

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
D'1 a 12.000	190.297	578.124.117	10,27%
De 12.001 a 120.000	42.519	1.288.813.941	22,90%
De 120.001 a 240.000	1.605	260.418.978	4,63%
De 240.001 a 1.200.000	914	390.814.906	6,95%
D'1.200.001 a 15.000.000	151	414.351.420	7,36%
Més de 15.000.000	37	2.694.441.339	47,88%
<b>TOTAL</b>	<b>235.523</b>	<b>5.626.964.701</b>	<b>100,00%</b>

**T1** Distribució d'accions per trams el 31 de desembre de 2018

Nombre d'accions	Accionistes	Accions per trams	% sobre el capital
D'1 a 12.000	191.049	568.067.780	10,10%
De 12.001 a 120.000	41.430	1.255.935.409	22,32%
De 120.001 a 240.000	1.572	255.423.290	4,54%
De 240.001 a 1.200.000	882	384.358.991	6,83%
D'1.200.001 a 15.000.000	159	490.753.568	8,72%
Més de 15.000.000	38	2.672.425.663	47,49%
<b>TOTAL</b>	<b>235.130</b>	<b>5.626.964.701</b>	<b>100,00%</b>

**T2** Distribució d'accions per trams el 31 de desembre de 2017

	En milions	En milions d'euros	En euros	En milions d'euros	En euros
	Nombre d'accions	Benefici atribuït al grup	Benefici atribuït al grup per acció	Recursos propis	Valor comptable per acció
2015	5.616	710	0,126	12.926	2,30
2015 (*)	5.624	710	0,126	12.926	2,30
2016	5.627	802	0,142	13.426	2,39
2016 (**)	5.627	328	0,058	12.545	2,23
2017	5.627	802	0,142	13.426	2,39
2018	5.627	328	0,058	12.545	2,23

**T3** Benefici i valor comptable per acció 2015-2018

(\*) Amb efecte dilució de les emissions de convertibles, incorporant 33,01 milions d'accions.

(\*\*) Amb efecte dilució de les emissions de convertibles, incorporant 7,52 milions d'accions.

## El client

L'objectiu de Banc Sabadell és ajudar les persones i les empreses a fer realitat els seus projectes, amb anticipació i el suport necessari perquè prenguin les millors decisions econòmiques.

Per això, Banc Sabadell té un model de negoci en què el client és sempre el principal focus d'atenció. El model relacional, basat en la personalització i uns elevats estàndards de servei, 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, de manera que aquest és

un objectiu estratègic. Aquest repte 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.

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.

Per aconseguir-ho, 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 (G16). Banc Sabadell fa servir l'indicador *net promoter score* (NPS) 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.

De manera recurrent també 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.

Els resultats de tots aquests estudis recullen l'aposta per l'excel·lència en el servei al client (G17 i G18). En concret, els nivells actuals d'NPS refermen Banc Sabadell en la primera posició del *peer group* dels segments de clients empresa, en el *top 3* en clients particulars detallistes i en segona posició en clients de banca personal.

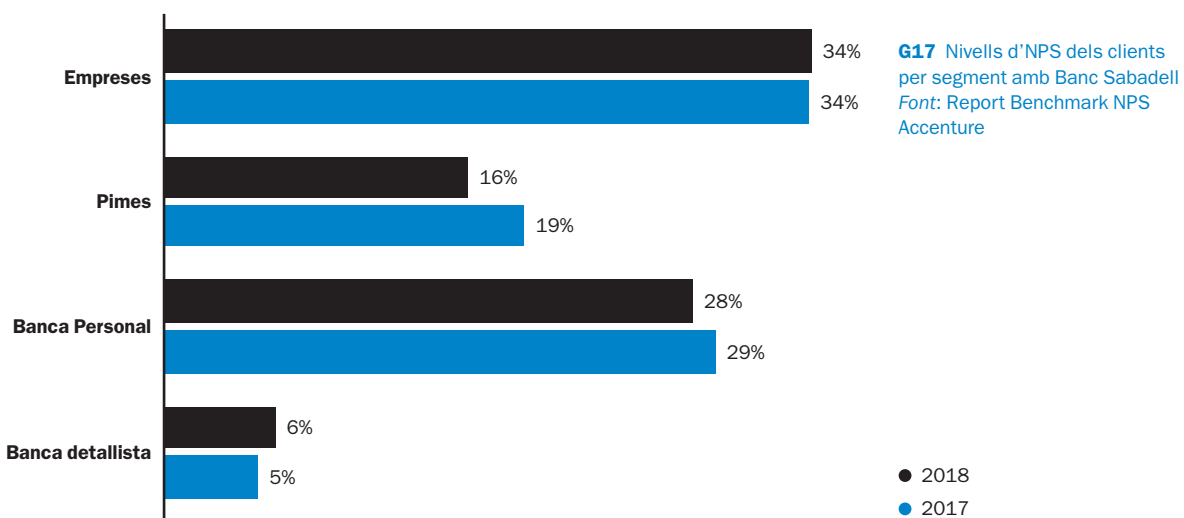
Banc Sabadell vetlla per protegir els interessos dels seus clients i compta amb controls per supervisar els productes i serveis que ofereix. Abans de comercialitzar un producte o servei, en valora la idoneïtat, i en la xarxa d'oficines es faciliten fitxes d'informació precontractual.

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 realitza un test de conveniència i d'idoneïtat.

Els clients i usuaris del grup es poden dirigir al Servei d'Atenció al Client (SAC) per dirimir les queixes o reclamacions que no s'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.

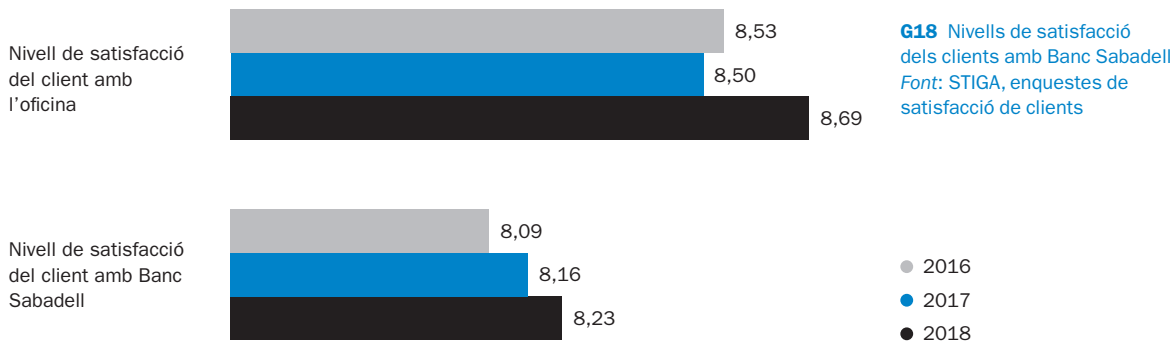
Durant l'exercici de 2018, el SAC ha gestionat 35.445 queixes o reclamacions, un 46,3% menys que l'any anterior. El SAC també presta un servei d'assistència i informació als clients i usuaris en diferents assumptes. El 2018 s'han atès 2.848 peticions d'assistència i informació respecte a les 1.917 de l'exercici anterior.\*

#### G16 Estratègia d'omnicanalitat



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.

\* Vegeu-ne més detall en la nota 42 dels comptes anuals consolidats de 2018.



Nota: Dades reportades corresponents al desembre de 2016, desembre de 2017 i desembre de 2018.

## 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\*
- Estratègia multimarca i multicanal\*
- Tecnologia d'última generació i innovació\*
- Qualitat del servei\*
- Focus en empreses i banca personal
- Entitat de referència en el negoci internacional
- Estricta gestió del capital i del risc
- Govern corporatiu definit i transparent

## Organització per negocis

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

### 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.

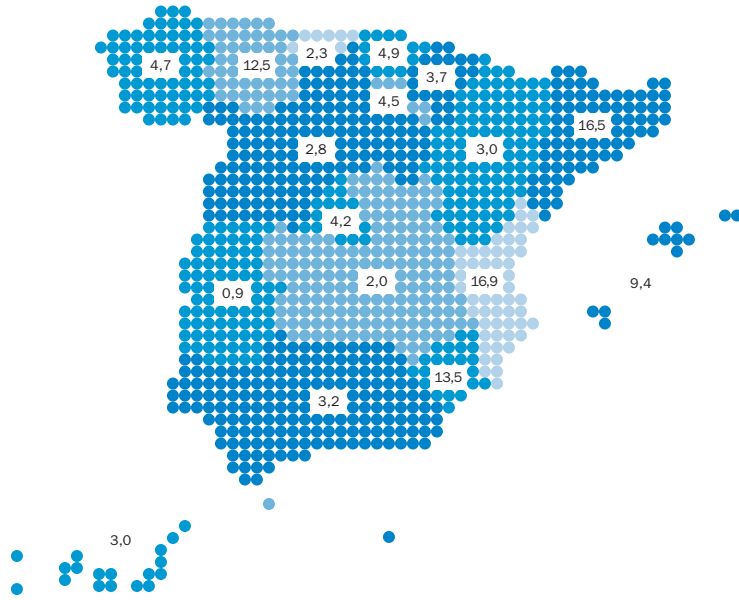
Ofereix productes tant d'inversió com d'estalvi (G19 i G20). En inversió destaca la comercialització de préstecs, amb i sense garantia hipotecària, crèdits i finançament del circulat. Pel que fa a l'estalvi, els productes principals són els dipòsits (vista i termini), fons d'inversió, assegurances d'estalvi i plans de pensions.

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.

## G19 Quota de negoci per comunitat autònoma

Quota a Espanya de Banc Sabadell

# 7,9%



Dades en percentatge al setembre de 2018.  
Nota: La quota d'Astúries també inclou Lleó.

## 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 especialitzats 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.

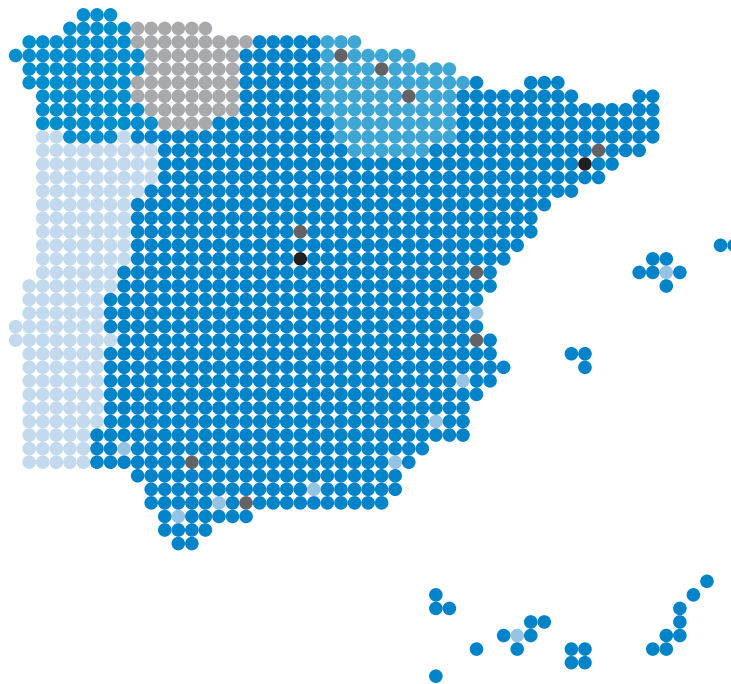
## Estratègia multimarca

L'entitat opera amb el distintiu de la marca Sabadell, incorporant en certs territoris d'origen la marca identificativa del territori (T4).

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.

## G20 Mapa de marques per zones

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



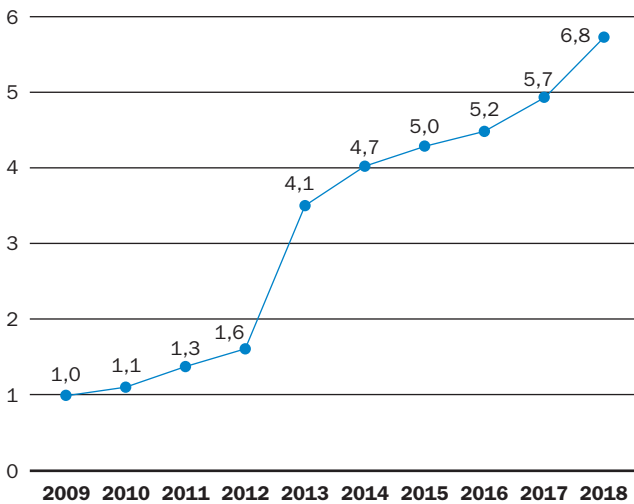
<b>Sabadell</b>	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: tot Espanya, excepte territoris de la resta de marques
<b>SabadellGuipuzcoano</b>	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: País Basc, Navarra i La Rioja
<b>SabadellHerrero</b>	— Banca comercial i banca d'empreses — Cobertura: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

**T4** Marques amb què opera Banc Sabadell en la geografia nacional

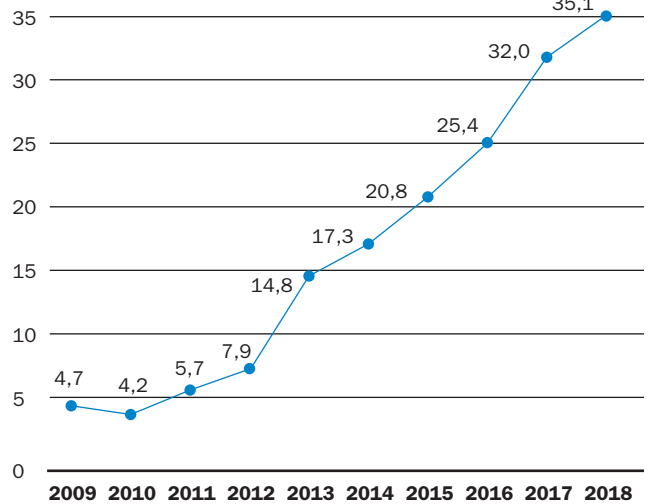
## Indicadors de percepció de marca BS

Durant l'any 2018, el banc ha prosseguit amb èxit la política d'eleva la notorietat de la seva marca, necessària per incrementar la capacitat de creixement en el mercat detallista del nostre país, amb l'objectiu d'arribar a equiparar el seu nivell de coneixement al d'altres competidors rellevants. Així, la notorietat de la marca Sabadell ha passat en sis anys de l'1,6% al 6,8% en termes *top of mind* (+325%) i del 7,9% al 35,1% en termes de notorietat total (+344%), de manera que ocupa ja el cinquè lloc entre les entitats financeres espanyoles, segons dades de l'enquesta anual FRS Inmark, de referència en el sector (G21 i G22).

**G21** Notorietat top of mind  
Font: FRS Inmark



**G22** Notorietat total  
Font: FRS Inmark



## Campanyes publicitàries i accions per reforçar la imatge del banc el 2018

El 2018, el banc ha continuat amb el codi publicitari que el caracteritza i permet diferenciar-lo tant de la competència com de la resta d'anunciant dins dels blocs publicitaris.

A més, s'opta per una evolució del model de comunicació i de presència en mitjans massius, passant d'aparicions puntuals i estacionals en el temps a una presència més continuada a través d'acords i patrocinis en mitjans afins al *target*.

Les marques afronten un repte cada vegada més complex: connectar amb la seva audiència i fer-ho de manera rellevant, diferenciant-se de la competència.

"Futurs" ha estat la proposta de comunicació de Banc Sabadell durant el 2018 per afrontar aquest repte. El banc ha fet un pas més enllà en la seva estratègia de comunicació i ha passat d'anunciant a emissor de contingut útil per a un client a qui situa en el centre de tot.

Una nova manera d'acostar-nos a les persones amb un ambició i valent plantejament estratègic. Una línia editorial comercial.

"Futurs" parteix de la premissa que el futur no està escrit, no és únic. Que hi ha tants futurs com persones. Opcions i decisions que sovint conflueixen amb moments vitals i necessitats financeres.

L'eix vertebrador de l'estratègia de tot l'any han estat els debats en directe sobre temes actuals i d'interès que afecten el dia a dia de les persones i la seva economia.

S'han fet un total de tres directes repartits durant l'any, que, a través d'una acurada producció televisiva, van comptar amb la participació de personatges com l'actriu Aitana Sánchez-Gijón o el tennista Rafa Nadal, que oferien notorietat, així com personatges experts en els diferents temes que es van tractar com Gustavo de Elorza (màster en educació), Patricia Soley-Beltran (sociòloga i antropòloga) o Miguel Pita (doctor en genètica i biologia molecular), entre d'altres.

El primer debat, en què es va parlar sobre la convivència i la família, va tenir lloc el 3 de maig, i els avantatges del Compte Expansió exemplificaven la resposta i adaptabilitat que el banc ofereix per organitzar l'economia domèstica als diferents tipus o models de família.

El segon debat, el 14 de juny, va tractar sobre l'educació, i la proposta de valor del banc es va centrar en diferents fórmules de finançament per ajudar a cobrir les necessitats de formació personal o familiar.

El 20 de setembre, amb l'emissió de l'últim debat de l'any, que tractava sobre les diferents possibilitats de futur i de què poden dependre, es reforçava el posicionament expert de l'entitat en l'assessorament i ajuda per a la construcció d'aquests diferents futurs individuals a través de l'estalvi periòdic i adaptat a cada persona, situació i moment.



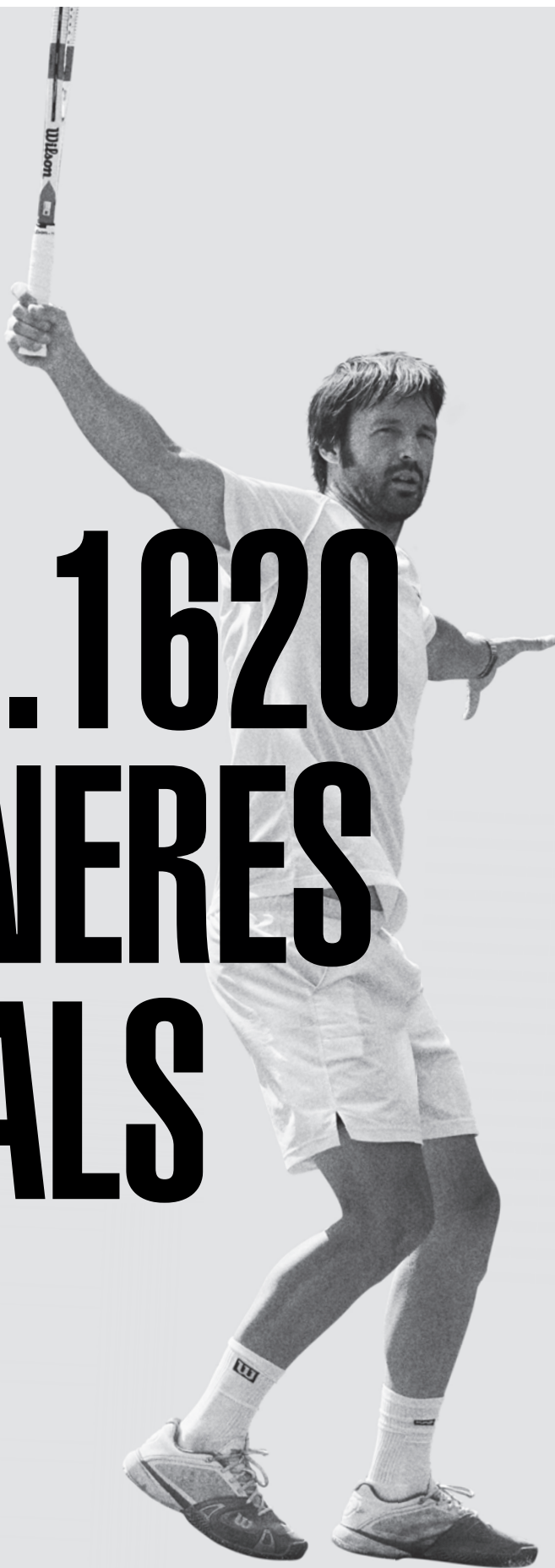
# FUTU ENTRE EL N. 1 NO HI HA DUBTE D'ESTALVI

I tu tens la teva. Tan  
amb el teu gestor, des

**B** **S**

# **CURS:** **EL N. 1620** **ES MANERES** **AR IGUALS**

fàcil com planificar-la  
s de 30 euros al mes.





## Estratègia multicanal

L'any 2018 ha estat el primer any del Pla director 2020, un dels objectius del qual ha estat abordar la transformació efectiva del negoci actual, rendibilitzant les capacitats construïdes en els anys anteriors i les que s'han posat en marxa en el transcurs d'aquest exercici.

Aquesta transformació es tradueix en una millora de l'experiència de client, en què Banc Sabadell s'ha adaptat als nous hàbits de consum dels clients a través del lliurament d'un servei de qualitat, així com en una millora de la productivitat i de l'eficiència gràcies a la implantació de nous models de relació que fan que Banc Sabadell sigui diferencial. A més, la millora de processos més simples, àgils i industrialitzats garanteix en tot moment l'objectiu de mantenir relacions a llarg termini.

Durant el 2018 s'han impulsat els models d'atenció adaptats a les necessitats de cada un dels segments de clients –empreses, banca personal, negocis i *retail*– i s'ha arribat a un nivell de satisfacció per part dels clients que s'ha situat en nivells històrics, protegint els moments més rellevants en la relació amb el client i amb més proactivitat i especialització en els equips de Banc Sabadell. En aquest sentit, s'han incorporat les figures del director de negocis i de l'especialista digital per a empreses.

S'han desenvolupat nous models de propensió amb què el banc s'anticipa a les necessitats dels clients, ja sigui a través de la relació d'aquest amb les oficines o a través dels diferents canals que el banc posa a la seva disposició. S'ha tancat l'exercici amb 80 esdeveniments en producció que han permès contactar amb els clients en més de 19 milions d'ocasions.

Aquest impuls comercial s'ha acompanyat amb noves capacitats digitals que permeten al client relacionar-se amb el banc d'una manera més senzilla, i ha donat com a resultat, entre d'altres, un increment de contractació de préstecs al consum del 39% o l'increment d'operativa en canals alternatius a l'oficina del 25%.

La simplificació i millora de processos operatius ha estat un altre dels focus d'enguany, i s'han abordat els que presenten més criticitat per al client, com ara el procés hipotecari i l'alta de client i compte. A més, s'ha implantat una nova eina de gestió de queixes que permet tenir un coneixement/diagnòstic detallat i continuat de la percepció del client en les seves interaccions amb el banc.

## Xarxa d'oficines

En la taula T5 es presenta la xarxa nacional d'oficines. Incloent-hi les 592 oficines que configuren la xarxa internacional, el grup totalitza 2.457 oficines al tancament de 2018.

Comunitat	Oficines	Comunitat	Oficines
Andalusia	130	C. Valenciana	326
Aragó	31	Extremadura	6
Astúries	109	Galícia	109
Balears	56	La Rioja	8
Canàries	31	Madrid	183
Cantàbria	5	Múrcia	126
Castella - la Manxa	23	Navarra	15
Castella i Lleó	59	País Basc	92
Catalunya	556	Ceuta i Melilla	2

T5 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 2018 és de 2.924 caixers i 344 actualitzadors de llibreta. Aquest nombre és inferior al del tancament de 2017 (2.954 caixers i 345 actualitzadors de llibreta al desembre de 2017).

El nombre de transaccions el 2018 ha baixat lleugerament en un 0,7% i ha estat de 112 milions d'operacions.

Respecte al suport amb què es fan les operacions, l'ús de les targetes i llibretes és d'un 67,2% i un 32,8%, respectivament. La tipologia de transacció més freqüent és el reintegrament d'efectiu (un 62% de les operacions) i el segueixen l'actualització de llibreta, els ingressos d'efectiu i les consultes de saldo.

Durant l'any 2018, s'han centrat els esforços a seguir millorant la disponibilitat del parc i l'experiència de client, que ha obtingut una mitjana del 8,1.

Com a novetat, aquest any s'ha dut a terme el desenvolupament de la targeta Sabadell Cash In, que permet efectuar operativa d'ingrés als negocis amb molt efectiu de manera més àgil. A més, s'han preparat els caixers per al compliment de la futura normativa europea sobre detecció i retenció de bitllets falsos.

## BS Online

Malgrat totes les dades de creixement i ús del mòbil, BS Online no redueix el seu nombre de visites i ús respecte del 2017. El trànsit i la freqüència d'ús es mantenen alts, amb una prevalença d'ús operatiu i transaccional sobretot en el segment d'empreses.

El nombre de transaccions que es fan a través de BS Online continua creixent: en el segment empresa, les operacions de *servicing* han crescut un 7% respecte a l'any passat.

Al llarg de l'any 2018, s'ha posat un focus especial a millorar i facilitar l'operativa i l'ús de clients del segment empresa. Així, s'han llançat diversos projectes de reducció de fricció i augment del lliurament de valor al client, entre els quals van destacar les millores en el *login*, facilitar el fet de trobar operatives a través d'un cercador, així com presentar les operatives més utilitzades per cada usuari.

Al seu torn, s'han anat fent optimitzacions de processos operatius *online* molt usats com les transferències, la generació de fitxers o l'ús de *confirming* i avals.

Increment de les operacions de *servicing*

+ 7%

## Sabadell Mòbil

L'evolució d'usuaris de Sabadell Mòbil (BSM) segueix en constant creixement, de 2 a 2,4 milions d'usuaris. L'app compta com a únic canal digital de relació amb el banc per a gairebé el 40% dels clients digitals (G23).

A més de les creixents volumetries de descàrrega i preferència, la freqüència d'ús es continua elevant fins a la mitjana de 22 vegades al mes.

Les dades d'ús de *servicing* i transacció de la cadena no deixen d'incrementar-se, sobretot en operatives recurrents i operacions de finançament al consum.

Seguint amb l'objectiu de lliurament d'utilitat al client, s'han anat incrementant les funcionalitats de l'app al llarg del 2018. S'ha posat a disposició dels clients el servei de transferències immediates, que ha aconseguit una forta adopció per part dels usuaris. A més, d'acord amb les dades d'anàlisi d'ús, es va optimitzar el procés de transferències i es va facilitar la recuperació de transferències i de beneficiaris tant per a clients particulars com per a empreses.

En matèria de finançament al consum s'han anat automatitzant i optimitzant els processos de petició i disposició de crèdits i crèdits preaprovats. Amb això s'ha aconseguit que l'app pesi en més del 80% de les contractacions.

Seguint amb la línia de treball al voltant de facilitar el fraccionament de pagaments per targeta de crèdit i dèbit, s'ha integrat l'opció de fraccionament directament en els tiquets de pagament que l'aplicació mostra després de cada pagament, de manera que s'augmenta el nivell de coneixement i ús del servei.

Al setembre, emmarcat en el projecte de millora d'experiència de client i ergonomia de l'aplicació, s'ha renovat la pantalla d'inici i posició global del client. Això ha permès –sense minvar la facilitat de visualització del total d'informació de saldos en una única pantalla– reduir el nombre de clics per entrar a les seccions secundàries i fer aflorar l'operativa més freqüent en un primer nivell, cosa que en facilita l'ús. Al seu torn, permet preparar la pantalla d'inici

per seguir creixent en funcionalitats, així com l'agregació d'informació d'altres bancs per part dels usuaris.

Finalment, l'ús del servei Instant Money, que permet recollir diners sense targeta en qualsevol dels caixers de la xarxa, es multiplica per 4 amb una taxa de repetició intramensual del 50%.

## Sabadell Wallet

L'any 2018 marca una fita en la transformació digital de Banc Sabadell: a mitjans d'any se supera el llindar del 50% de clients digitals i es tanca l'any guanyant 2 punts percentuals fins a arribar al 52%, afegint-hi les dades de visites i ús de la banca *online*, especialment a les solucions de l'app mòbil. BSM i BS Wallet mantenen un creixement de dos dígets sense un retrocés del canal web.

Per a l'app Sabadell Wallet, l'any 2018 ha estat fortament marcat pel llançament d'Apple Pay, amb una tracció d'usuaris i ús molt notoris.

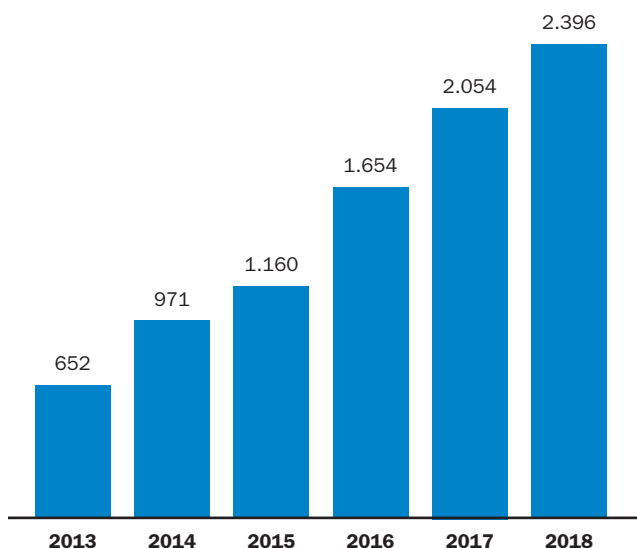
Al seu torn, l'app, que segueix millorant el seu procés d'*enrolment* i usabilitat, recull un increment global dels nivells d'adopció, d'ús i de repetició per part dels clients.

Sumat al servei de pagament per mòbil, l'adopció de serveis d'enviament de diners de mòbil a mòbil (Bizum) es multiplica per 2 i supera les 500.000 transaccions.

## Oficina Directa

Durant l'any 2018, s'han incrementat els contactes a l'Oficina Directa en més d'un 17% respecte als que es van registrar el 2017, i s'han assolit els 4,5 milions de contactes. Els canals d'atenció que han experimentat més creixement durant aquest any han estat el telefònic, el correu electrònic i les xarxes socials. Les consultes telefòniques representen el 70% dels canals, per sobre dels contactes pel canal correu electrònic, el xat i les xarxes socials. En el gràfic G24 s'informa dels increments per tipus de canal.

**G23** Evolució de clients actius a Sabadell Mòbil (en milers d'usuaris)



**x 4 en 5 anys**

#clients actius de Sabadell Mòbil

Quant als nivells de servei, la ràtio SLA (*service level agreement*) en atenció telefònica es va posicionar per sobre del 94,0%, seguida per un SLA al xat del 92,1% i un SLA al canal correu electrònic del 93,1%. En les xarxes socials es van rebre més de 396.000 mencions, el nivell d'interaccions va superar les 184.000, i l'SLA va ser del 96,9%.

Els increments de volumetries durant el 2018 estan motivats per:

- S'ha implementat Apple Pay, la forma de pagament per als clients amb terminals telefònics amb sistema operatiu iOS.
- Entrada en vigor de la nova Directiva MiFID II, que pretén canviar les regles d'aquest mercat de cara a fomentar la transparència per part de les entitats comercialitzadores d'aquest tipus de productes financers i de les firmes d'assessoria financera.
- S'ha implantat el nou Reglament general de protecció de dades (RGDP), que requereix que els clients atorguin expressament el consentiment per al tractament comercial de les seves dades personals.
- S'ha incorporat el servei de xat proactiu per al segment empreses.

## Xarxes socials

Des d'inicis de l'any 2010, Banc Sabadell participa en espais de conversa social a Internet a través de les xarxes socials més populars amb els objectius de donar excel·lència en el servei, difusió de les activitats de la companyia i exploració de nous espais de conversa.

Les xarxes socials són un dels principals canals en la relació amb els nostres clients, tant per gestionar consultes bancàries com per a la difusió de missatges institucionals, de negoci, campanyes de màrqueting o merament

d'interès general. Darrere d'aquests canals, hi ha un gran equip de professionals que s'esforcen dia a dia per resoldre de la manera més ràpida possible els dubtes dels clients o potencials clients.

El seu ús es multiplica de manera exponencial, i és prioritat del banc potenciar-hi la seva presència. A finals del 2011, atesa la demanda i la necessitat d'atendre tots els clients de qualsevol lloc del món, es va implantar el servei de 24x7.

Actualment i de forma mensual, es recullen entre 50.000 i 120.000 missatges que esmenten l'entitat per alguna de les xarxes socials.

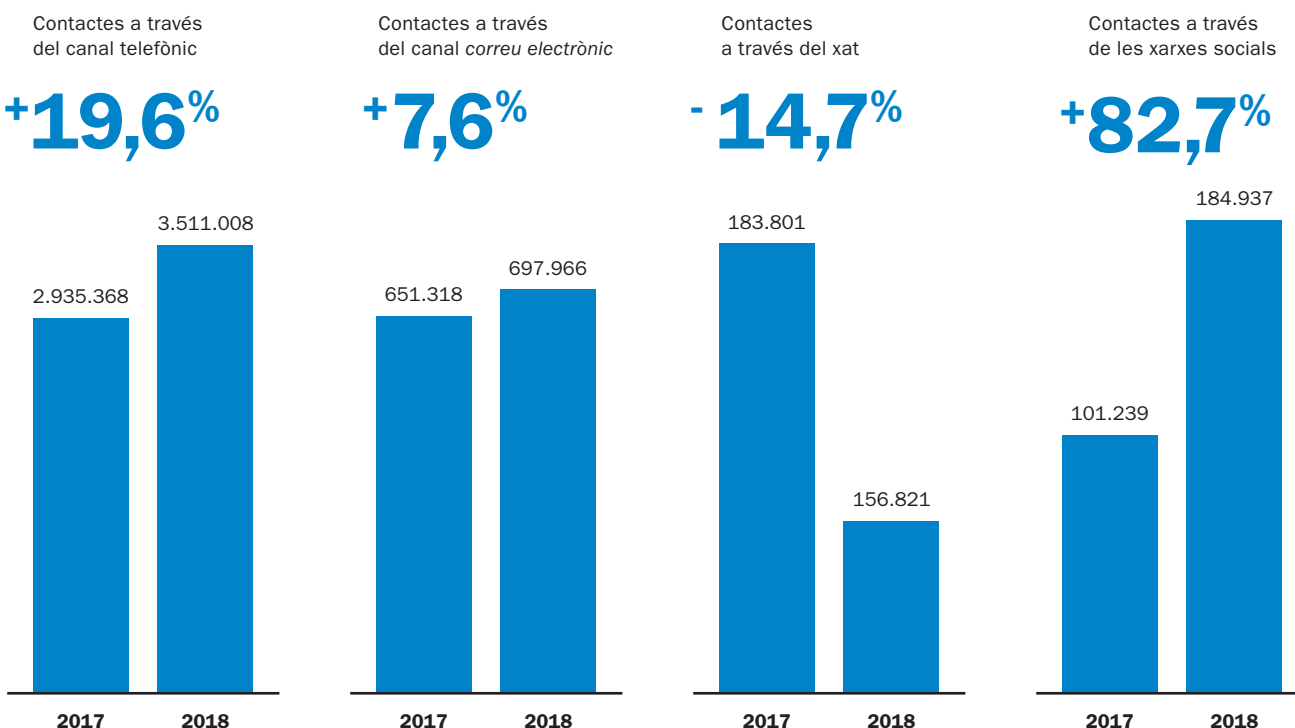
Des dels inicis fins a avui dia, Banc Sabadell té una audiència de més de 500.000 usuaris.

Una de les claus de l'èxit rau en la creació de contingut propi de manera constant. A través de les xarxes socials, s'han difós i retransmès un gran nombre d'esdeveniments, tant institucionals com esdeveniments patrocinats o bé amb participació activa.

En són una mostra les presentacions de resultats, la Junta d'Accionistes, Barcelona Open Banc Sabadell Conde de Godó, les converses amb Rafa Nadal, la cimera de *startups* al Mobile World Congress, 4YFN i una interminable llista.

Banc Sabadell monitora i escolta de manera activa totes les xarxes socials. Analitzant les tendències, les audiències, i sobre la base d'aquestes anàlisis, elabora una estratègia de presència i contingut. Els dos últims anys, l'entitat ha guanyat presència en canals amb un gran creixement com Instagram i el compte de Twitter del *hub* de negocis digitals (@InnoCells). Adaptant-se a la creixent demanda d'atenció en canals digitals, ha obert un perfil de Twitter exclusiu per a consultes de clients i potencials clients (@Sabadell\_Help).

### G24 Contactes per tipus de canal



## Know-how digital i nous models de negoci (InnoCells)

### InnoCells, el hub de negocis digitals i *corporate venture arm* de Banc Sabadell

InnoCells és el *hub* de negocis digitals i *corporate venture arm* de Banc Sabadell. Es posiciona com 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.

Banc Sabadell uneix en InnoCells l'agilitat i la innovació de l'ecosistema digital amb l'experiència i la trajectòria de l'entitat: un ampli coneixement dels seus clients, una marca sòlida basada en el servei i la proximitat al món emprenedor, entre d'altres.

L'activitat d'InnoCells dota el grup d'avantatge competitiu, a més d'accelerar la seva transformació i la consecució de la seva visió estratègica nodrint-se de l'ecosistema extern. El *hub* té com a objectiu ampliar la cadena de valor mitjançant la identificació de noves línies de negoci per anticipar-se a les necessitats dels clients i ocupar-se'n a través d'una oferta completa amb visió *end-to-end*.

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.

### Estratègia digital, hub de *know-how*

InnoCells lidera la reflexió estratègica del grup en matèria digital, actuant com a *hub* de *know-how* amb un ampli coneixement de l'ecosistema mitjançant l'anàlisi de nous segments (generacions digitals), nous models de negoci i relació i nou coneixement (dades), fet que es tradueix en noves propostes de valor (perspectiva del consumidor i *data-first models*).

La integració de la funció estratègica a InnoCells és clau per assegurar l'alineació amb les necessitats del grup i, al seu torn, és prou àgil per anticipar-se als moviments del mercat, que es troba en constant evolució.

Així mateix, constitueix un element d'avantatge competitiu del model, alhora que assegura la centralitat estratègica dels projectes en coordinació amb els equips de *business building* i inversions estratègiques.

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

El *hub* actua com a *business builder*, amb un model totalment flexible, mitjançant la creació i l'impuls de negocis digitals al voltant d'àrees d'interès estratègic per al grup Banc Sabadell.

Amb aquest objectiu, InnoCells posa a disposició de l'ecosistema emprenedor els actius estratègics i les capacitats de l'entitat per impulsar i accelerar el desenvolupament de noves iniciatives.

## Inversions estratègiques

InnoCells, com a *corporate venture arm*, porta a terme inversions estratègiques de caràcter digital i tecnològic, que aproximen noves capacitats.

El *hub* porta a terme inversions directes de caràcter minoritari per acostar-se a noves capacitats, talent, coneixement i tecnologia que assegurin el canvi continu en el grup. A més, executa adquisicions (digital M&A) per tal d'incorporar models de negoci provats i capacitats *core* en un *time-to-market* reduït. Així mateix, InnoCells efectua inversions indirectes en fons de tercers com a mitjà de posicionament estratègic i accés a *deal flow*.

Cal afegir que InnoCells ha consolidat un model de capa d'aprofitament que maximitza el retorn de les inversions, el seu encaix estratègic i la relació de l'ecosistema emprenedor amb el grup mitjançant l'establiment de *partnerships* i la compartició de coneixement, entre d'altres.

De moment, les inversions es focalitzen a Europa, Israel, els Estats Units i Mèxic.

## Cartera

Al setembre de 2017, InnoCells 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). Al gener de 2019, el *hub* va reafirmar la seva aposta per Bud en una ronda de 20 milions de dòlars.

Al febrer de 2018, InnoCells va liderar una ronda d'inversió en la *startup* espanyola Biometric Vox, que ofereix solucions d'autenticació i firma electrònica avançada a través de biometria vocal.

El vehicle de *corporate venturing* va adquirir al juny Instant Credit, una *startup* espanyola que ofereix finançament instantani en el punt de venda físic i digital (*e-commerce*). Al juliol, el *hub* va invertir 7,5 milions d'euros en el fons hispanoisraelià de capital de risc Cardumen Capital.

Al setembre de 2018, InnoCells va entrar amb una inversió de 5 milions d'euros en el capital d'Antai Venture Builder. A l'octubre, el vehicle va adquirir la plataforma de pagament *online* PAYTPV, i al novembre va invertir en el fons tecnològic nord-americà Base10. Al desembre, el *corporate venture arm* va entrar al mercat mexicà amb una inversió en la plataforma de pagaments digitals UnDosTres.

## 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 cada un 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 l'adequació 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* (+0,77) i del sector (+0,97), i ocupa la primera posició del rànquing del *peer group*, de manera que és líder en actuació comercial, aspecte amb més rellevància de l'estudi (G25).

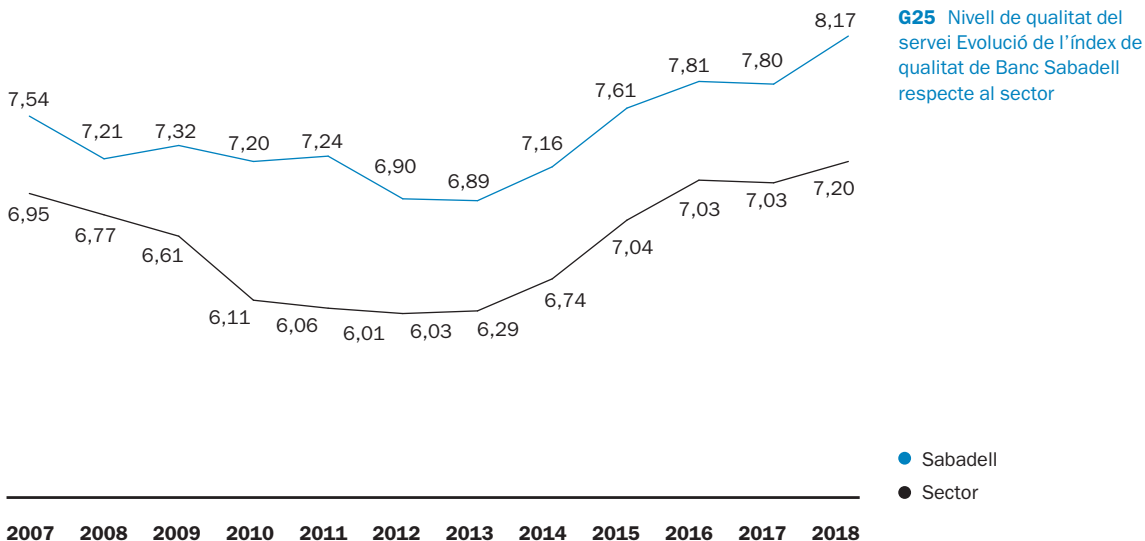
El referent principal per a la comparació i millora de les pràctiques de gestió és el model de l'European Foundation for Quality Management (EFQM), sota el qual el banc se sotmet a avaluacions independents cada dos anys. En l'avaluació de novembre de 2018, es va renovar el Segell d'Or a l'Excel·lència en Gestió (+500), i es van superar els 700 punts d'aquest exigent model. Seguim en nivells molt elevats, que ja vam destacar el 2014 i el 2016, i és l'única entitat financera que ha superat aquesta puntuació d'aquest exigent model EFQM.

A més a més, Banc Sabadell continua sent l'única entitat de crèdit espanyola amb el 100% de la seva activitat financera certificada sota la ISO, la qual cosa demostra la seva orientació al client i el rigor en la gestió dels processos. El 2018, Banc Sabadell ha renovat el certificat ISO 9001.

El banc disposa del distintiu Madrid Excelente, renovat aquest any 2018 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.

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



Font: EQUOS, STIGA, Estudi de qualitat de xarxes bancàries.  
Dades de 2018 reportades amb el perímetre la data de tancament de cada any.

### Certificacions de qualitat

