

El cliente

Banco Sabadell cuenta con un modelo de negocio en el que el cliente es siempre el principal foco de atención. El modelo relacional, basado en el asesoramiento personalizado y en elevados estándares de servicio y calidad, permite al Banco ser capaz de crear valor para sus clientes y estar ahí donde estén.

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

Los atributos de experiencia de cliente por los que el Banco quiere ser reconocido son la confianza, la excelencia en la entrega del servicio, la transparencia y la conveniencia.

Ante un entorno de cambio constante, en el que la tecnología tiene cada vez un papel más relevante y el cliente un mayor poder de decisión, la ambición de Banco Sabadell es ser líderes en experiencia de cliente en todos los segmentos de clientes.

Para conseguir este reto, el Banco está llevando a cabo un profundo plan de transformación en su modelo comercial y en su oferta de capacidades digitales.

Una estrategia de omnicanalidad en la que se combine la relación personal con lo mejor del mundo digital permitirá a Banco Sabadell forjar una relación basada en la confianza y adaptada a las necesidades reales de cada cliente (G17).

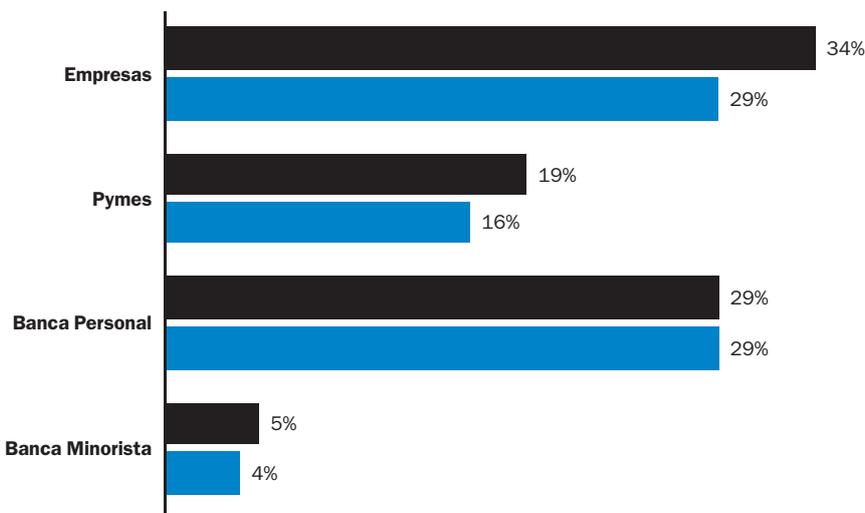
Banco Sabadell ha seleccionado el indicador NPS (Net Promoter Score) para conocer y medir la experiencia de sus clientes, por ser el indicador de referencia y tratarse de un estándar del mercado, que le permite compararse con sus competidores e incluso con empresas de otros sectores, tanto a nivel nacional como internacional. Asimismo, realiza periódicamente encuestas y estudios internos que permiten conocer la satisfacción en profundidad de sus clientes e identificar áreas de mejora existentes en cada momento, tanto a nivel global como a nivel de cada uno de los canales de contacto con los clientes. Para cada uno de estos estudios, el Banco se marca unos objetivos de mejora y realiza un seguimiento continuo.

Los resultados de estos estudios recogen la apuesta por la calidad de servicio al cliente, con una tendencia de mejora permanente en todos los indicadores (G18).

Estos magníficos resultados de NPS nos afianzan en la primera posición del *peer group* de los segmentos de clientes empresa, en el *top 4* en clientes particulares minoristas y en segunda posición en clientes de banca personal.

De forma recurrente se realizan estudios en profundidad con clientes, donde estos nos explican en detalle cómo viven determinados procesos de la entidad, lo que permite

G17 Estrategia de omnicanalidad



G18 Niveles de NPS de los clientes por segmento con Banco Sabadell
Fuente: Report Benchmark NPS Accenture.

Nota: NPS se basa en la pregunta "En una escala de 0 a 10 donde 0 es "nada probable" y 10 es "definitivamente lo recomendaría", "¿En qué grado recomendaría usted Banco Sabadell a un familiar o amigo?" NPS es el porcentaje de clientes que puntúan 9-10 después de restar los que responden entre 0-6. Incluye entidades comparables al Grupo. Datos a último mes disponible".

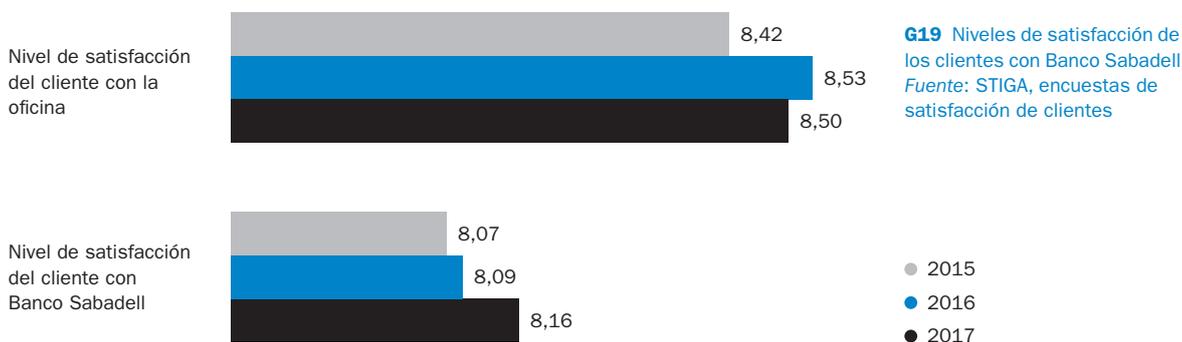
identificar sus opiniones para mejorar la experiencia de cliente.

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, valora su idoneidad y en la red de oficinas se facilitan fichas de información precontractual. Además, 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.

Banco Sabadell realiza periódicamente seguimiento para identificar las áreas de mejora en cada momento. Los resultados de estos estudios recogen la apuesta por la calidad de servicio al cliente con una tendencia de mejora permanente en todos los indicadores (G19).

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

Durante el ejercicio 2017 se han gestionado por el SAC 65.964 quejas o reclamaciones, un 198,06% más que el año anterior. El SAC también presta un servicio de asistencia e información a los clientes y usuarios en diferentes asuntos. En 2017 se han atendido 1.917 peticiones de asistencia e información frente a las 1.057 del ejercicio anterior.*



Nota: Datos informados correspondientes a diciembre de 2015, 2016 y 2017.

* Véase mayor detalle en la nota 43 de las cuentas anuales consolidadas de 2017.

Fortalezas BS

Las fortalezas del Grupo Banco Sabadell se explican a lo largo del Informe Anual en diferentes capítulos, a excepción de las que se detallan a continuación y se marcan con un asterisco (*).

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

Organización por negocios

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

Banca Comercial

Banca Comercial centra su actividad en la oferta de productos y servicios financieros a grandes y medianas empresas, pymes y negocios; particulares –banca privada, banca personal y banca *retail*–, no residentes y colectivos profesionales. Su grado de especialización le permite prestar atención personalizada a sus clientes en función de sus necesidades, bien sea a través del experto personal de su red de oficinas o mediante los canales habilitados con objeto de facilitar la relación y la operatividad a distancia.

Ofrece productos tanto de inversión como de ahorro. En inversión destaca la comercialización de préstamos, con y sin garantía hipotecaria, créditos y financiación del circulante. Por lo que se refiere al ahorro, los principales productos son los depósitos (vista y plazo), fondos de inversión, seguros de ahorro y planes de pensiones (G20).

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

Mercados y Banca Privada

Materializando una transformación hacia un modelo de relación con los clientes desarrollado en la multicanalidad, con base tanto en la relación personalizada y directa como en las alternativas de atención comercial a distancia, se ofrece a los clientes soluciones integrales con una oferta global de productos y servicios. De este modo, se analizan las necesidades particulares de nuestros clientes que requieren un servicio y atención especializada y a medida, compaginando el valor del asesoramiento en Banca Privada con la solidez financiera y capacidad de producto de un banco universal.

Consecuentemente, se propone un servicio con vocación de alto valor añadido y calidad reconocida en el diseño y gestión de productos de ahorro e inversión, lo que permite ofrecer desde el análisis de las alternativas más eficientes de inversión, el asesoramiento y la ejecución en los mercados, hasta la gestión activa del patrimonio y su custodia.

Negocio bancario Reino Unido (TSB)

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

Corporate and Investment Banking

Ofrece todo tipo de servicios bancarios y financieros, desde los más complejos y especializados para grandes corporaciones e instituciones financieras (como operaciones de *project finance* y tesorería), con un enfoque de oferta global de productos y servicios de banca transaccional que puedan necesitar profesionales y empresas de cualquier tamaño, hasta productos específicamente diseñados para banca privada y particulares en cualquiera de las geografías que atiende.

Otras geografías

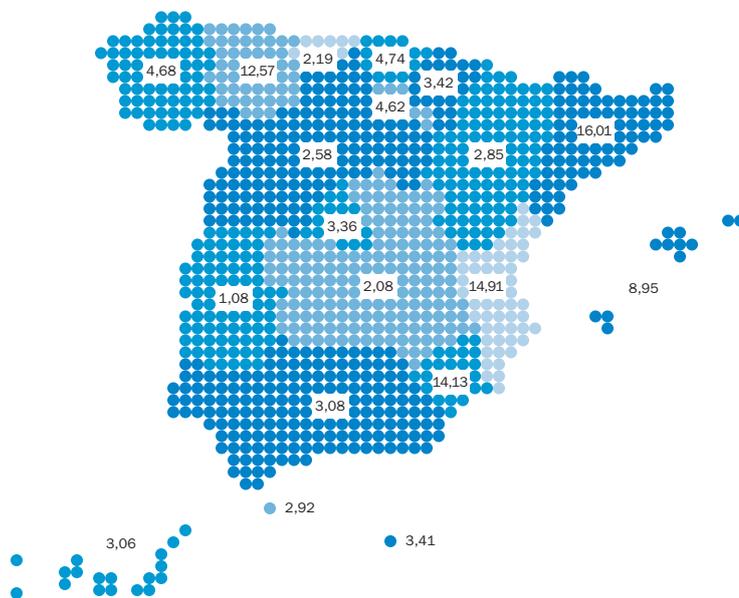
La unidad de negocio Otras geografías se integra principalmente por México, oficinas en el exterior y oficinas de representación que ofrecen todo tipo de servicios bancarios y financieros de Banca Corporativa, Banca Privada y Banca Comercial.

Transformación de Activos

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

Banco Sabadell cuota en España

7,58%



Datos en porcentaje a septiembre 2017.
Nota: la cuota de Asturias también incluye León.

Estrategia multimarca

La entidad opera con el distintivo de la marca Sabadell, incorporando en ciertos territorios de origen la marca identificativa del territorio (T5).

Banco Sabadell es 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 (G21).

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

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

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

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

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

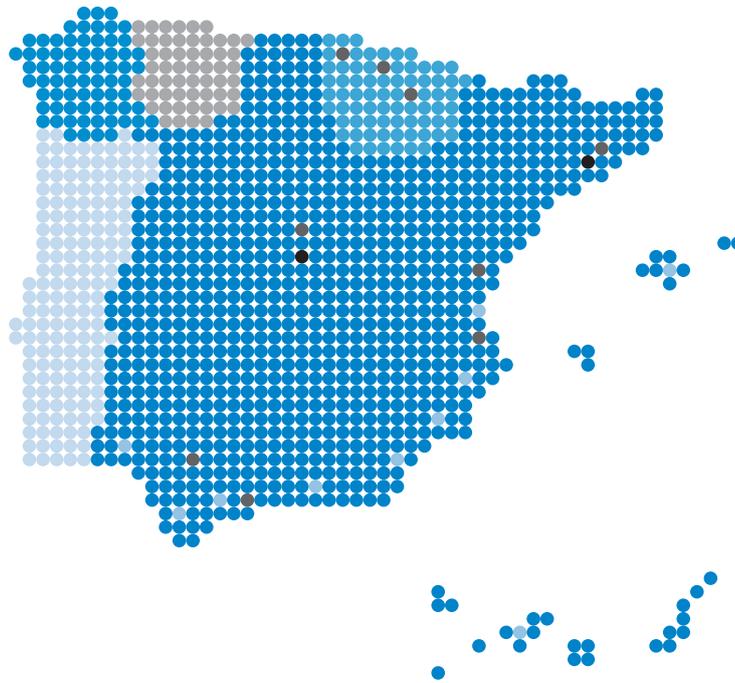
SabadellGallego — Banca comercial y banca de empresas
— Cobertura: Galicia

Activobank — Banca comercial
— Centros en Madrid y Barcelona

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

G21 Mapa de marcas por zonas

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



Indicadores de percepción de marca BS

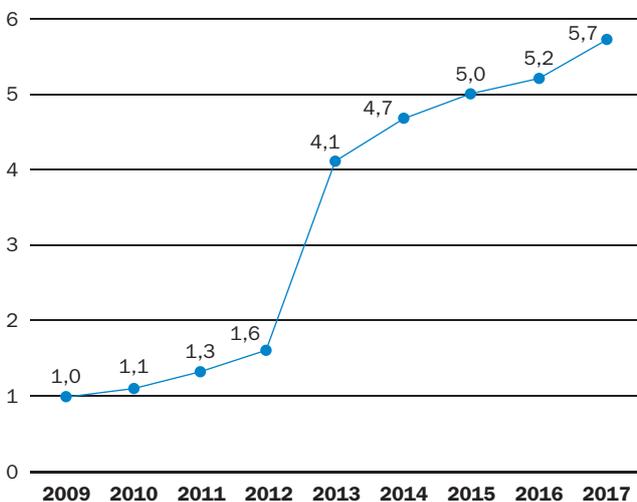
Durante 2017, el Banco ha proseguido con éxito la política de elevar la notoriedad de su marca, necesaria para incrementar la capacidad de crecimiento en el mercado minorista de nuestro país, con el objetivo de llegar a equiparar su nivel de conocimiento al de otros competidores relevantes. Así, la notoriedad de la marca Sabadell ha pasado en seis años del 1,3% al 5,7% en términos *top of mind* (+ 338%) y del 5,7% al 32,0% en términos de notoriedad total (+ 461%), y ocupa ya el quinto lugar entre las entidades financieras españolas, según datos de la encuesta anual FRS Inmark, de referencia en el sector (G22 y G23).

Campañas publicitarias y acciones para reforzar la imagen del Banco en 2017

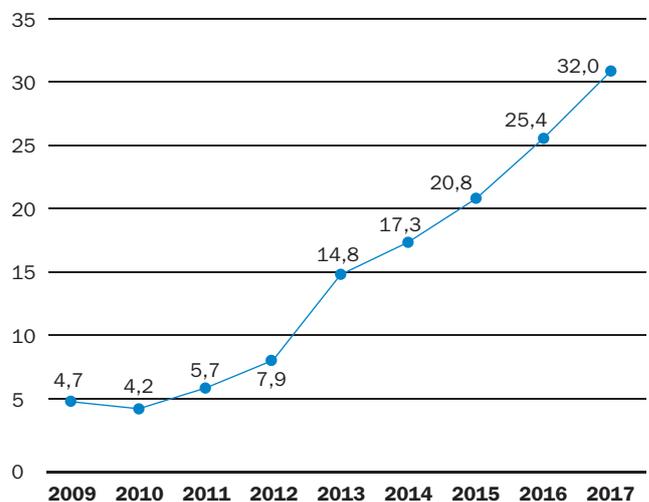
En 2017, el Banco ha continuado con el código publicitario que le caracteriza y permite diferenciarlo tanto de la competencia como del resto de anunciantes dentro de los bloques publicitarios.

Además, se opta por una evolución del modelo de comunicación y de presencia en medios masivos, pasando de apariciones puntuales y estacionales en el tiempo a una presencia más continuada a través de acuerdos y patrocinios en medios afines a nuestro *target*.

G22 Notoriedad *top of mind*
Fuente: FRS Inmark



G23 Notoriedad total
Fuente: FRS Inmark



El concepto “Acompañarte” fue el hilo conductor para todo el año 2017 ya que definía muy bien la vocación de servicio del Banco y su manera de entender las relaciones con los clientes, situándolos en el centro. Así mismo conseguía poner en valor el *claim* de la entidad, “Estar donde estés”, entendiéndolo como momento vital.

Para el primer cuatrimestre, se ilustró este acompañamiento con la metáfora de la música en una campaña protagonizada por el cantante y compositor Pau Donés y la violoncelista Andrea Amador. En ella se presentaba una actualizada Cuenta Expansión que se adaptaba a las diferentes necesidades financieras y momentos vitales (niños, jóvenes y adultos) de los clientes.

Desde mayo y hasta diciembre de 2017 se evolucionó la línea creativa, gracias a un videoclip en el que parejas de diferentes edades, a través del baile y con una música y letra creadas especialmente para ello, explicaban una pequeña historia sobre el acompañamiento a lo largo de una vida.

Bajo esta línea, se apostó por reforzar el posicionamiento experto de la entidad en el segmento empresas con la campaña “Compromiso Empresas”, en la que se puso en valor a los gestores especializados en este segmento, y con “Sabadell Protección”, con la propuesta personalizada de seguros, para el segmento particulares.

La campaña de Servicing presentaba la conveniencia de la oferta digital e innovación en el día a día de nuestros clientes.

Posteriormente, se reiteraba la agilidad y sencillez del Préstamo Expansión para dar respuesta a las necesidades de financiación. Y, para finalizar el año, con los Planes Personalizados de Futuro se presentaron múltiples fórmulas de ahorro para la jubilación adaptadas a cada persona.

Banco Sabadell cuenta con la figura de Rafael Nadal, el mejor tenista en tierra batida de la historia, como destacado embajador del Banco. Las positivas cualidades que transmiten su personalidad y su exitosa trayectoria deportiva enriquecen aún más los valores corporativos atribuidos a la enseña Banco Sabadell. Su carisma y el prestigio internacional de sus logros deportivos contribuyen a acrecentar nuestra notoriedad en España y potencian, sin duda, nuestra imagen internacional allí donde Nadal es un ídolo. Valores como el rigor y la constancia en la preparación, el esfuerzo, el afán de superación, el trabajo en equipo, y otros como la experiencia, el *fair play* y el respeto al rival, perfectamente identificables en la persona de Rafa Nadal, coinciden plenamente con los atributos que caracterizan la cultura corporativa del Grupo, cuyos fundamentos son la profesionalidad, la proximidad con el cliente, la ética y la excelencia en el servicio.

A final de 2017 se ha lanzado una nueva campaña con Nadal como protagonista, para celebrar su N1 en el *ranking* mundial, y al mismo tiempo su larga relación personal como cliente del Banco desde sus comienzos.

Estrategia multicanal

El año 2017 ha sido un año de transición tras la finalización del Plan Triple y ha servido para estabilizar e impulsar el plan de transformación de la entidad iniciado en 2014 con el anterior Plan Director. Una de las palancas clave para llevar a cabo esta transformación ha sido la focalización en la mejora de la experiencia del cliente. Así pues, la forma de relación entre el cliente y el Banco se ha ido ajustando con el fin de adaptarnos a los hábitos de consumo de nuestros clientes, convirtiéndonos en una entidad más conveniente, más ágil y más cercana, adaptando nuestros servicios a sus necesidades a la vez que buscamos la excelencia en dichos servicios, transmitiendo confianza y transparencia.

Durante 2017 ha continuado el despliegue del nuevo modelo de distribución, con nuevas figuras más especializadas y una red de oficinas más adaptadas a las necesidades de nuestros clientes. Actualmente hay 731 oficinas operando bajo este nuevo modelo, además de seis oficinas móviles que dan servicio a localidades de forma periódica aunque no permanente.

Paralelamente a este modelo, también se ha impulsado el modelo de Gestión Activa en el segmento minorista, que permite al cliente realizar sus gestiones mediante una relación multicanal, y es el gestor quien continúa aportando valor a la relación con el cliente, pero complementado por los canales remotos (web, móvil y cajeros). De esta forma, 750.000 clientes a nivel nacional pueden realizar sus gestiones sin necesidad de desplazarse a una oficina y en un horario ampliado.

La distribución de 3.500 *tablets* en la red permite a nuestros gestores acercarse a casa de nuestros clientes ganando así efectividad y eficiencia en la actividad comercial a la vez que mejora la satisfacción del cliente.

Otro aspecto en el que hemos trabajado a lo largo de 2017 es en la mejora de la interacción entre el cliente y el Banco a través de una optimización de procesos y una simplificación del catálogo de productos para que sea más entendible. Ahora las interacciones Cliente – Banco son más ágiles, de forma que se ha reducido el tiempo para la finalización de las operaciones (ejemplos de optimización son el proceso de alta de cliente y el proceso de concesión y formalización de hipotecas).

Finalmente, otro aspecto para mejorar la conveniencia y cercanía con nuestros clientes ha sido la digitalización. Actualmente más del 48% de los clientes mayores de 16 años son digitales, de los cuales el 80% interacciona con el Banco a través del móvil y realiza cerca del 88% de las operaciones fuera de la oficina, con lo que se eliminan así obstáculos en cuanto a espacio y tiempo.

Esta digitalización ha sido posible gracias al continuo trabajo de dotación de nuevas capacidades a nuestros canales digitales, incorporando nuevas funcionalidades para operar y contratar de forma remota, lo que ha posicionado la *app* del Banco como una de las mejores *apps* bancarias del mercado.

Compromiso Empresas

Tu gestor especializado en empresas,
siempre a tu disposición.



La clave está
en pensar
como si
fuéramos
uno



Rafa Nadal & Marc López (pareja de tenistas)

Red de oficinas

En la tabla T6 se presenta la red nacional de oficinas. Incluyendo las 593 oficinas que configuran la red internacional, el Grupo totaliza 2.473 oficinas al cierre de 2017.

Comunidad	Oficinas	Comunidad	Oficinas
Andalucía	135	C. Valenciana	326
Aragón	31	Extremadura	6
Asturias	112	Galicia	109
Baleares	57	La Rioja	8
Canarias	31	Madrid	184
Cantabria	5	Murcia	126
Castilla-La Mancha	23	Navarra	15
Castilla y León	59	País Vasco	92
Cataluña	559	Ceuta y Melilla	2

T6 Número de oficinas por comunidad autónoma

Red de cajeros

El parque de dispositivos de la red de autoservicio del Grupo en España a diciembre de 2017 es de 2.954 cajeros y 345 actualizadores de libreta. Este número es inferior al del cierre de 2016 (3.494 a diciembre de 2016).

El número de transacciones que se realizan en los cajeros continúa creciendo año a año. En 2017 ha crecido en torno al 3% y ha alcanzado los 113 millones de operaciones. Respecto al soporte con el que se hacen las operaciones, se mantiene estable el uso de las tarjetas y libretas con un 65% y un 35%, respectivamente (el año anterior también fue de 65% y 35%).

La tipología de transacción más frecuente es el reintegro de efectivo (más de un 63% de las operaciones) y le siguen la actualización de libreta, las consultas de saldo y movimientos y los ingresos de efectivo.

Durante el año 2017 se ha seguido mejorando en disponibilidad y rapidez en la ejecución de las operaciones, lo que mejora la satisfacción de los clientes, según las encuestas realizadas periódicamente.

Como novedad, este año se ha realizado la personalización de los menús en los cajeros, basada en el histórico de operaciones realizado por el cliente, utilizando tecnología *big data*. De esta manera, en las opciones de menú, el cliente ya tiene predeterminada la cantidad de dinero que suele retirar o las operaciones que suele utilizar con más frecuencia, lo que le facilita su uso. También se ha mejorado la interfaz gráfica general, con lo que se consigue una mejor experiencia de usuario. En la aplicación de Sabadell Wallet, se ha mejorado la operativa de Instant Money, con lo que se ha incrementado su uso considerablemente.

BS Online

Se cierra el año 2017 con un incremento de contratos de banca a distancia superior al 8% respecto al 2016, rozando los 4,5 millones de clientes con este servicio disponible. Por lo que respecta a clientes activos en BS Online, hemos alcanzado la ratio de 34% de los clientes activos de la entidad.

El número de transacciones que se realizan a través de BS Online continúa creciendo; en el segmento de empresas han crecido un 5% las operaciones de *servicing* respecto al año pasado y un 11% las de contratación. En el caso de Sabadell Móvil (BSM), el crecimiento ha sido sustancial este año con un crecimiento del 65% en operaciones de *servicing* y un 85% las de contratación.

En el 2017 se ha iniciado el despliegue de la Firma Digital a los clientes empresas. Se están mejorando los circuitos de solicitud de productos a través de canales remotos. Esto es un paso importante hacia la consolidación del autoservicio y la gestión remota de las necesidades de nuestros clientes.

Incremento en contratos de banca a distancia

+8%

Sabadell Móvil

El número de usuarios de Sabadell Móvil (BSM) ha crecido de forma significativa este año y ha alcanzado los 3 millones de clientes; en los últimos cuatro años se ha multiplicado por tres el volumen de usuarios. Este incremento es fruto de las nuevas versiones lanzadas durante el año, que incorporan cada vez más capacidades, la usabilidad es cada vez mejor y además está ligado a Firma Digital.

Destaca también el crecimiento de clientes activos solo en móvil, que han pasado de 425.000 a casi 750.000 clientes en este año. Representan casi un 30% de los clientes digitales activos del Banco (G24).

Durante 2017, apoyándonos en los datos de analítica digital, se ha ido desarrollando una línea de trabajo en torno a la mejora de la experiencia de cliente reduciendo los puntos de fricción y caída de las principales operativas. Se han redefinido el conjunto de las mensajerías de error de la *app* con el fin de contextualizar el error en el proceso, dar opciones de resolución o solicitar que le llame nuestro *call center*.

A su vez se han ido trabajando mejoras sobre el proceso de disposición de un préstamo preconcedido, tanto desde la parte del incremento de la visibilidad del producto como de la conversión del propio proceso de solicitud.

Además, se ha incrementado la visibilidad y conocimiento de la opción de fraccionamiento de pagos superiores a 100 euros desde el móvil. También se han incluido mensajerías de notificación enlazadas con la operativa y se ha incluido la operativa desde los listados de movimientos de cuentas. Finalmente, en Sabadell Wallet se ha desarrollado un nuevo proceso que anticipa las diferentes opciones de fraccionamiento y cuotas resultantes y reduce la contratación a dos clics desde el *ticket* de compra. Dentro del marco de la política de “anticiparse” a las necesidades de nuestros clientes, se ha desarrollado un nuevo

emplazamiento para poder mostrar eventos relevantes para el cliente desde la *home* de la *app*. Existen 50 eventos en producción relacionados con el ciclo de vida del cliente, su momento vital y su situación financiera.

Finalmente, el último trimestre ha concentrado actualizaciones de BSM encaminadas a dejar la *app* preparada para cumplir con la normativa MiFID de la forma más óptima para su experiencia de información y contratación.

Sabadell Wallet

El servicio Bizum, lanzado de forma sectorial a finales de 2016, sigue su crecimiento y tiene 200.000 accesos al mes, 60.000 clientes acceden cada mes en Sabadell Wallet. Los usuarios de Banco Sabadell representan una cuota del 13,7% del total de usuarios de Bizum y suponen una cuota total del 15% de las transacciones totales Bizum.

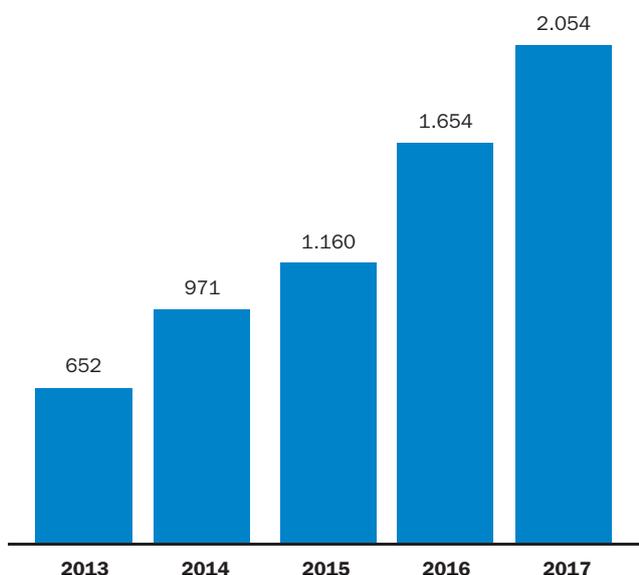
En cuanto a Instant Money, se han hecho mejoras en Sabadell Wallet tanto de visibilidad del servicio como de usabilidad, lo que ha multiplicado por diez el volumen de *instant monies* que se realizan en nuestra *app* Wallet.

Oficina directa

Durante el año 2017 se han incrementado los contactos en la Oficina Directa en más de un 4,87% alcanzando los 3,8 millones de contactos respecto a los registrados en 2016.

Los canales de contacto que han experimentado mayor crecimiento durante este año han sido el telefónico, chat, y redes sociales. Las consultas telefónicas representan el 68% de los canales por encima de los contactos por el canal correo electrónico, el chat y las redes sociales. En

G24 Evolución de clientes activos en Sabadell Móvil



x 3 en 4 años

#clientes activos de Sabadell Móvil

el gráfico G25 se informa de los incrementos de contactos por tipo de canal.

En cuanto a los niveles de servicio, la ratio SLA (Service Level Agreement) en atención telefónica se posicionó por encima del 96%, seguido por un SLA en el chat del 94,39% y un SLA en el canal correo electrónico del 86,56%. En las redes sociales se recibieron más de 521.000 menciones y el nivel de interacciones superaron las 101.000, siendo el SLA del 95,40%.

Los incrementos de volúmenes durante 2017 están motivados por las constantes mejoras e iniciativas para potenciar los diferentes canales:

- En canal telefónico se ha implementado la Firma Digital en las operaciones de los clientes, se han rediseñado los enrutamientos a través del agente virtual, que facilita una mejor gestión y mejora de la experiencia del cliente, así como la optimización de los recursos de las plataformas.
- Se ha incorporado un nuevo proveedor para la atención del tráfico de Oficina Directa.
- Se ha optimizado el proceso de extracción y análisis de datos en redes sociales con la utilización de una nueva herramienta de gestión.

Redes sociales

Las redes sociales son uno de los principales canales en la relación con nuestros clientes, tanto para gestionar la operativa como para transmitir mensajes institucionales, de negocio y campañas de *marketing*. Su uso se multiplica de forma exponencial y es prioridad del Banco potenciar nuestra presencia en ellas.

A través de este medio, se han difundido un gran número de eventos, tanto institucionales como eventos en los que el Banco ha participado. Un ejemplo de ello son las presentaciones de resultados o la Junta de Accionistas, que se han podido seguir a través de Twitter, pero también el Barcelona Open Banc Sabadell Conde de Godó, las conversaciones con Rafael Nadal o la cumbre de *startups* en el Mobile World Congress, 4YFN.

Banco Sabadell amplió su presencia en las redes sociales durante 2017, con la puesta en marcha del perfil de Instagram y la cuenta de Twitter del *hub* de negocios digitales (@Innocells).

El número de seguidores en las redes sociales supera ya los 380.000 seguidores, en la suma de todos los canales en los que el Banco está presente: Twitter, Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn y Google +, tanto en España como en el Reino Unido y América. La producción de contenido propio ha seguido siendo una constante en 2017 con artículos en el blog y la producción de vídeos en Banco Sabadell TV, así como las alianzas con terceros para la difusión de esos contenidos y de actos en *streaming*.

G25 Contactos por tipo de canal



Tecnología de última generación e innovación (InnoCells)

InnoCells, el hub de negocios digitales de Banco Sabadell

Las nuevas tecnologías y la entrada de nuevos competidores en el sector financiero han propiciado un cambio en la oferta de productos y servicios, que a su vez han satisfecho las crecientes demandas de personalización e inmediatez de las nuevas generaciones digitales.

Banco Sabadell afronta este cambio de paradigma como una oportunidad para reforzar su posición en el mercado, manteniendo su foco en el buen servicio al cliente que le caracteriza desde sus orígenes, así como su liderazgo tecnológico y digital.

Las capacidades diferenciales de Banco Sabadell en el sector financiero –un amplio conocimiento de sus clientes, una marca sólida basada en el servicio, y proximidad al mundo emprendedor, entre otros– facilitan su integración en el ecosistema digital reforzados por un modelo único: InnoCells, su hub de negocios digitales y *corporate venture arm*.

InnoCells es la evolución natural de la continua apuesta de la entidad por su transformación digital y comercial a fin de ofrecer el mejor servicio a sus clientes. Ahora Banco Sabadell une en InnoCells la agilidad e innovación del ecosistema digital con la experiencia y la trayectoria de la entidad.

InnoCells contribuye activamente a la estrategia digital del Grupo Banco Sabadell mediante su conocimiento del ecosistema digital y tendencias de mercado centrales o adyacentes al *core business* de la entidad. Asimismo, la nueva filial apoya el desarrollo de nuevas propuestas de valor centradas en las necesidades del cliente para seguir acompañándole en su día a día.

InnoCells se suma al ecosistema de emprendimiento de la entidad, formado por BStartup, programa destinado a apoyar a los emprendedores en fases iniciales, y Sabadell Venture Capital, enfocado a compañías que buscan potenciar su crecimiento mediante rondas de inversión A o B.

Business builder, creación e impulso de nuevos negocios

El hub actúa como *business builder* mediante la creación y el impulso de negocios digitales en torno a áreas de interés estratégico para el Grupo Banco Sabadell. Es un modelo flexible que tanto desarrolla nuevos negocios desde cero como ofrece los mejores recursos y capacidades de la entidad a equipos y *startups* ya existentes para evolucionar su proyecto.

InnoCells desarrolla nuevos negocios digitales a través de células internas lideradas por emprendedores en residencia o CEOs con un amplio conocimiento del mercado. Así, se facilita tanto la construcción de capacidades y negocios estratégicos para el Grupo como el acceso a talento del ecosistema digital.

InnoCapital, el vehículo de inversiones estratégicas

InnoCells también lleva a cabo inversiones estratégicas de carácter digital y tecnológico a través de InnoCapital, su *corporate venture fund*.

Su foco se centra en la toma de participaciones en *startups*, tanto B2B como B2C, en fase *seed*, series A y B, con un *ticket* medio flexible de entre 0,5 millones de euros y 3 millones de euros, que podría ampliarse para participar en oportunidades de relevancia estratégica.

InnoCapital considera en su estrategia coinvertir con otros *venture capital*, así como liderar rondas de financiación. El objetivo de las inversiones es acelerar la transformación del Grupo, construir *know-how* estratégico y acercar a la entidad al talento diferencial.

Por el momento, si bien el ámbito de actuación es internacional, las inversiones se focalizan en Europa –especialmente en España, el Reino Unido y Alemania como principales *hubs fintech*–, Israel y México.

Inversiones estratégicas

En septiembre de 2017, el vehículo de inversión colideró su primera inversión en Bud, el proveedor tecnológico de Reino Unido que ofrece a entidades financieras una plataforma para acelerar su transformación digital y evolucionar hacia modelos de plataforma (PSD2).

Vocación internacional

El modelo de InnoCells es flexible y responde a una estrategia escalable a las múltiples localizaciones en las que opera Banco Sabadell. La capacidad de internacionalización de los negocios digitales que impulsamos y la portabilidad de las ideas es clave. Por ello, las primeras células se han activado en España, Reino Unido –donde contamos con el valor de TSB– y México.

Calidad de 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 autocritica permanente.

El *benchmark* de mercado EQUOS RCB, que la consultora independiente Stiga ha realizado durante los últimos doce años, muestra el resultado de todos los esfuerzos que Banco Sabadell ha realizado: la entidad se sitúa por encima de la media de *peer group* (+0,53) y sector (+0,77),

Sabadell continúa manteniendo su diferencial de calidad respecto al sector.

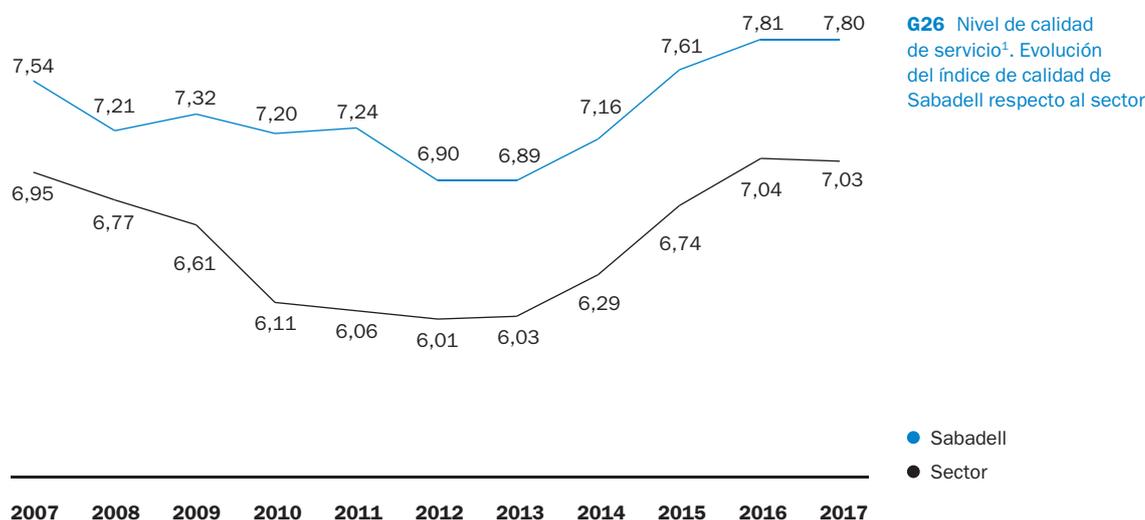
y es líder del *peer group* en actuación comercial, aspecto con mayor relevancia del estudio.

El principal referente para la comparación y mejora de las prácticas de gestión es el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), modelo bajo el cual el Banco se somete a evaluaciones independientes cada dos años. En la evaluación realizada en noviembre de 2016, se renovó el Sello de Oro a la Excelencia en Gestión (+500), superando los setecientos puntos de este exigente modelo. Esto representa haberse mantenido en niveles muy elevados, con respecto a la del 2014, lo que supone un resultado a destacar (G26).

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 2017, Banco Sabadell ha renovado el certificado ISO 9001.

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

Las distintas actuaciones del plan comercial que se han llevado a cabo han dado sus frutos y las valoraciones de los clientes han constatado la mejora en la calidad del servicio, tanto respecto de la media del sector como en términos absolutos.



1. Fuente: EQUOS, STIGA, Estudio de calidad de redes bancarias. Datos 2017 reportados con el perímetro a fecha de cierre de cada año.

Certificaciones de calidad

