

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 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%
De 1.200.001 a 15.000.000	151	414.351.420	7,36%
Más de 15.000.000	37	2.694.441.339	47,88%
TOTAL	235.523	5.626.964.701	100,00%

T1 Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2018

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 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%
De 1.200.001 a 15.000.000	159	490.753.568	8,72%
Más de 15.000.000	38	2.672.425.663	47,49%
TOTAL	235.130	5.626.964.701	100,00%

T2 Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2017

	En millones	En millones de euros	En euros	En millones de euros	En euros
	Número de acciones	Beneficio atribuido al Grupo	Beneficio atribuido al Grupo por acción	Recursos propios	Valor contable por acción
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 Beneficio y valor contable por acción 2015-2018

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

(**) Con efecto dilución de las emisiones de convertibles, incorporando 7,52 millones de acciones.

El cliente

El objetivo de Banco Sabadell es ayudar a las personas y a las empresas a hacer realidad sus proyectos, con anticipación y el apoyo necesario para que tomen las mejores decisiones económicas.

Para ello, 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 la personalización y elevados estándares de servicio, 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, siendo este un objetivo estratégico. Este reto se entiende como natural teniendo en cuenta que la excelencia en la calidad de servicio es parte del ADN de Banco Sabadell.

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.

Para conseguirlo, 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 (G16).

Banco Sabadell utiliza el indicador Net Promoter Score (NPS) 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.

De forma recurrente se realizan también estudios en profundidad con clientes, donde estos nos explican en detalle cómo viven determinados procesos de la entidad, lo que permite identificar sus opiniones para mejorar la experiencia de cliente.

Los resultados de todos estos estudios recogen la apuesta por la excelencia en el servicio al cliente (G17 y G18). En concreto, los niveles actuales de NPS afianzan a Banco Sabadell en la primera posición del *peer group* de los segmentos de clientes empresa, en el *top 3* en clientes particulares minoristas y en segunda posición en clientes de banca personal.

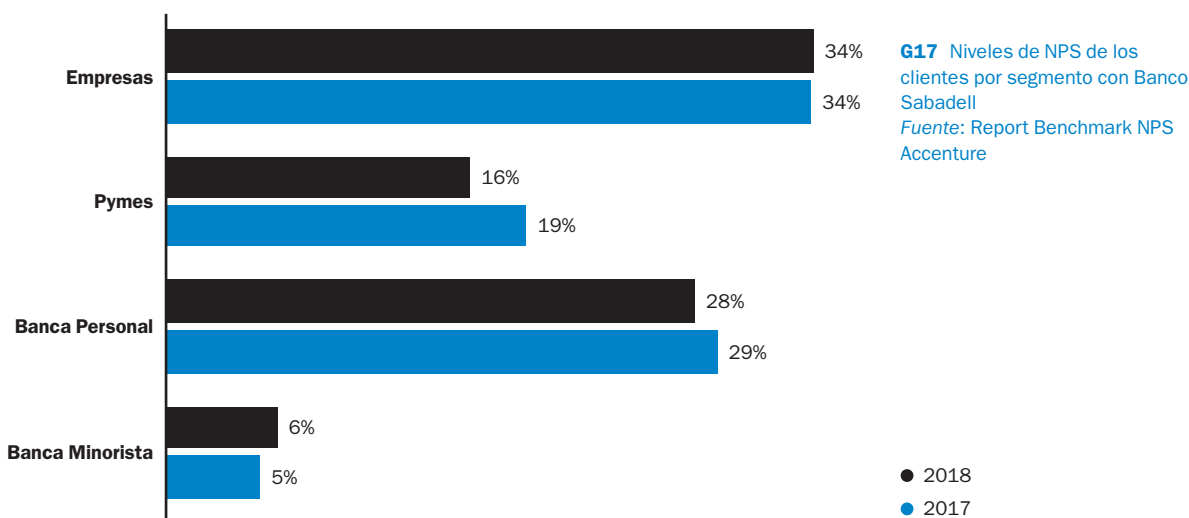
Banco Sabadell vela por proteger los intereses de sus clientes y cuenta con controles para supervisar los

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.

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.

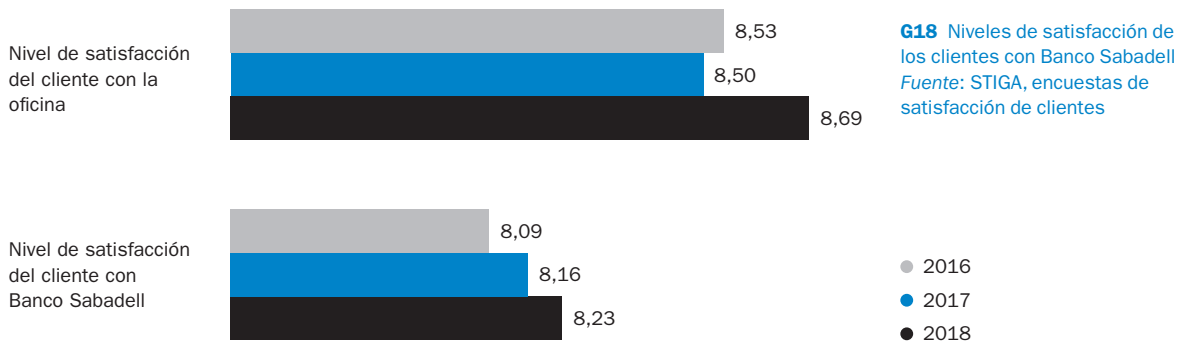
Durante el ejercicio 2018 se han gestionado por el SAC 35.445 quejas o reclamaciones, un 46,3% menos que el año anterior. El SAC también presta un servicio de asistencia e información a los clientes y usuarios en diferentes asuntos. En 2018 se han atendido 2.848 peticiones de asistencia e información frente a las 1.917 del ejercicio anterior.*

G16 Estrategia de omnicanalidad



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 a 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.

* Véase mayor detalle en la nota 42 de las Cuentas anuales consolidadas de 2018.



Nota: Datos informados correspondientes a diciembre 2016, diciembre 2017 y diciembre 2018.

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

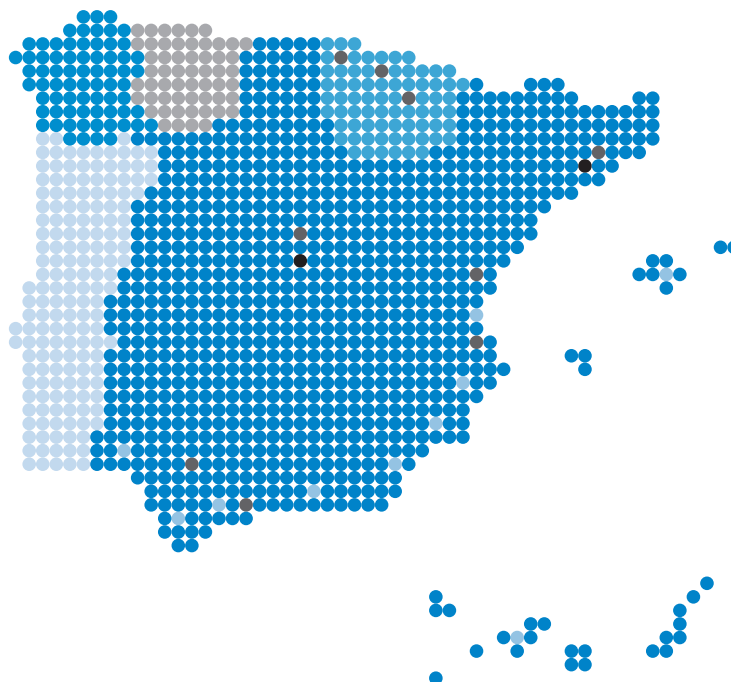
Banca Comercial centra su actividad en la oferta de productos y servicios financieros a grandes y medianas empresas, pymes y negocios; particulares –banca privada, banca personal y banca *retail*–, no residentes y colectivos profesionales. Su grado de especialización le permite prestar atención personalizada 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 (G19 y G20). 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.

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.

G20 Mapa de marcas por zonas

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



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

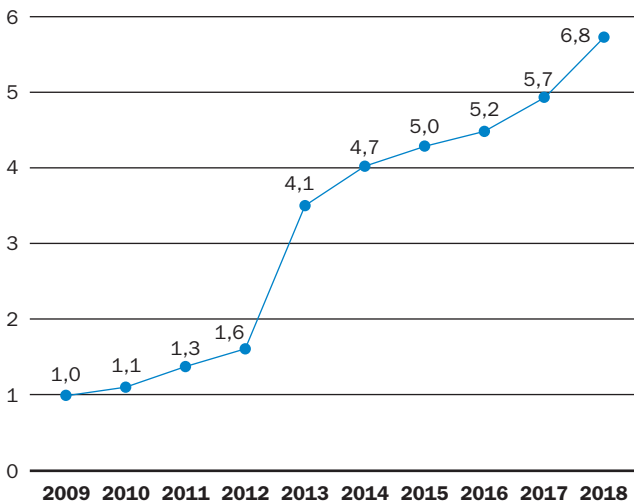
T4 Marcas con las que opera Banco Sabadell en la geografía nacional

Indicadores de percepción de marca BS

Durante el año 2018, 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 1,6% al 6,8% en términos *top of mind* (+ 325%) y del 7,9% al 35,1% en términos de notoriedad total (+344%), y ocupa ya el quinto lugar entre las entidades financieras españolas, según datos de la encuesta anual FRS Inmark, de referencia en el sector (G21 y G22).

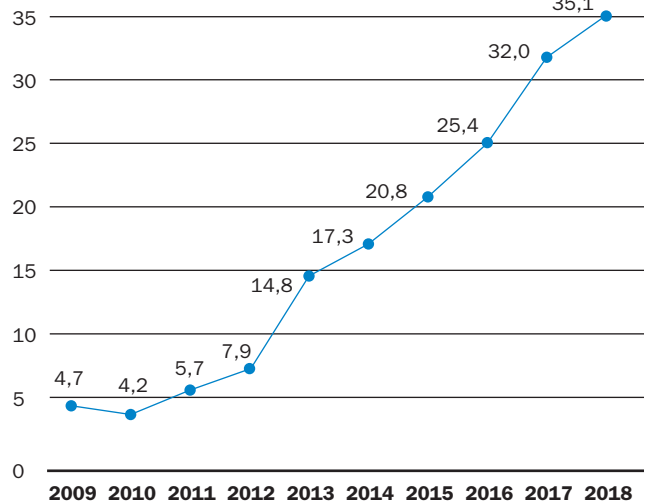
G21 Notoriedad top of mind

Fuente: FRS Inmark



G22 Notoriedad total

Fuente: FRS Inmark



Campañas publicitarias y acciones para reforzar la imagen del Banco en 2018

En 2018, 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 al *target*.

Las marcas afrontan un reto cada vez más complejo: conectar con su audiencia y hacerlo de forma relevante, diferenciándose de la competencia.

“Futuros” ha sido la propuesta de comunicación de Banco Sabadell durante 2018 para afrontar ese reto. El Banco ha dado un paso más allá en su estrategia de comunicación pasando de anunciante a emisor de contenido útil para un cliente al que sitúa en el centro de todo.

Una nueva manera de acercarnos a las personas con un ambicioso y valiente planteamiento estratégico. Una línea editorial comercial.

“Futuros” parte de la premisa de que el futuro no está escrito, no es único. Que hay tantos futuros como personas. Opciones y decisiones que a menudo confluyen con momentos vitales y necesidades financieras.

El eje vertebrador de la estrategia de todo el año han sido los debates en directo sobre temas actuales y de interés que afectan al día a día de las personas y a su economía.

Se han realizado un total de tres directos repartidos en el año que, a través de una cuidada producción televisiva, contaron con la participación de personajes como la actriz Aitana Sánchez-Gijón o el tenista Rafa Nadal, que ofrecían notoriedad, así como personajes expertos en los distintos temas que se trataron como Gustavo de Elorza (máster en educación), Patricia Soley-Beltran (socióloga y antropóloga) o Miguel Pita (doctor en genética y biología molecular), entre otros.

El primer debate, en el que se habló sobre la convivencia y la familia, tuvo lugar el 3 de mayo y las ventajas de la Cuenta Expansión ejemplificaban la respuesta y adaptabilidad que el Banco ofrece para organizar la economía doméstica a los distintos tipos o modelos de familia.

El segundo debate, el 14 de junio, trató sobre educación y la propuesta de valor del Banco se centró en distintas fórmulas de financiación para ayudar a cubrir las necesidades de formación personal o familiar.

El 20 de septiembre, con la emisión del último debate del año, que trataba sobre las distintas posibilidades de futuro y de qué pueden depender, se reforzaba el posicionamiento experto de la entidad en el asesoramiento y ayuda para la construcción de estos distintos futuros individuales a través del ahorro periódico y adaptado a cada persona, situación y momento.



FUTU ENTRE EL N°1 NO HAY DO DE AHORRA

Y tú tienes la tuya. Tan
con tu gestor, desde

B S

EUROS: Y EL Nº 1620 S FORMAS R IGUALES

fácil como planificarla
e 30 euros al mes.



Estrategia multicanal

El año 2018 ha sido el primer año del Plan Director 2020, uno de cuyos objetivos ha sido abordar la transformación efectiva del negocio actual, rentabilizando las capacidades construidas en los años anteriores y aquellas que se han puesto en marcha en el transcurso de este ejercicio.

Esta transformación se traduce en una mejora de la experiencia de cliente, donde Banco Sabadell se ha adaptado a los nuevos hábitos de consumo de los clientes a través de la entrega de un servicio de calidad, así como en una mejora de la productividad y de la eficiencia gracias a la implantación de nuevos modelos de relación que hacen a Banco Sabadell ser diferencial. Además, la mejora de procesos más simples, ágiles e industrializados garantiza en todo momento el objetivo de mantener relaciones a largo plazo.

Durante 2018 se han impulsado los modelos de atención adaptados a las necesidades de cada uno de los segmentos de clientes –empresas, banca personal, negocios y *retail*– y se ha alcanzado un nivel de satisfacción por parte de los clientes que se ha situado en niveles históricos, protegiendo aquellos momentos más relevantes en la relación con el cliente y con mayor proactividad y especialización en los equipos de Banco Sabadell. En este sentido, se han incorporado las figuras del director de negocios y del especialista digital para empresas.

Se han desarrollado nuevos modelos de propensión con los que el Banco se anticipa a las necesidades de los clientes, ya sea a través de la relación de este con las oficinas o través de los diferentes canales que el Banco pone a su disposición. Se ha cerrado el ejercicio con ochenta eventos en producción que han permitido contactar con los clientes en más de diecinueve millones de ocasiones.

Este impulso comercial se ha acompañado con nuevas capacidades digitales que permiten al cliente relacionarse con el Banco de una manera más sencilla, y ha dado como resultado, entre otros, un incremento de contratación de préstamos al consumo del 39% o el incremento de operativa en canales alternativos a la oficina del 25%.

La simplificación y mejora de procesos operativos ha sido otro de los focos de este año, abordando aquellos con mayor criticidad para el cliente, como son el proceso hipotecario y el alta de cliente y cuenta. Además, se ha implantado una nueva herramienta de gestión de quejas que permite tener un conocimiento/diagnóstico detallado y continuado de la percepción del cliente en sus interacciones con el Banco.

Red de oficinas

En la tabla T5 se presenta la red nacional de oficinas. Incluyendo las 592 oficinas que configuran la red internacional, el Grupo totaliza 2.457 oficinas al cierre de 2018.

Comunidad	Oficinas	Comunidad	Oficinas
Andalucía	130	C. Valenciana	326
Aragón	31	Extremadura	6
Asturias	109	Galicia	109
Baleares	56	La Rioja	8
Canarias	31	Madrid	183
Cantabria	5	Murcia	126
Castilla-La Mancha	23	Navarra	15
Castilla y León	59	País Vasco	92
Cataluña	556	Ceuta y Melilla	2

T5 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 2018 es de 2.924 cajeros y 344 actualizadores de libreta. Este número es inferior al del cierre de 2017 (2.954 cajeros y 345 actualizadores de libreta a diciembre de 2017).

El número de transacciones en 2018 ha bajado ligeramente en un 0,7% y ha sido de 112 millones de operaciones.

Respecto al soporte con el que se hacen las operaciones, el uso de las tarjetas y libretas es de un 67,2% y un 32,8%, respectivamente. La tipología de transacción más frecuente es el reintegro de efectivo (un 62% de las operaciones) y le siguen la actualización de libreta, ingresos de efectivo y las consultas de saldo.

Durante el año 2018, se han centrado los esfuerzos en seguir mejorando la disponibilidad del parque y la mejora de la experiencia cliente, que ha obtenido una media de 8,1.

Como novedad, este año se ha realizado el desarrollo de la tarjeta Sabadell Cash In, que permite realizar operativa de ingreso a los negocios con mucho efectivo de forma más ágil. Además, se han preparado los cajeros para el cumplimiento de la futura normativa europea sobre detección y retención de billetes falsos.

BS Online

Pese a todos los datos de crecimiento y uso del móvil, BS Online no reduce su número de visitas y uso frente al 2017. El tráfico y la frecuencia de uso se mantienen altos, con una prevalencia de uso operativo y transaccional sobre todo en el segmento de empresas.

El número de transacciones que se realizan a través de BS Online continúa creciendo: en el segmento de

empresas, las operaciones de *servicing* han crecido un 7% respecto al año pasado.

A lo largo del año 2018, se ha puesto un foco especial en mejorar y facilitar la operativa y el uso de clientes del segmento empresa. Así, se han lanzado varios proyectos de reducción de fricción y aumento de entrega de valor al cliente, entre los cuales destacaran las mejoras en el *login*, facilitar el encontrar operativas a través de un buscador, así como el presentar las operativas más usadas por cada usuario.

A su vez se han ido realizando optimizaciones de procesos operativos *online* muy usados como las transferencias, la generación de ficheros o el uso de *confirming* y *avales*.

Incremento de las operaciones de *servicing*

+7%

Sabadell Móvil

La evolución de usuarios de Sabadell Móvil (BSM) sigue en constante crecimiento, de 2 a 2,4 millones de usuarios. La *app* cuenta como único canal digital de relación con el Banco para casi el 40% de los clientes digitales (G23).

Además de las crecientes volumetrías de descarga y preferencia, la frecuencia de uso sigue elevándose hasta el promedio de 22 veces al mes.

Los datos de uso de *servicing* y transacción del canal no dejan de incrementarse, sobre todo en operativas recurrentes y operaciones de financiación al consumo.

Siguiendo con el objetivo de entrega de utilidad al cliente, se han ido incrementando las funcionalidades de la *app* a lo largo del 2018. Se ha puesto a disposición de los clientes el servicio de transferencias inmediatas, que ha conseguido una fuerte adopción por parte de los usuarios. Además, acorde a los datos de analítica de uso, se optimizó el proceso de transferencias facilitando la recuperación de transferencias y de beneficiarios tanto para clientes particulares como para empresas.

En materia de financiación al consumo se han ido automatizando y optimizando los procesos de petición y disposición de créditos y créditos preaprobados. Con ello se ha logrado que la *app* pese en más del 80% de las contrataciones.

Siguiendo con la línea de trabajo entorno a facilitar el fraccionamiento de pagos por tarjeta de crédito y débito, se ha integrado la opción de fraccionamiento directamente en los *tickets* de pago que la aplicación muestra tras cada pago, con lo que se aumenta el nivel de conocimiento y uso del servicio.

En septiembre, enmarcado en el proyecto de mejora de experiencia de cliente y ergonomía del aplicativo, se ha renovado la pantalla de inicio y posición global del cliente. Ello ha permitido –sin mermar la facilidad de visualización del total de información de saldos en una única pantalla– reducir el número de clics para entrar

en las secciones secundarias y hacer aflorar la operativa más frecuente en un primer nivel, lo que facilita su uso. A su vez, permite preparar la pantalla de inicio para seguir creciendo en funcionalidades, así como la agregación de información de otros bancos por parte de los usuarios.

Finalmente, el uso del servicio de Instant Money, que permite recoger dinero sin tarjeta en cualquiera de los cajeros de la red, se multiplica por 4 con una tasa de repetición intramensual del 50%.

Sabadell Wallet

El año 2018 marca un hito en la transformación digital de Banco Sabadell: a mediados de año se supera el umbral del 50% de clientes digitales y se cierra el año ganando dos puntos porcentuales hasta llegar al 52%, añadiendo a ello los datos de visitas y uso de la banca *online*, especialmente a las soluciones de *app* móvil. BSM y BS Wallet mantienen un crecimiento de dos dígitos sin un retroceso del canal web.

Para la *app* Sabadell Wallet, el año 2018 ha estado fuertemente marcado por el lanzamiento de Apple Pay, con una tracción de usuarios y uso muy notorio.

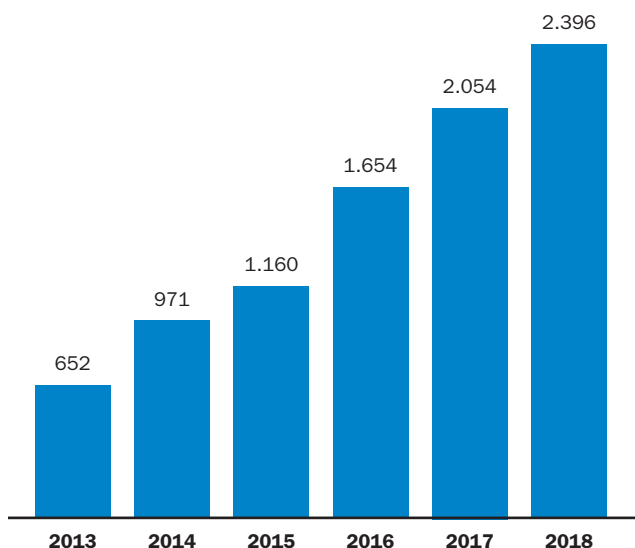
A su vez la *app*, que sigue mejorando su proceso de *enrolment* y usabilidad, recoge un incremento global de los niveles de adopción, de uso y de repetición por parte de los clientes.

Sumado al servicio de pago por móvil, la adopción de servicios de envío de dinero de móvil a móvil (Bizum) se multiplica por 2 y supera las 500.000 transacciones.

Oficina directa

Durante el año 2018 se han incrementado los contactos en la Oficina Directa en más de un 17% respecto a los registrados en 2017 y se han alcanzado los 4,5 millones de contactos.

G23 Evolución de clientes activos en Sabadell Móvil (en miles de usuarios)



x 4 en 5 años

#clientes activos de Sabadell Móvil

Los canales de atención que han experimentado mayor crecimiento durante este año han sido el telefónico, el correo electrónico y las redes sociales. Las consultas telefónicas representan el 70% de los canales por encima de los contactos por el canal correo electrónico, el chat y las redes sociales. En el gráfico G24 se informa de los incrementos 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 94,0%, seguida por un SLA en el chat del 92,1% y un SLA en el canal correo electrónico del 93,1%. En las redes sociales se recibieron más de 396.000 menciones y el nivel de interacciones superó las 184.000, y el SLA del fue 96,9%.

Los incrementos de volúmetrías durante 2018 están motivados por:

- Se ha implementado Apple Pay, la forma de pago para los clientes con terminales telefónicos con sistema operativo IOS.
- Entrada en vigor de la nueva Directiva de MiFID II, que pretende cambiar las reglas de este mercado de cara a fomentar la transparencia por parte de las entidades comercializadoras de este tipo de productos financieros y de las firmas de asesoría financiera.
- Se ha implantado el nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGDP), que requiere que los clientes otorguen expresamente el consentimiento para el tratamiento comercial de sus datos personales.
- Se ha incorporado el servicio de chat proactivo para el segmento empresas.

Redes sociales

Desde inicios del año 2010, Banco Sabadell participa en espacios de conversación social en Internet a través de las redes sociales más populares con los objetivos de dar excelencia en el servicio, difusión de las actividades de la compañía y exploración de nuevos espacios de conversación.

Las redes sociales son uno de los principales canales en la relación con nuestros clientes, tanto para gestionar consultas bancarias como para la difusión de mensajes institucionales, de negocio, campañas de *marketing* o meramente de interés general. Detrás de estos canales, hay un gran equipo de profesionales que se esfuerzan día a día para resolver de la manera más rápida posible las dudas de los clientes o potenciales clientes.

Su uso se multiplica de forma exponencial y es prioridad del Banco potenciar su presencia en ellas. A finales del 2011, dada la demanda y la necesidad de atender a todos los clientes de cualquier lugar del mundo, se implantó el servicio de 24x7.

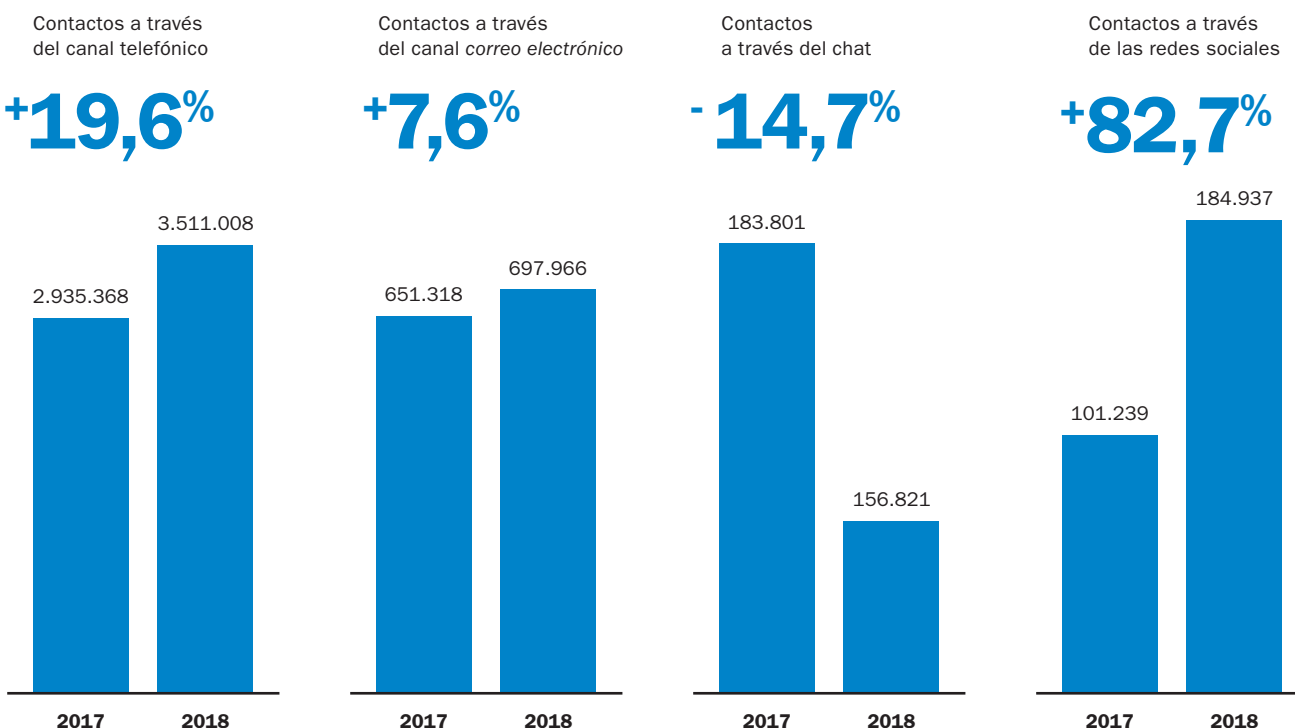
Actualmente y de forma mensual se recogen entre 50.000 y 120.000 mensajes que mencionan la entidad por alguna de las redes sociales.

Desde los inicios hasta fecha de hoy, Banco Sabadell tiene una audiencia de más de 500.000 usuarios.

Una de las claves del éxito radica en la creación de contenido propio de forma constante. A través de las redes sociales, se han difundido y retransmitido un gran número de eventos, tanto institucionales como eventos patrocinados o bien con participación activa.

Muestra de ello son las presentaciones de resultados, la Junta de Accionistas, Barcelona Open Banc Sabadell Conde de Godó, las conversaciones con Rafa Nadal, la

G24 Contactos por tipo de canal



cumbre de *startups* en el Mobile World Congress, 4YFN y una interminable lista.

Banco Sabadell monitoriza y escucha de forma activa todas las redes sociales. Analizando las tendencias, las audiencias, y sobre la base de estos análisis, elabora una estrategia de presencia y contenido. En los dos últimos años, la entidad ha ganado presencia en canales con gran crecimiento como Instagram y la cuenta de Twitter del *hub* de negocios digitales (@Innocells). Adaptándose a la creciente demanda de atención en canales digitales ha abierto un perfil de Twitter exclusivo para consultas de clientes y potenciales clientes (@Sabadell_Help).

Know-how digital y nuevos modelos de negocio (InnoCells)

InnoCells, el *hub* de negocios digitales y *corporate venture arm* de Banco Sabadell

InnoCells es el *hub* de negocios digitales y *corporate venture arm* de Banco Sabadell. Se posiciona como 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.

Banco Sabadell une en InnoCells la agilidad e innovación del ecosistema digital con la experiencia y la trayectoria de la entidad: un amplio conocimiento de sus clientes, una marca sólida basada en el servicio y proximidad al mundo emprendedor, entre otros.

La actividad de InnoCells dota al Grupo de ventaja competitiva, acelera su transformación y la consecución de su visión estratégica nutriéndose del ecosistema externo. El *hub* tiene como objetivo ampliar la cadena de valor mediante la identificación de nuevas líneas de negocio para anticiparse a las necesidades de los clientes y ocuparse a través de una oferta completa con visión *end-to-end*.

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.

Estrategia digital, *hub* de *know-how*

InnoCells lidera la reflexión estratégica del Grupo en materia digital, actuando como *hub* de *know-how* con un amplio conocimiento del ecosistema mediante el análisis de nuevos segmentos (generaciones digitales), nuevos modelos de negocio y relación y nuevo conocimiento (datos), lo que se traduce en nuevas propuestas de valor (perspectiva del consumidor y *data-first models*).

La integración de la función estratégica en InnoCells es clave para asegurar la alineación con las necesidades del Grupo y, a su vez, es suficientemente ágil para anticiparse a los movimientos del mercado, que se encuentra en constante evolución.

Asimismo, constituye un elemento de ventaja competitiva del modelo, al tiempo que asegura la centralidad

estratégica de los proyectos en coordinación con los equipos de *business building* e inversiones estratégicas.

Business building, creación e impulso de nuevos negocios

El *hub* actúa como *business builder*, con un modelo totalmente flexible, mediante la creación y el impulso de negocios digitales en torno a áreas de interés estratégico para el Grupo Banco Sabadell.

Con este objetivo, InnoCells pone a disposición del ecosistema emprendedor los activos estratégicos y capacidades de la entidad para impulsar y acelerar el desarrollo de nuevas iniciativas.

Inversiones estratégicas

InnoCells, como *corporate venture arm*, lleva a cabo inversiones estratégicas de carácter digital y tecnológico que aproximan nuevas capacidades.

El *hub* lleva a cabo inversiones directas de carácter minoritario para acercarse a nuevas capacidades, talento, conocimiento y tecnología que aseguren el cambio continuo en el Grupo. Además, ejecuta adquisiciones (digital M&A) con el fin de incorporar modelos de negocio probados y capacidades *core* en un *time-to-market* reducido. Adicionalmente, InnoCells realiza inversiones indirectas en fondos de terceros como medio de posicionamiento estratégico y acceso a *deal flow*.

Asimismo, InnoCells ha consolidado un modelo de capa de aprovechamiento que maximiza el retorno de las inversiones, su encaje estratégico y la relación del ecosistema emprendedor con el Grupo mediante el establecimiento de *partnerships* y la compartición de conocimiento, entre otros.

Por el momento, las inversiones se focalizan en Europa, Israel, Estados Unidos y México.

Portfolio

En septiembre de 2017, InnoCells colideró su primera inversión en Bud, el proveedor tecnológico del Reino Unido que ofrece a entidades financieras una plataforma para acelerar su transformación digital y evolucionar hacia modelos de plataforma (PSD2). En enero de 2019, el *hub* reafirmó su apuesta por Bud en una ronda de 20 millones de dólares.

En febrero de 2018, InnoCells lideró una ronda de inversión en la *startup* española Biometric Vox, que ofrece soluciones de autenticación y firma electrónica avanzada a través de biometría vocal.

El vehículo de *corporate venturing* adquirió en junio Instant Credit, *startup* española que ofrece financiación instantánea en el punto de venta físico y digital (*e-commerce*). En julio, el *hub* invirtió 7,5 millones de euros en el fondo hispano-israelí de capital riesgo Cardumen Capital.

En septiembre de 2018, InnoCells entró con una inversión de 5 millones de euros en el capital de Antai Venture Builder. En octubre, el vehículo adquirió la plataforma

de pago *online* PAYTPV y en noviembre invirtió en el fondo tecnológico estadounidense Base10. En diciembre, el *corporate venture arm* entró en el mercado mexicano con una inversión en la plataforma de pagos digitales UnDosTres.

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 adecuación de los enfoques de gestión y para fijar nuevos objetivos de mejora desde la autocrítica 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* (+0,77) y del

sector (+0,97), y ocupa la primera posición del *ranking* del *peer group* siendo líder en actuación comercial, aspecto con mayor relevancia del estudio (G25).

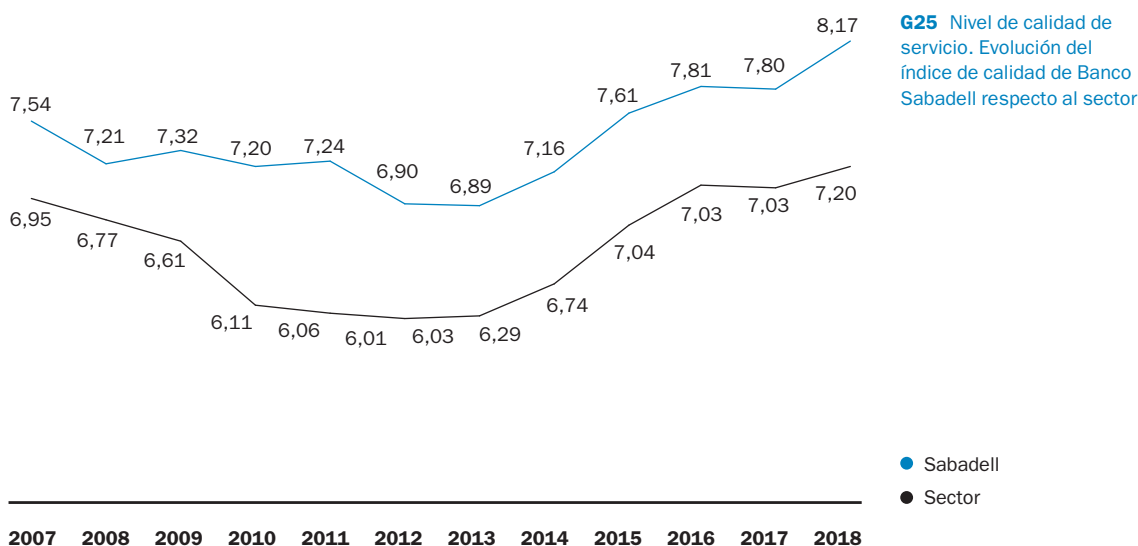
El principal referente para la comparación y mejora de las prácticas de gestión es el modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM), modelo bajo el cual el Banco se somete a evaluaciones independientes cada dos años. En la evaluación realizada en noviembre de 2018, se renovó el Sello de Oro a la Excelencia en Gestión (+500), superando los setecientos puntos de este exigente modelo. Seguimos en niveles muy elevados, que ya destacamos en 2014 y en 2016, y es la única entidad financiera que ha superado esta puntuación de este exigente modelo EFQM.

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 2018, Banco Sabadell ha renovado el certificado ISO 9001.

El Banco dispone del distintivo “Madrid Excelente”, renovado este año 2018 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.

Banco Sabadell continúa manteniendo su diferencial de calidad respecto al sector.



Fuente: EQUOS, STIGA, Estudio de calidad de redes bancarias.
 Datos 2018 reportados con el perímetro a fecha de cierre de cada año.

Certificaciones de calidad

