialitzada i a mida, compaginant el valor de l'assessorament en banca privada amb la solidesa financera i capacitat de producte d'un banc universal.

Així doncs, es proposa un servei amb vocació d'alt valor afegit i qualitat reconeguda en el disseny i la gestió de productes d'estalvi i inversió, cosa que permet oferir des de l'anàlisi de les alternatives més eficients d'inversió, l'assessorament i l'execució en els mercats, fins a la gestió activa del patrimoni i la seva custòdia.

### Negoci bancari Regne Unit (TSB)

La franquícia de TSB comprèn el negoci detallista que es porta a terme al Regne Unit, que inclou comptes corrents i d'estalvi, crèdits personals, targetes i hipoteques.

### Corporate and Investment Banking

Ofereix tot tipus de serveis bancaris i financers, des dels més complexos i especialitzats per a grans corporacions i institucions financeres (com operacions de *project finance* i tresoreria), amb un enfocament d'oferta global de productes i serveis de banca transaccional que puguin necessitar professionals i empreses de qualsevol mida, fins a productes específicament dissenyats per a banca privada i particulars en qualsevol de les geografies que atén.

### Altres geografies

La unitat de negoci Altres geografies està integrada principalment per Mèxic, oficines a l'exterior i oficines de representació que ofereixen tot tipus de serveis bancaris i financers de banca corporativa, banca privada i banca comercial.

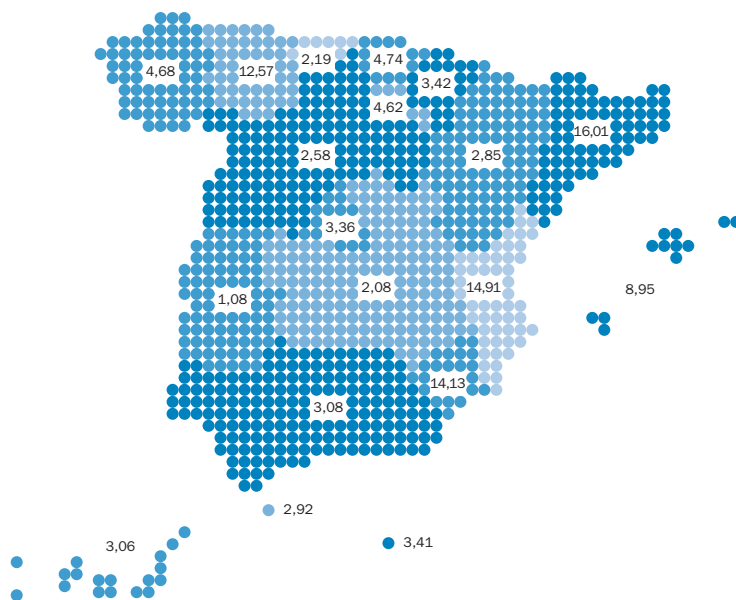
### Transformació d'Actius

Gestiona de manera transversal el risc irregular i l'exposició immobiliària, a més d'establir i implementar l'estratègia de societats immobiliàries del grup, incloent-hi Solvia. Pel que fa al risc irregular i l'exposició immobiliària, la unitat es focalitza a desenvolupar l'estratègia de transformació d'actius i a integrar la visió global del balanç immobiliari del grup amb l'objectiu de maximitzar-ne el valor.

**G20** Quota de negoci per comunitat autònoma

Banc Sabadell, quota a Espanya

**7,58%**



Dades en percentatge al setembre de 2017.  
Nota: La quota d'Astúries també inclou Lleó.

## Estratègia multimarca

L'entitat opera amb el distintiu de la marca Sabadell, incorporant en certs territoris d'origen la marca identificativa del territori (T5).

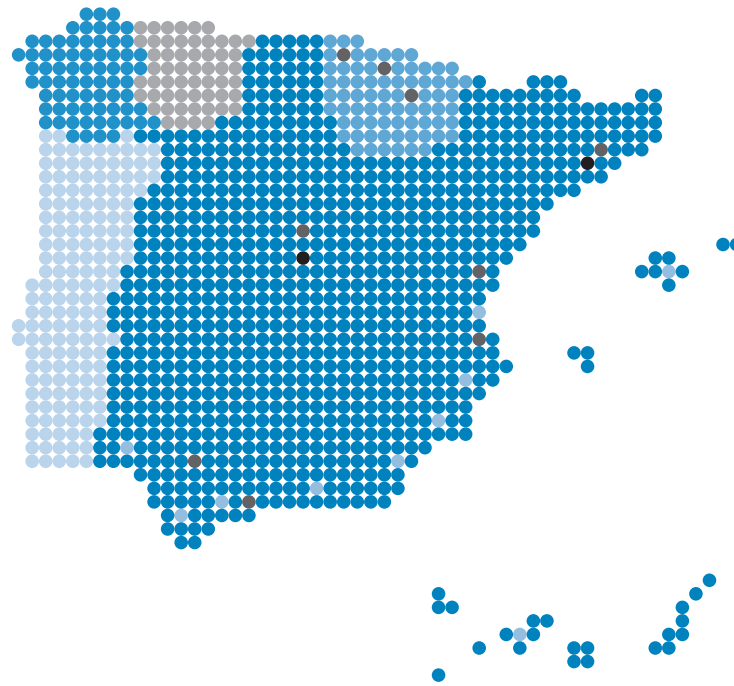
Banc Sabadell és una entitat de referència en el negoci internacional. Amb una oferta especialitzada i una proposta de valor eficaç, Banc Sabadell està present en places estratègiques i col·labora amb organismes promotors de comerç exterior, de manera que dona suport al client en el desenvolupament i creixement de la seva activitat internacional (G21).

<b>Sabadell</b>	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: tot Espanya, excepte territoris de la resta de marques
<b>Sabadell</b> Guipuzcoano	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: País Basc, Navarra i La Rioja
<b>Sabadell</b> Herrero	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: Astúries i Lleó
<b>Sabadell</b> Solbank	— Banca comercial per a particulars europeus residents en zones turístiques d'Espanya — Cobertura: zones de la costa mediterrània i illes
<b>Sabadell</b> Urquijo Banca Privada	— Banca Privada. Fusió de Sabadell Banca Privada i Banco Urquijo — Cobertura: tot Espanya, banca comercial i banca d'empreses
<b>Sabadell</b> Gallego	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: Galícia
<b>ActivoBank</b>	— Banca comercial — Centres a Madrid i Barcelona

**T5** Marques amb què opera Banc Sabadell en la geografia nacional

**G21** Mapa de marques per zones

- Sabadell
- SabadellHerrero
- SabadellGallego
- SabadellGuipuzcoano
- SabadellSolbank
- SabadellUrquijo
- ActivoBank



## Indicadors de percepci3 de marca BS

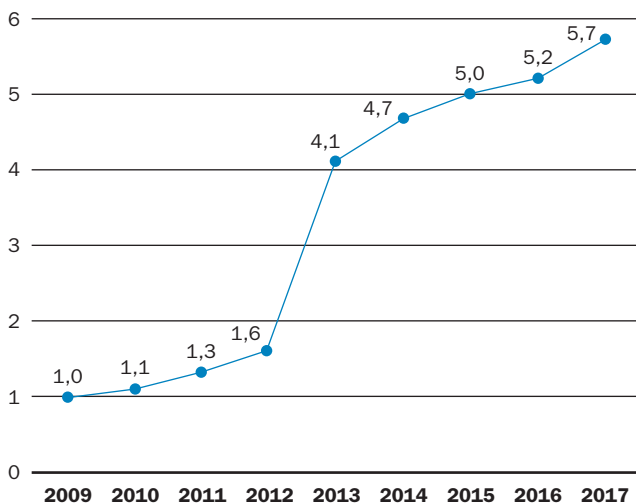
Durant l'any 2017, el banc ha prosseguit amb 6xit la pol6tica d'elevant la notorietat de la seva marca, necess6ria per incrementar la capacitat de creixement en el mercat detallista del nostre pa6s, amb l'objectiu d'arribar a equiparar el seu nivell de coneixement al d'altres competidors rellevants. Aix6i, la notorietat de la marca Sabadell ha passat en sis anys de l'1,3% al 5,7% en termes *top of mind* (+338%) i del 5,7% al 32,0% en termes de notorietat total (+461%), de manera que ocupa ja el cinqu6 lloc entre les entitats financeres espanyoles, segons dades de l'enquesta anual FRS Inmark, de refer6ncia en el sector (G22 i G23).

## Campanyes publicit6ries i accions per reforar la imatge del banc el 2017

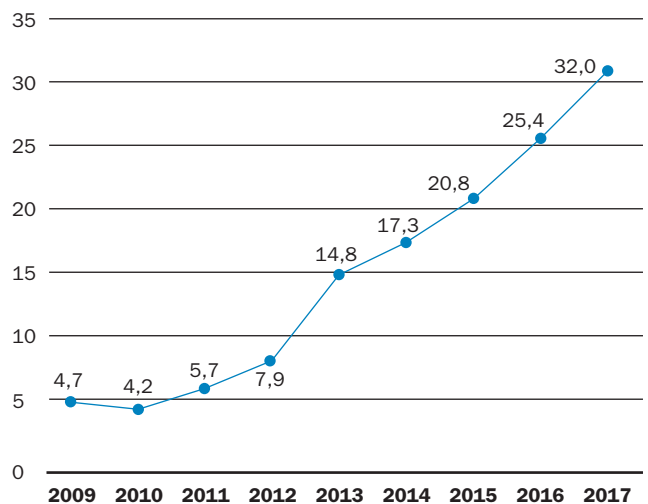
El 2017, el banc ha continuat amb el codi publicitari que el caracteritza i permet diferenciar-lo tant de la compet6ncia com de la resta d'anunciants dins dels blocs publicitaris.

A m6s, s'opta per una evoluci3 del model de comunicaci3 i de pres6ncia en mitjans massius, passant d'aparicions puntuals i estacionals en el temps a una pres6ncia m6s continuada a trav6s d'acords i patrocinis en mitjans afins al nostre *target*.

**G22** Notorietat *top of mind*  
Font: FRS Inmark



**G23** Notorietat total  
Font: FRS Inmark



El concepte “Acompanyar-te” va ser el fil conductor per a tot l’any 2017, ja que definia molt bé la vocació de servei del banc i la seva manera d’entendre les relacions amb els clients, situant-los al centre. Així mateix, aconseguia posar en valor el *claim* de l’entitat, “Ser on siguis”, entenent-lo com a moment vital.

Per al primer quadrimestre, es va il·lustrar aquest acompanyament amb la metàfora de la música en una campanya protagonitzada pel cantant i compositor Pau Donés i la violoncel·lista Andrea Amador. S’hi presentava un actualitzat Compte Expansió que s’adaptava a les diferents necessitats financeres i moments vitals (nens, joves i adults) dels clients.

Des del maig fins al desembre de 2017 es va evolucionar la línia creativa, gràcies a un videoclip en què parelles de diferents edats, a través del ball i amb una música i lletra creades *ad hoc*, explicaven una petita història sobre l’acompanyament al llarg d’una vida.

Sota aquesta línia, es va apostar per reforçar el posicionament expert de l’entitat en el segment empreses amb la campanya “Compromís Empreses”, en què es van posar en valor els gestors especialitzats en aquest segment, i amb “Sabadell Protecció”, amb la proposta personalitzada d’assegurances, per al segment particulars.

La campanya de Servicing presentava la conveniència de l’oferta digital i innovació en el dia a dia dels nostres clients.

Posteriorment, es reiterava l’agilitat i senzillesa del Préstec Expansió per donar resposta a les necessitats de finançament. I, per acabar l’any, amb els Plans Personalitzats de Futur es van presentar múltiples fórmules d’estalvi per a la jubilació adaptades a cada persona.

Banc Sabadell compta amb la figura de Rafa Nadal, el millor tennista en terra batuda de la història, com a destacat ambaixador del banc. Les positives qualitats que transmeten la seva personalitat i la seva trajectòria esportiva d’èxit enriqueixen encara més els valors corporatius atribuïts a l’ensenyà Banc Sabadell. El seu carisma i el prestigi internacional dels seus èxits esportius contribueixen a augmentar la nostra notorietat a Espanya i potencien, sens dubte, la nostra imatge internacional, allà on Nadal és un ídol. Valors com el rigor i la constància en la preparació, l’esforç, l’afany de superació, el treball en equip i d’altres com l’experiència, el *fair play* i el respecte al rival, perfectament identificables en la persona de Rafa Nadal, coincideixen plenament amb els atributs que caracteritzen la cultura corporativa del grup, els fonaments del qual són la professionalitat, la proximitat amb el client, l’ètica i l’excel·lència en el servei.

A finals de 2017 s’ha llançat una nova campanya amb Nadal com a protagonista, per celebrar el seu número 1 en el rànquing mundial, i al mateix temps la seva llarga relació personal com a client del banc des dels seus inicis.

## Estratègia multicanal

L’any 2017 ha estat un any de transició després de la finalització del Pla Triple i ha servit per estabilitzar i impulsar el pla de transformació de l’entitat iniciat el 2014 amb l’anterior pla director. Una de les palanques clau per dur a terme aquesta transformació ha estat la focalització en la millora de l’experiència de client. Així doncs, la forma de relació entre el client i el banc s’ha anat ajustant per tal d’adaptar-nos als hàbits de consum dels nostres clients, convertint-nos en una entitat més convenient, més àgil i més propera; adaptant els nostres serveis a les seves necessitats, alhora que busquem l’excel·lència en aquests serveis; transmetent confiança i transparència.

Durant el 2017 ha continuat el desplegament del nou model de distribució, amb noves figures més especialitzades i una xarxa d’oficines més adaptades a les necessitats dels nostres clients. Actualment, hi ha 731 oficines que operen sota aquest nou model, a més de sis oficines mòbils que donen servei a localitats de manera periòdica tot i que no permanent.

Paral·lelament a aquest model, també s’ha impulsat el model de Gestió Activa en el segment detallista, que permet al client fer les seves gestions mitjançant una relació multicanal, i és el gestor qui continua aportant valor a la relació amb el client, però complementat pels canals remots (web, mòbil i caixers). D’aquesta manera, 750.000 clients en l’àmbit nacional poden dur a terme les seves gestions sense necessitat de desplaçar-se a una oficina i en un horari ampliat.

La distribució de 3.500 *tablets* a la xarxa permet als nostres gestors acostar-se a casa dels nostres clients, i així guanyar efectivitat i eficiència en l’activitat comercial alhora que millora la satisfacció del client.

Un altre aspecte en el qual hem treballat al llarg de 2017 és la millora de la interacció entre el client i el banc a través d’una optimització dels processos i una simplificació del catàleg de productes perquè sigui més comprensible. Ara les interaccions client-banc són més àgils, de manera que s’ha reduït el temps per a la finalització de les operacions (exemples d’optimització són el procés d’alta de client i el procés de concessió i formalització d’hipoteques).

Finalment, un altre aspecte per millorar la conveniència i proximitat amb els nostres clients ha estat la digitalització. Actualment, més del 48% dels clients majors de setze anys són digitals, dels quals el 80% interacciona amb el banc a través del mòbil i fa prop del 88% de les operacions fora de l’oficina, de manera que així s’eliminen obstacles pel que fa a espai i temps.

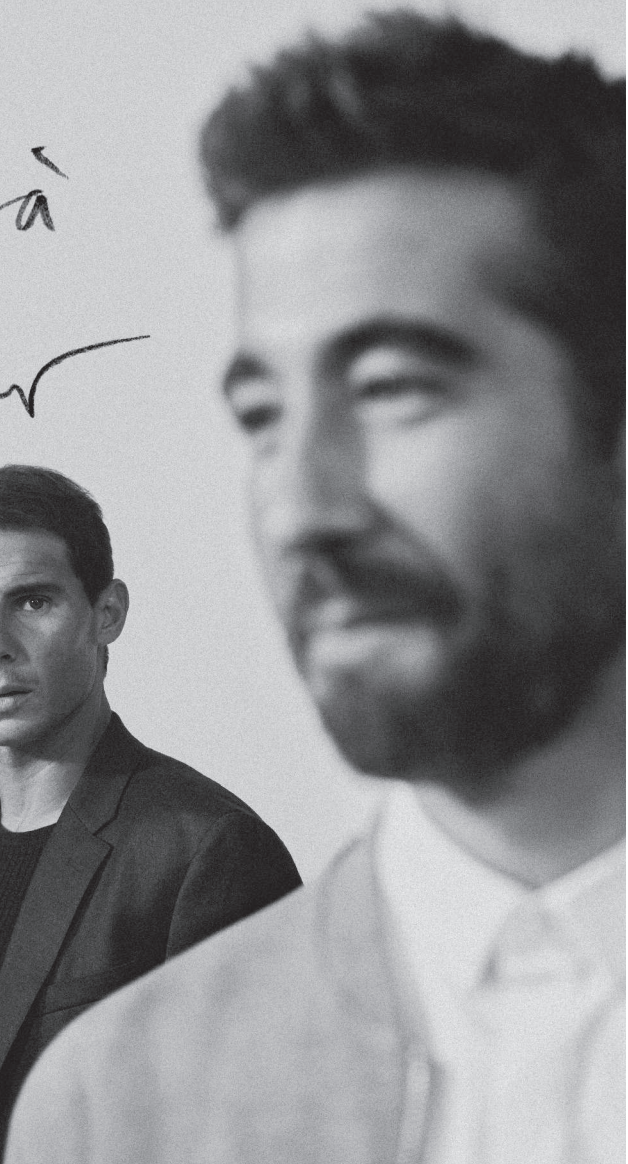
Aquesta digitalització ha estat possible gràcies al treball de dotació de noves capacitats als nostres canals digitals, incorporant noves funcionalitats per operar i contractar de manera remota, fet que ha posicionat l’*app* del banc com una de les millors *apps* bancàries del mercat.

**Compromís Empreses**

El teu gestor especialitzat en empreses,  
sempre a la teva disposició.



La clau està  
a pensar  
com si  
fóssim  
un



Rafa Nadal & Marc López (parella de tenistes)

## Xarxa d'oficines

En la taula T6 es presenta la xarxa nacional d'oficines. Incloent-hi les 593 oficines que configuren la xarxa internacional, el grup totalitza 2.473 oficines al tancament de 2017.

Comunitat	Oficines	Comunitat	Oficines
Andalusia	135	C. Valenciana	326
Aragó	31	Extremadura	6
Astúries	112	Galícia	109
Balears	57	La Rioja	8
Canàries	31	Madrid	184
Cantàbria	5	Múrcia	126
Castella - la Manxa	23	Navarra	15
Castella i Lleó	59	País Basc	92
Catalunya	559	Ceuta i Melilla	2

T6 Nombre d'oficines per comunitat autònoma

## Xarxa de caixers

El parc de dispositius de la xarxa d'autoservei del grup a Espanya al desembre de 2017 és de 2.954 caixers i 345 actualitzadors de llibreta. Aquest nombre és inferior al del tancament de 2016 (3.494 al desembre de 2016).

El nombre de transaccions que es realitzen en els caixers continua creixent any rere any. El 2017 ha crescut prop del 3%, i ha assolit els 113 milions d'operacions. Respecte al suport amb el qual es fan les operacions, es manté estable l'ús de les targetes i llibretes amb un 65% i un 35%, respectivament (l'any anterior també va ser del 65% i 35%).

La tipologia de transacció més freqüent és el reintegrament d'efectiu (més d'un 63% de les operacions), i el segueixen l'actualització de llibreta, les consultes de saldo i moviments i els ingressos d'efectiu.

Durant l'any 2017 s'ha seguit millorant en disponibilitat i rapidesa en l'execució de les operacions, fet que millora la satisfacció dels clients, segons les enquestes realitzades periòdicament.

Com a novetat, aquest any s'ha efectuat la personalització dels menús en els caixers, basada en l'històric d'operacions realitzat pel client, utilitzant tecnologia *big data*. D'aquesta manera, en les opcions del menú, el client ja té per defecte la quantitat de diners que sol retirar o les operacions que sol utilitzar amb més freqüència, cosa que li'n facilita l'ús. També s'ha millorat la interfície gràfica general, amb la qual cosa s'aconsegueix una millor experiència d'usuari. En l'aplicació de Sabadell Wallet, s'ha millorat l'operativa d'Instant Money, de manera que se n'ha incrementat l'ús considerablement.

## BS Online

Es tanca l'any 2017 amb un increment de contractes de banca a distància superior al 8% respecte a l'any 2016, fregant els 4,5 milions de clients amb aquest servei disponible. Pel que fa a clients actius a BS Online, hem arribat a la ràtio del 34% dels clients actius de l'entitat.

El nombre de transaccions que es realitzen a través de BS Online continua creixent; en el segment d'empreses han crescut un 5% les operacions de *servicing* respecte a l'any passat i un 11% les de contractació. En el cas de Sabadell Mòbil (BSM), el creixement ha estat substancial aquest any, amb un creixement del 65% en operacions de *servicing* i un 85% en les de contractació.

El 2017 s'ha iniciat el desplegament de la Firma Digital als clients empresa. S'estan millorant els circuits de sol·licitud de productes a través de canals remots. Això és un pas important cap a la consolidació de l'autoservei i la gestió remota de les necessitats dels nostres clients.

Increment en contractes de banca a distància

+8%



## Sabadell Mòbil

El nombre d'usuaris de Sabadell Mòbil (BSM) ha crescut de manera significativa enguany i ha arribat als 3 milions de clients; en els últims quatre anys s'ha multiplicat per tres el volum d'usuaris. Aquest increment és fruit de les noves versions llançades durant l'any, que incorporen cada vegada més capacitats; del fet que la usabilitat és cada vegada millor, i, a més, està lligat a la Firma Digital.

També destaca el creixement de clients actius només en mòbil, que han passat de 425.000 a gairebé 750.000 aquest any. Representen prop d'un 30% dels clients digitals actius del banc (G24).

Durant el 2017, basant-nos en les dades d'analítica digital, s'ha anat desenvolupant una línia de treball al voltant de la millora de l'experiència de client, reduint els punts de fricció i caiguda de les operatives principals. S'han redefinit el conjunt de les missatgeries d'error de l'app per tal de contextualitzar l'error en el procés, donar opcions de resolució o sol·licitar que li truqui el nostre *call center*.

Al seu torn, s'han anat treballant millores sobre el procés de disposició d'un préstec preconcudit, tant des de la part de l'increment de la visibilitat del producte com de la conversió del mateix procés de sol·licitud.

A més, s'ha incrementat la visibilitat i el coneixement de l'opció de fraccionament de pagaments superiors a 100 euros des del mòbil. També s'han inclòs missatgeries de notificació enllaçades amb l'operativa i s'ha inclòs l'operativa des de les llistes de moviments de comptes. Finalment, s'ha desenvolupat un nou procés que anticipa les diferents opcions de fraccionament i quotes resultants i redueix la contractació a dos clics des del tiquet de compra.

Dins el marc de la política d'“anticipar-se” a les necessitats dels nostres clients, s'ha desenvolupat un nou emplaçament per poder mostrar esdeveniments rellevants per al client des de la *home* de l'app. Hi ha 50 esdeveniments en producció relacionats amb el cicle de vida del client, el seu moment vital i la seva situació financera.

Finalment, l'últim trimestre ha concentrat actualitzacions de BSM encaminades a deixar l'app preparada per complir amb la normativa MiFID de la manera més òptima per a la seva experiència d'informació i contractació.

## Sabadell Wallet

El servei Bizum, llançat de manera sectorial a finals de 2016, segueix el seu creixement i té 200.000 accessos al mes; 60.000 clients accedeixen cada mes a Sabadell Wallet. Els usuaris de Banc Sabadell representen una quota del 13,7% del total d'usuaris de Bizum i suposen una quota total del 15% de les transaccions totals de Bizum.

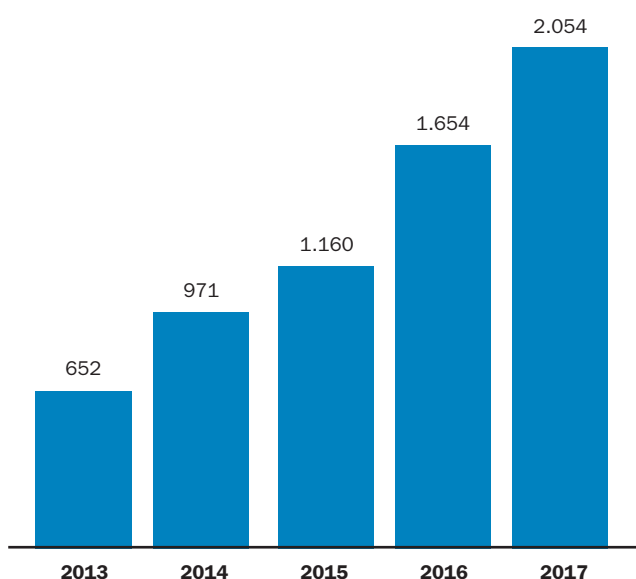
Pel que fa a Instant Money, s'han fet millores a Sabadell Wallet tant de visibilitat del servei com d'usabilitat, fet que ha multiplicat per deu el volum d'*instant monies* que es realitzen a la nostra app Wallet.

## Oficina Directa

Durant l'any 2017 s'han incrementat els contactes a l'Oficina Directa en més d'un 4,87%, de manera que s'ha arribat als 3,8 milions de contactes respecte als que es van registrar el 2016.

Els canals de contacte que han experimentat més creixement durant aquest any han estat el telefònic, el xat i les

G24 Evolució de clients actius a Sabadell Mòbil



**x 3 en 4 anys**

#clients actius de Sabadell Mòbil

xarxes socials. Les consultes telefòniques representen el 68% dels canals, per sobre dels contactes pel canal correu electrònic, el xat i les xarxes socials. En el gràfic G25 s'informa dels increments de contactes per tipus de canal.

Quant als nivells de servei, la ràtio SLA (*service level agreement*) en atenció telefònica es va posicionar per sobre del 96%, seguit per un SLA al xat del 94,39% i un SLA al canal correu electrònic del 86,56%. En les xarxes socials es van rebre més de 521.000 mencions, i el nivell d'interaccions va superar les 101.000, amb un 95,40% d'SLA.

Els increments de volumetries durant el 2017 estan motivats per les constants millores i iniciatives per potenciar els diferents canals:

- En el canal telefònic s'ha implementat la Firma Digital en les operacions dels clients, s'han redissenyat els encaminaments a través de l'agent virtual, que facilita una millor gestió i afavoreix l'experiència de client, i s'han optimitzat els recursos de les plataformes.
- S'ha incorporat un nou proveïdor per atendre el trànsit de l'Oficina Directa.
- S'ha optimitzat el procés d'extracció i anàlisi de dades en xarxes socials amb la utilització d'una nova eina de gestió.

## Xarxes socials

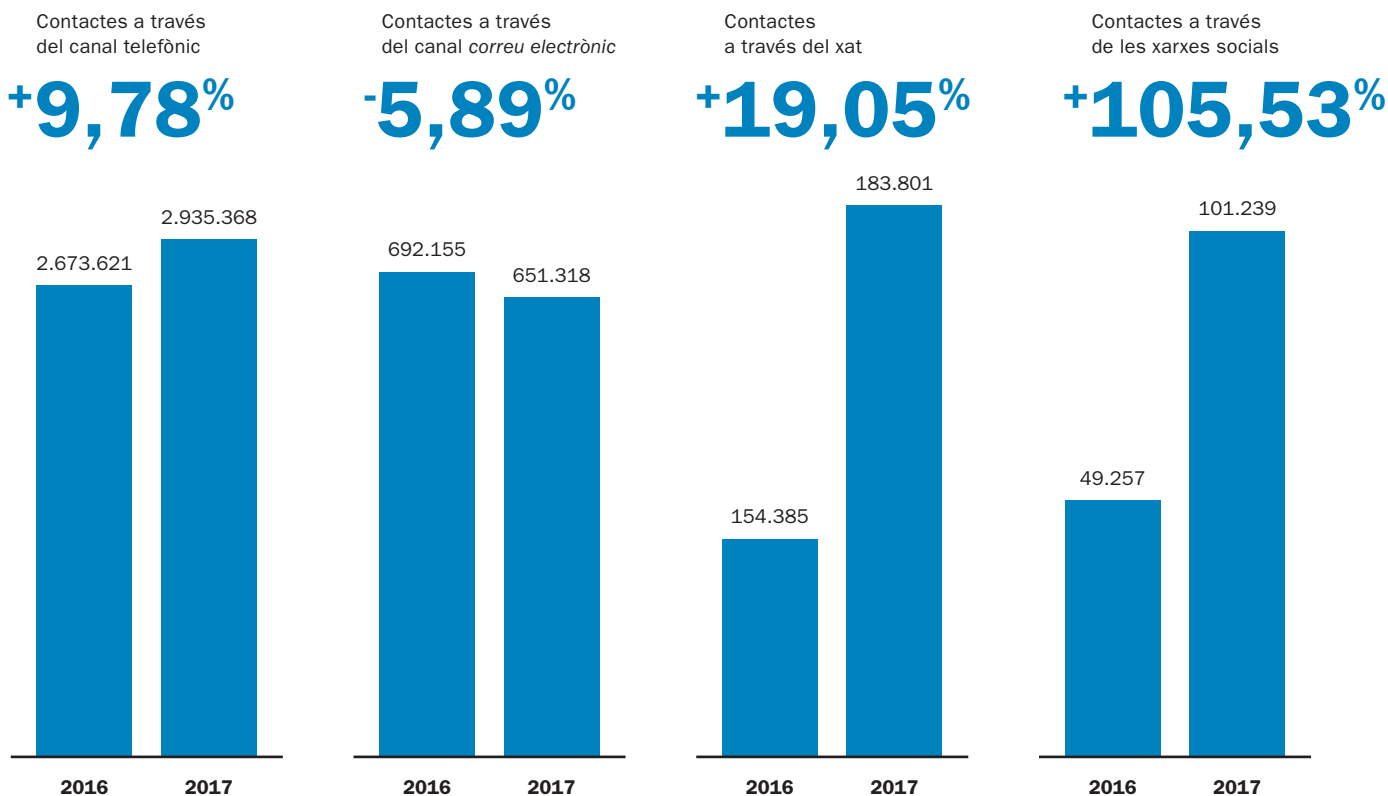
Les xarxes socials són un dels principals canals en la relació amb els nostres clients, tant per gestionar l'operativa com per transmetre missatges institucionals, de negoci i campanyes de màrqueting. El seu ús es multiplica de manera exponencial, i és prioritat del banc potenciar-hi la nostra presència.

A través d'aquest mitjà, s'han difós un gran nombre d'esdeveniments, tant institucionals com actes en què el banc ha participat. Un exemple d'això són les presentacions de resultats o la Junta d'Accionistes, que s'han pogut seguir a través de Twitter, però també el Barcelona Open Banc Sabadell Comte de Godó, les converses amb Rafa Nadal o la cimera de *startups* al Mobile World Congress, 4YFN.

Banc Sabadell va ampliar la seva presència a les xarxes socials durant el 2017, amb la posada en marxa del perfil d'Instagram i el compte de Twitter del *hub* de negocis digitals (@Innocells).

El nombre de seguidors a les xarxes socials ja supera els 380.000 seguidors en la suma de tots els canals en què el banc està present: Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn i Google+, tant a Espanya com al Regne Unit i Amèrica. La producció de contingut propi ha continuat sent una constant el 2017 amb articles al blog i la producció de vídeos a Banc Sabadell TV, així com les aliances amb tercers per a la difusió d'aquests continguts i d'actes en *streaming*.

### G25 Contactes per tipus de canal



## Tecnologia d'última generació i innovació (InnoCells)

### InnoCells, el hub de negocis digitals de Banc Sabadell

Les noves tecnologies i l'entrada de nous competidors en el sector financer han propiciat un canvi en l'oferta de productes i serveis, que al seu torn han satisfet les creixents demandes de personalització i immediatesa de les noves generacions digitals.

Banc Sabadell afronta aquest canvi de paradigma com una oportunitat per reforçar la seva posició en el mercat, i manté el seu focus en el bon servei al client, que el caracteritza des dels seus orígens, així com el seu lideratge tecnològic i digital.

Les capacitats diferencials de Banc Sabadell en el sector financer –un ampli coneixement dels seus clients, una marca sòlida basada en el servei i proximitat al món emprenedor, entre d'altres– en faciliten la integració en l'ecosistema digital reforçat per un model únic: InnoCells, el seu hub de negocis digitals i *corporate venture arm*.

InnoCells és l'evolució natural de la contínua aposta de l'entitat per la seva transformació digital i comercial per tal d'oferir el millor servei als seus clients. Ara Banc Sabadell uneix en InnoCells l'agilitat i innovació de l'ecosistema digital amb l'experiència i la trajectòria de l'entitat.

InnoCells contribueix activament a l'estratègia digital del grup Banc Sabadell mitjançant el seu coneixement de l'ecosistema digital i les tendències de mercat centrals o adjacents al *core business* de l'entitat. Així mateix, la nova filial dona suport al desenvolupament de noves propostes de valor centrades en les necessitats del client per seguir acompanyant-lo en el seu dia a dia.

InnoCells se suma a l'ecosistema d'emprenedoria de l'entitat, format per BStartup, programa destinat a donar suport als emprenedors en fases inicials, i Sabadell Venture Capital, enfocat a companyies que busquen potenciar el seu creixement mitjançant rondes d'inversió A o B.

#### **Business builder, creació i impuls de nous negocis**

El hub actua com a *business builder* mitjançant la creació i l'impuls de negocis digitals al voltant d'àrees d'interès estratègic per al grup Banc Sabadell. És un model flexible que tant desenvolupa nous negocis des de zero com ofereix els millors recursos i capacitats de l'entitat a equips i *startups* ja existents per fer evolucionar el seu projecte.

InnoCells desenvolupa nous negocis digitals a través de cèl·lules internes liderades per emprenedors en residència o CEOs amb un ampli coneixement del mercat. Així, es facilita tant la construcció de capacitats i negocis estratègics per al grup com l'accés a talent de l'ecosistema digital.

#### **InnoCapital, el vehicle d'inversions estratègiques**

InnoCells també porta a terme inversions estratègiques de caràcter digital i tecnològic a través d'InnoCapital, la seva *corporate venture fund*.

El seu focus se centra en la presa de participacions en *startups*, tant B2B com B2C, en fase *seed*, sèries A i B, amb un *ticket* mitjà flexible d'entre 0,5 milions d'euros i 3 milions d'euros, que es podria ampliar per participar en oportunitats de rellevància estratègica.

InnoCapital considera en la seva estratègia coinvertir amb altres *venture capital*, així com liderar rondes de finançament. L'objectiu de les inversions és accelerar la transformació del grup, construir *know-how* estratègic i acostar l'entitat al talent diferencial.

De moment, si bé l'àmbit d'actuació és internacional, les inversions es focalitzen a Europa –especialment a Espanya, el Regne Unit i Alemanya com a principals hubs fintech–, Israel i Mèxic.

#### **Inversions estratègiques**

Al setembre de 2017, el vehicle d'inversió va coliderar la seva primera inversió a Bud, el proveïdor tecnològic del Regne Unit que ofereix a les entitats financeres una plataforma per accelerar la seva transformació digital i evolucionar cap a models de plataforma (PSD2).

#### **Vocació internacional**

El model d'InnoCells és flexible i respon a una estratègia escalable a les múltiples localitzacions en què opera Banc Sabadell. La capacitat d'internacionalització dels negocis digitals que impulsem i la portabilitat de les idees és clau. Per això, les primeres cèl·lules s'han activat a Espanya, el Regne Unit –on comptem amb el valor de TSB– i Mèxic.

## Qualitat del servei

Per a Banc Sabadell, la qualitat no és una opció estratègica, sinó una manera d'entendre i fer la seva activitat, tant des de la perspectiva del valor lliurat als seus grups d'interès com en l'execució de tots i cadascun dels processos en què s'articula aquesta activitat. Aquesta orientació natural cap a l'excel·lència l'ajuda a enfortir les seves capacitats en totes les àrees de gestió, de manera que converteix les amenaces en fortaleses i els reptes en oportunitats de futur.

Per això, el banc avalua la seva activitat d'acord amb els estàndards i els models existents, per assegurar la bondat dels enfocaments de gestió i per fixar nous objectius de millora des de l'autocrítica permanent.

El *benchmark* de mercat EQUOS RCB, que la consultora independent STIGA ha realitzat durant els últims dotze anys, mostra el resultat de tots els esforços que Banc Sabadell ha dut a terme: l'entitat se situa per sobre de la mitjana del *peer group* (+0,53) i del sector (+0,77), i és líder del *peer group* en actuació comercial, aspecte amb més rellevància de l'estudi.

El referent principal per a la comparació i millora de les pràctiques de gestió és el model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM), sota el qual el banc se sotmet a avaluacions independents cada dos anys.

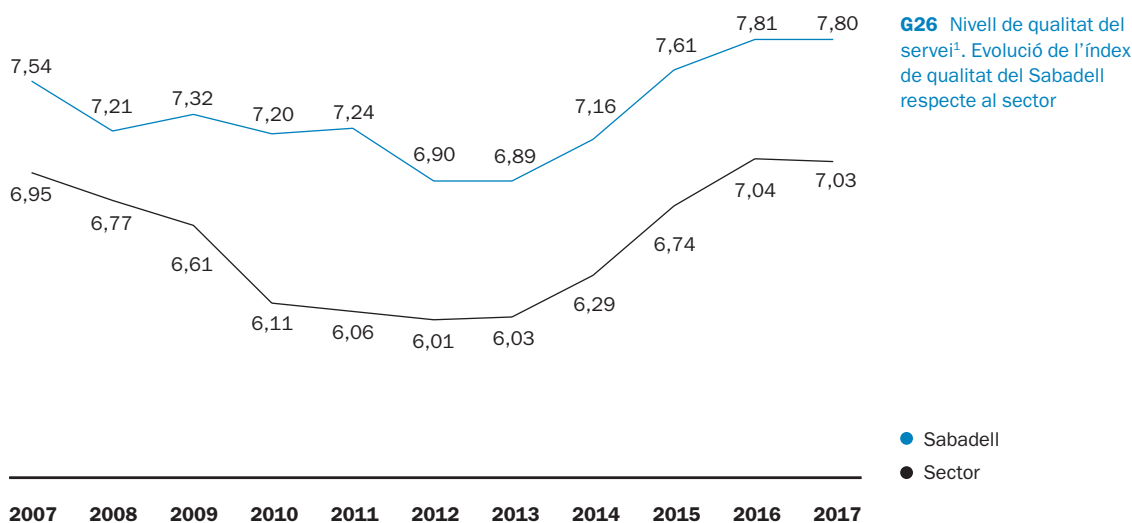
# El Sabadell continua mantenint el seu diferencial de qualitat respecte al sector.

En l'avaluació de novembre de 2016, es va renovar el Segell d'Or a l'Excel·lència en Gestió (+500), i es van superar els 700 punts d'aquest exigent model. Això representa haver-se mantingut en nivells molt elevats, respecte a la de 2014, fet que suposa un resultat que cal destacar (G26).

A més a més, Banc Sabadell continua sent l'única entitat de crèdit espanyola amb el 100% de la seva activitat financera certificada sota l'ISO, la qual cosa demostra la seva orientació al client i el rigor en la gestió dels processos. El 2017, Banc Sabadell ha renovat el certificat ISO 9001.

El banc disposa del distintiu "Madrid Excelente", renovat l'any 2015 per tres anys més, després de superar l'avaluació satisfactòriament.

Les diferents actuacions del pla comercial que s'han dut a terme han donat els seus fruits, i les valoracions dels clients han constatat la millora en la qualitat del servei, tant respecte a la mitjana del sector com en termes absoluts.



1. Font: EQUOS, STIGA, Estudi de qualitat de xarxes bancàries.  
Dades de 2017 reportades amb el perímetre a la data de tancament de cada any.

## Certificacions de qualitat



MADRID EXCELENTE



CERTIFICACIÓ ISO 14001



CERTIFICACIÓ ISO 9001



EXCEL·LÈNCIA EUROPEA EFQM