

23	Estructura organizativa
27	Modelo de negocio, principales objetivos alcanzados y actuaciones llevadas a cabo
28	Plan 2020
29	La acción de Banco Sabadell y los accionistas
32	El cliente

Estructura organizativa

Banco de Sabadell, S.A. (en adelante, también Banco Sabadell, el banco o la sociedad), con domicilio social en Alicante, avenida Óscar Esplá, 37, tiene por objeto social el desarrollo de la actividad bancaria y está sujeto a la normativa y las regulaciones de las entidades bancarias operantes en España. En lo que hace referencia a la supervisión de Banco Sabadell en base consolidada, cabe mencionar la asunción de las funciones como supervisor prudencial por parte del Banco Central Europeo (BCE) desde noviembre de 2014.

El banco es la sociedad dominante de un grupo de entidades cuya actividad controla directa e indirectamente, y que constituyen, junto con él, el Grupo Banco Sabadell. Banco Sabadell está integrado por diferentes entidades financieras, marcas, sociedades filiales y sociedades participadas que abarcan todos los ámbitos del negocio financiero, y opera fundamentalmente en España, el Reino Unido y México.

En este ejercicio se ha reorganizado el Negocio Bancario España y el de Otras Geografías. El Negocio de Transformación de Activos Inmobiliarios queda integrado en Negocio Bancario España gracias a la normalización de los activos inmobiliarios en balance. Adicionalmente, las oficinas en el exterior y de representación también quedan en el ámbito de Negocio Bancario España dentro del perímetro de Banca Corporativa, al ser sus principales clientes de origen nacional.

En 2019 el grupo cuenta con una organización estructurada en los siguientes negocios:

Negocio Bancario España agrupa las siguientes unidades de negocio de clientes:

— Banca Comercial: es la línea de negocio con mayor peso en el grupo y centra su actividad en la oferta de productos y servicios financieros a grandes y medianas empresas, pymes, comercios y autónomos, particulares y colectivos profesionales, *consumer finance*, gestión de inversiones y Bancaseguros. Banca Privada ofrece productos y servicios de alto valor para el cliente.

Sabadell es la marca de referencia que opera en la mayor parte del mercado español. Adicionalmente, opera bajo las siguientes marcas:

- SabadellHerrero en Asturias y León.
 - SabadellGuipuzcoano en el País Vasco, Navarra y La Rioja.
 - SabadellGallego en Galicia.
 - SabadellSolbank en Canarias, en Baleares y en las zonas costeras del sur y levante.
 - ActivoBank enfoca su actividad a los clientes que operan exclusivamente a través de Internet o por teléfono.
- Banca Corporativa: ofrece servicios de financiación especializados junto con una oferta global de soluciones,

que abarcan desde los servicios de banca transaccional hasta las soluciones más complejas y adaptadas, ya sean del ámbito de la financiación, de tesorería, así como actividades de importación y exportación, entre otras.

- Transformación de Activos gestiona de forma transversal el riesgo irregular y la exposición inmobiliaria. 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.

Negocio Bancario Reino Unido: la franquicia de TSB incluye el negocio que se lleva a cabo en el Reino Unido, y que incluye cuentas corrientes y de ahorro, créditos, tarjetas e hipotecas.

Negocio Bancario México: ofrece servicios bancarios y financieros de Banca Corporativa y Banca Comercial.

Banco Sabadell es la entidad dominante de un grupo de sociedades que a 31 de diciembre de 2019 ascendía a 174 entidades, de las cuales, aparte de la sociedad matriz, 149 son consideradas entidades dependientes y 24 asociadas (a 31 de diciembre de 2018 eran 162 entidades, de las cuales 135 eran consideradas entidades dependientes y 26 asociadas).

Estructura de Gobierno Corporativo

Banco Sabadell cuenta con una estructura de gobierno corporativo sólida que garantiza una gestión eficaz y prudente del banco. El Consejo de Administración ha actualizado el marco de gobierno interno en su reunión de enero de 2019, en el que se detallan, entre otros aspectos, su estructura accionarial, los órganos de gobierno, la estructura del grupo, la composición y el funcionamiento de gobierno corporativo, las funciones de control interno, las cuestiones clave, el marco de gestión de riesgos y las políticas del grupo.

Junta General de Accionistas

La Junta General de Accionistas es el órgano principal de gobierno del banco y en el que los accionistas adoptan los acuerdos que les corresponden con arreglo a la Ley, los Estatutos Sociales (véase apartado de la web corporativa [“Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Estatutos Sociales”](#)) o su propio Reglamento, y aquellas decisiones de negocio que el Consejo de Administración considere trascendentales para el futuro del banco y los intereses sociales.

La Junta General de Accionistas ha aprobado su propio Reglamento, que contiene los principios y las reglas

básicas de actuación (véase apartado de la web corporativa [“Junta General – Reglamento de la Junta”](#)), garantizando los derechos de los accionistas y la transparencia informativa.

En la Junta General de Accionistas un accionista puede emitir su voto con un valor directamente proporcional al porcentaje de capital social que ostenta.

La Política de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto aprobada por el Consejo de Administración tiene por objetivo fomentar la transparencia en los mercados, generar confianza y preservar, en todo momento, el interés legítimo de los inversores institucionales, accionistas y asesores de voto.

Consejo de Administración

El Consejo de Administración, salvo en las materias reservadas a la competencia de la Junta General, es el máximo órgano de decisión de la sociedad y de su grupo consolidado, al tener encomendada, legal y estatutariamente, la administración y la representación del banco. El Consejo de Administración se configura básicamente como un instrumento de supervisión y control, delegando la gestión de los negocios ordinarios a favor del consejero delegado y del equipo de dirección.

El Consejo de Administración se rige por normas de gobierno definidas y transparentes, en particular por los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración (véase apartado de la web corporativa [“Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones - Reglamento del Consejo”](#)), y cumple con las mejores prácticas de buen gobierno corporativo.

Composición del consejo

Presidente

José Oliu Creus

Vicepresidente

José Javier Echenique Landiribar

Consejero delegado

Jaime Guardiola Romojaro

Consejero director general

José Luis Negro Rodríguez

Consejera secretaria general

María José García Beato

Consejeros

Anthony Frank Elliott Ball
Aurora Catá Sala
Pedro Fontana García
Maria Teresa Garcia-Milà Lloveras
George Donald Johnston
David Martínez Guzmán
José Manuel Martínez Martínez
José Ramón Martínez Sufrategui
Manuel Valls Morató
David Vegara Figueras

Secretario no consejero

Miquel Roca i Junyent

El Consejo de Administración estaba formado, a 31 de diciembre de 2019, por quince miembros: cinco consejeros ejecutivos y diez no ejecutivos, siendo ocho de ellos independientes, uno dominical y uno otro externo. La composición del Consejo guarda un adecuado equilibrio entre las diferentes categorías de consejero que lo forman.

El Consejo de Administración tiene una composición diversa y eficiente. Cuenta con una dimensión adecuada para desempeñar eficazmente sus funciones con profundidad y contraste de opiniones, lo que permite lograr un funcionamiento de calidad, eficaz y participativo. Su composición reúne una adecuada diversidad de competencias y trayectorias profesionales, orígenes y género, con amplia experiencia en los ámbitos bancario, financiero, de seguros, riesgos y auditoría, en el campo regulatorio y jurídico, académico, de recursos humanos y consultoría, y en el ámbito empresarial e internacional. La matriz de competencias del Consejo está publicada en la página web en el “Marco de Gobierno Interno de Banco Sabadell” (véase apartado de la web corporativa [“Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Marco de Gobierno Interno”](#)).

El Consejo cuenta con tres consejeras, una ejecutiva, otra independiente y otra externa. En 2019, la Junta General ratificó el nombramiento de la consejera ejecutiva y reeligió a la consejera independiente. En la Política de selección de candidatos a consejeros aprobada por el Consejo de Administración en 2016 se vela por que los procedimientos faciliten la selección de consejeras y, en general, no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación.

El Consejo cuenta con un consejero independiente coordinador al que, de conformidad con los estatutos, podrá solicitar la convocatoria del Consejo de Administración, la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de las reuniones, coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos, hacerse eco de las opiniones de los consejeros externos y dirigir, en su caso, la evaluación periódica del presidente del Consejo de Administración. Además, coordina el Plan de sucesión del presidente y del consejero delegado aprobado en 2016 y lidera en la práctica las reuniones con inversores y *proxy advisors*. Este año se ha producido la rotación en el cargo de consejero independiente coordinador tras un período de tres años, nombrándose a Don Anthony Frank Elliott Ball como nuevo consejero independiente coordinador.

El Consejo de Administración, para un mejor y más diligente desempeño de su función general de supervisión, se obliga a ejercer directamente las responsabilidades establecidas en la Ley, entre ellas:

- aprobación de las estrategias generales de la compañía;
- nombramiento y, en su caso, cese de administradores en las distintas sociedades filiales;
- identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados;
- determinación de las políticas de información y

comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública;

- fijación de la política de autocartera dentro del marco que, en su caso, determine la Junta General de Accionistas;
- aprobación del Informe anual de gobierno corporativo;
- autorización de operaciones de la sociedad con consejeros y accionistas significativos que puedan presentar conflictos de intereses, y
- en general, la decisión de operaciones empresariales o financieras de particular trascendencia para la compañía.

Comisiones del Consejo de Administración

De conformidad con los Estatutos Sociales, el Consejo de Administración tiene constituidas las siguientes comisiones:

- la Comisión Delegada;
- la Comisión de Auditoría y Control;
- la Comisión de Nombramientos;
- la Comisión de Retribuciones;
- la Comisión de Riesgos.

La organización y estructura de las comisiones del Consejo están recogidas en los Estatutos Sociales y en sus respectivos reglamentos, que establecen sus normas de composición, funcionamiento y responsabilidades. En 2019, el Consejo ha aprobado los reglamentos de la Comisión Delegada, de la Comisión de Retribuciones, de la Comisión de Nombramientos y de la Comisión de Riesgos, que se han unido al ya existente Reglamento de la Comisión de Auditoría (véase apartado de la web corporativa [“Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Reglamentos del Consejo”](#)), para desarrollar y completar las normas de funcionamiento y las funciones básicas previstas en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo de Administración.

Las comisiones prestan apoyo al Consejo de Administración en áreas específicas y facilitan el desarrollo y aplicación de un marco de gobierno interno sólido. Tienen funciones de carácter informativo, consultivo o de asesoramiento, salvo en aquellos supuestos específicos que le atribuya funciones de decisión el Consejo o una política aprobada por este. Disponen de recursos suficientes para poder cumplir con sus funciones, pudiendo contar con asesoramiento profesional externo e informarse sobre cualquier aspecto de la entidad, teniendo libre acceso tanto a la alta dirección y directivos del grupo como a cualquier tipo de información o documentación de que disponga el banco relativa a las cuestiones que son de sus competencias.

Cargo	Delegada	Auditoría y Control	Nombramientos	Retribuciones	Riesgos
Presidente	José Oliu Creus	Manuel Valls Morató	Aurora Catá Sala	Aurora Catá Sala	George Donald Johnston
Vocal	José Javier Echenique Landiribar	Pedro Fontana García	Anthony Frank Elliott Ball	Anthony Frank Elliott Ball	Maria Teresa Garcia-Milà Lloveras
Vocal	Jaime Guardiola Romojaro	Maria Teresa Garcia-Milà Lloveras	Maria Teresa Garcia-Milà Lloveras	George Donald Johnston	Manuel Valls Morató
Vocal	Pedro Fontana García	José Ramón Martínez Sufrategui	José Manuel Martínez Martínez	José Ramón Martínez Sufrategui	—
Vocal	José Manuel Martínez Martínez	—	—	—	—
Secretario no vocal	María José García Beato	Miquel Roca i Junyent	Miquel Roca i Junyent	María José García Beato	María José García Beato

Número de reuniones en 2019

36**11****11****11****10**

Comisión Delegada

La Comisión Delegada, cuya denominación ha sido modificada en la Junta General de 2019 (antes Comisión Ejecutiva), está formada por cinco consejeros, siendo el presidente del Consejo de Administración el presidente de la Comisión, con una composición por categorías similar a la del propio Consejo, y tiene todas las funciones y facultades del Consejo de Administración, salvo aquellas que sean legal o estatutariamente indelegables. Le corresponde el seguimiento de la actividad ordinaria del banco, debiendo informar de las decisiones adoptadas en sus reuniones al Consejo de Administración, sin perjuicio de las demás funciones que le atribuyan los Estatutos Sociales, el Reglamento del Consejo de Administración o su propio Reglamento.

Comisión de Auditoría y Control

La Comisión de Auditoría y Control, formada por tres consejeros independientes y una consejera externa y cuyo presidente es un consejero independiente, experto en Auditoría, se reúne como mínimo trimestralmente y tiene como objetivo principal supervisar la eficacia del control interno del banco, la auditoría interna y los sistemas de gestión de riesgos, supervisar el proceso de elaboración y presentación de la información financiera regulada, informar de las cuentas anuales y semestrales del banco, las relaciones con los auditores externos, así como asegurar que se tomen las medidas oportunas frente a conductas o métodos que pudieran resultar incorrectos. También vela por que las medidas, políticas y estrategias definidas en el Consejo de Administración sean debidamente implantadas.

Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos, formada por tres consejeros independientes y una consejera externa, tiene como principales funciones velar por el cumplimiento de la composición cualitativa del Consejo de Administración, evaluando la idoneidad, las competencias y la experiencia necesarias de los miembros del Consejo de Administración, elevar las propuestas de nombramiento de los consejeros independientes e informar de las propuestas de nombramiento de los restantes consejeros. Asimismo, debe establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo de Administración, elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo y, además, informar sobre las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y del colectivo identificado y sobre las condiciones básicas de los contratos de los consejeros ejecutivos y de los altos directivos.

Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones, formada por cuatro consejeros independientes, tiene como principales funciones proponer al Consejo de Administración la política de retribuciones de los consejeros y de los directores generales, así como la retribución individual y las demás condiciones contractuales de los consejeros ejecutivos, y velar por su observancia. Asimismo, informa respecto al Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros; además, revisa los principios generales en materia retributiva y los programas de retribución de todos los empleados, velando por la transparencia de las retribuciones.

Comisión de Riesgos

La Comisión de Riesgos está formada por dos consejeros independientes y una consejera externa. Le corresponde supervisar y velar por una adecuada asunción, control y gestión de todos los riesgos de la entidad y su grupo consolidado y reportar al Pleno del Consejo sobre el desarrollo de las funciones que le corresponden, de acuerdo con lo establecido en la Ley, los Estatutos Sociales y los reglamentos del Consejo de Administración y de la propia comisión.

Presidencia del banco

El artículo 54 de los Estatutos Sociales establece que el presidente es el máximo representante del banco, y, en ejercicio de sus funciones, es el principal responsable del eficaz funcionamiento del Consejo de Administración, llevará en todo caso la representación del banco y ostentará la firma social, convocará y presidirá las sesiones del Consejo de Administración, fijando el orden del día de las reuniones, dirigirá las discusiones y deliberaciones del Consejo de Administración, y, en su caso, de la Junta General, y será el ejecutor de los acuerdos del Consejo de Administración y de la Junta General sin necesidad de mención expresa. Además, puede tener todas las facultades que le delega el Consejo de Administración.

Consejero delegado

De acuerdo con el artículo 54 de los Estatutos Sociales, el consejero delegado es el máximo responsable de la gestión y dirección del negocio, correspondiéndole la representación del banco en ausencia del presidente. El Consejo puede delegarle todas las facultades legalmente delegables que estime convenientes.

Unidades de control

La Dirección de Auditoría Interna y la Dirección de Riesgos tienen acceso y reporte directo al Consejo de Administración y sus comisiones, a la de Auditoría y Control y a la de Riesgos, respectivamente.

El banco publica el Informe anual de gobierno corporativo, que incluye información detallada sobre el gobierno corporativo del banco y el estado de información no financiera, incorporados también a las cuentas anuales de 2019, así como el Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros en la página web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y en la página web corporativa de Banco Sabadell.

Modelo de negocio, principales objetivos alcanzados y actuaciones llevadas a cabo

El desarrollo de la entidad se orienta al crecimiento rentable que genere valor para los accionistas, a través de una estrategia de diversificación de negocios basada en criterios de rentabilidad, eficiencia y calidad de servicio, con perfil de riesgo conservador y dentro del marco de los códigos éticos y profesionales y tomando en consideración los intereses de los diferentes grupos de interés.

El modelo de gestión del banco se enfoca a la permanencia del cliente a largo plazo, mediante una actividad constante de fidelización de la cartera de clientes fundamentada en la iniciativa y la proactividad en la relación. El banco tiene una oferta global de productos y servicios, un equipo humano cualificado, una plataforma tecnológica con capacidad para el crecimiento y una orientación permanente a la búsqueda de la calidad.

El actual escenario de tipos negativos fomentará una revisión del modelo de negocio que permita adaptarnos al nuevo entorno, sin dejar de perseguir un crecimiento rentable y la fidelización del cliente a largo plazo.

Desde el inicio de la crisis financiera, el sector bancario español se ha visto envuelto en un proceso de consolidación sin precedentes. Mayores niveles de capital, requerimientos más estrictos de provisionamiento, la recesión económica y la presión de los mercados de capitales han sido algunos de los factores que han forzado a las entidades españolas a fusionarse y así ganar escala, maximizar la eficiencia y reforzar sus balances.

Durante los últimos diez años, en España Banco Sabadell ha expandido su presencia geográfica y ha incrementado su cuota de mercado a través de un conjunto de adquisiciones. La más significativa es la de Banco CAM en 2012, que permitió incrementar significativamente el tamaño de su balance. En 2013, Banco Sabadell fue capaz de acometer otras operaciones corporativas en el marco de la reestructuración bancaria en condiciones económicas adecuadas. Después de las adquisiciones de la red de Penedès, Banco Gallego y Lloyds España en 2015, Banco Sabadell está bien posicionado para crecer orgánicamente, beneficiarse del crecimiento de la economía española y adaptarse al nuevo entorno de tipos de interés.

A través de estas adquisiciones y del crecimiento orgánico experimentado en los últimos ejercicios, Banco Sabadell ha reforzado su posición en algunas de las regiones más ricas de España (Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares) y ha incrementado su cuota en otras áreas clave. Sobre la base de la información más reciente disponible, Banco Sabadell posee una cuota de mercado en el ámbito nacional del 8,0% en crédito y del 7,6% en depósitos (septiembre 2019). Adicionalmente, Banco Sabadell destaca en productos como el crédito comercial, con una cuota de 9,9% (octubre 2019); financiación a empresas, con un 11,3% (septiembre 2019); fondos de inversión, con

un 5,9% (diciembre 2019); contratación de valores, con un 9,9% (diciembre 2019), y facturación a través de TPV, con un 17,2% (septiembre 2019).

Además, Banco Sabadell continúa manteniendo su diferencial de calidad respecto al sector y se sitúa en primera posición en el *ranking* que mide la experiencia cliente (*Net Promoter Score*) para pymes.

En lo que concierne al negocio internacional, Banco Sabadell ha sido siempre un referente. En 2019 ha seguido siendo así y Sabadell ha seguido estando presente en plazas estratégicas y acompañando a las empresas en su actividad internacional, alcanzando una cuota del 14,8% en transferencias Swift (noviembre 2019). En este sentido, durante estos últimos años Banco Sabadell ha ampliado su presencia internacional, destacando como principales hitos: la adquisición del banco británico TSB y la entrada en el mercado de México tras obtener la licencia para operar como banco comercial. Con todo, a diciembre 2019 el 33% del crédito del grupo se genera en el exterior (25% en el Reino Unido y 9% en América y resto).

Una vez en TSB se han solventado las incidencias producidas durante la migración de la plataforma tecnológica y después de la renovación del equipo ejecutivo, los esfuerzos se han focalizado en preparar un nuevo plan de negocio basado en un crecimiento de volumen, un mejor posicionamiento y un programa de reducción de costes.

Para el Grupo Banco Sabadell, el ejercicio 2019 se ha caracterizado por la materialización de la venta del 80% de Solvia Servicios Inmobiliarios, que ha generado un beneficio de 133 millones de euros en el primer semestre. Adicionalmente, se ha transmitido el 100% del capital social de SDIN Residencial, S.L.U. y un conjunto de activos inmobiliarios, mayoritariamente suelos para promociones urbanísticas. El 19 de diciembre se informó al Consejo del primer cierre previsto para el 20 del mismo mes de las operaciones de venta de varias carteras, tras la obtención de las autorizaciones del Fondo de Garantía de Depósitos y del Ministerio de Economía.

Banco Sabadell desarrolla su negocio de forma ética y responsable, orientando su compromiso con la sociedad de manera que la actividad impacte de forma positiva en las personas y el medio ambiente. Son todas las personas que integran la organización quienes aplican los principios y políticas de responsabilidad social corporativa, garantizando, además, la calidad y transparencia en el servicio al cliente.

Además de cumplir con las normas aplicables, Banco Sabadell dispone de un conjunto de políticas, normas internas y códigos de conducta que garantizan ese comportamiento ético y responsable en toda la organización y alcanzan a toda la actividad del grupo.

Plan 2020

Banco Sabadell adopta planes estratégicos en los cuales fija sus objetivos para los próximos años de acuerdo con el contexto macroeconómico, de negocio y regulatorio.

En el año 2018 Banco Sabadell presentó su nuevo Plan de negocio trienal, en el que sienta las bases estratégicas de cara a afrontar el nuevo ciclo económico. Las ambiciones de dicho plan son consistentes con los valores y objetivos que han caracterizado a la entidad desde sus comienzos. En este sentido, la rentabilidad, la sostenibilidad y la creación de valor son los objetivos en los que se fundamenta dicho plan de negocio.

El año 2020 vendrá marcado por el actual entorno de tipos negativos y una potencial desaceleración económica global. En este escenario, Banco Sabadell se enfocará en la rentabilidad. La rentabilidad significa seguir creciendo en los mercados principales en los que Banco Sabadell está presente, así como poner especial atención en la eficiencia y en la aceleración de la normalización del balance. Banco Sabadell también continuará desarrollando las capacidades tecnológicas necesarias para ofrecer una propuesta de valor, así como promover la atracción de talento versátil para afrontar la transformación comercial y digital de la entidad y su adaptación a un entorno cambiante como el actual. Por último, el Plan de negocio de Banco Sabadell persigue la creación de valor para todos sus *stakeholders*, a la vez que ofrece una amplia oferta de productos y una excelente calidad de servicio a sus clientes y se potencia el capital humano, atendiendo a las inquietudes y expectativas profesionales de motivación y de reconocimiento de sus empleados. Todo ello, sin olvidar el compromiso que Banco Sabadell tiene con la sociedad y el medio ambiente en todos los territorios donde el banco desarrolla su actividad, a través del desarrollo ético y responsable de su negocio.

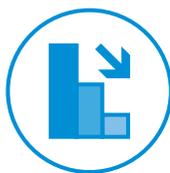
Con el fin de lograr dichos objetivos, Banco Sabadell se apoya en su fuerte imagen de marca y experiencia de cliente como elementos diferenciadores, así como en sus amplias capacidades tecnológicas, que permiten evolucionar su propuesta de valor. Todo ello, contando con una organización ágil, versátil y formada por personas con talento y compromiso.

El propósito de Banco Sabadell para el año 2020 continúa enfocándose en maximizar el valor de su franquicia en los tres mercados principales en los que opera (España, el Reino Unido y México), creciendo de forma orgánica y contando con una estrategia clara y diferenciada en cada área geográfica.

De esta forma, las ambiciones de Banco Sabadell en España se centran en reforzar su propuesta de valor en los segmentos *core* e impulsar el margen comercial, a la vez que continuamos protegiendo nuestro sólido perfil de riesgo. Todo ello, incrementando la sostenibilidad del negocio, transformando el modelo de distribución y digitalización de cara a ofrecer un amplio abanico de productos y servicios diferenciados a cada cliente, mientras se mantiene el liderazgo en calidad de servicio.



Resiliencia de los ingresos del negocio bancario



Gestión continua de los activos problemáticos



Ejecución del nuevo Plan Estratégico de TSB



Mantener un nivel adecuado de capital



Creación de valor para el accionista

En el Reino Unido, en noviembre de 2019 se lanzó un nuevo plan estratégico para el horizonte 2022 tras la incorporación de un nuevo equipo directivo en la filial británica, TSB. El nuevo plan tiene como objetivos mejorar la eficiencia del negocio, a la vez que incrementar los volúmenes y los ingresos de forma orgánica, tanto en hipotecas como en préstamos consumo a particulares, con el fin de mejorar la rentabilidad del negocio. Para ello, TSB cuenta con una nueva plataforma tecnológica que es clave para construir un modelo de negocio ágil y que le otorga una ventaja competitiva en el mercado británico, ya que permite a la entidad adaptarse de forma más rápida y eficiente a las nuevas necesidades del cliente.

Por último, la estrategia definida para el negocio mexicano está fundamentalmente enfocada en continuar fortaleciendo nuestro segmento de Banca de Empresas y Corporativa, centrándonos en los clientes y productos que nos permiten maximizar nuestra rentabilidad a la vez que se progresa en el desarrollo del negocio de banca a particulares, que está basado en un modelo innovador y 100% digital.

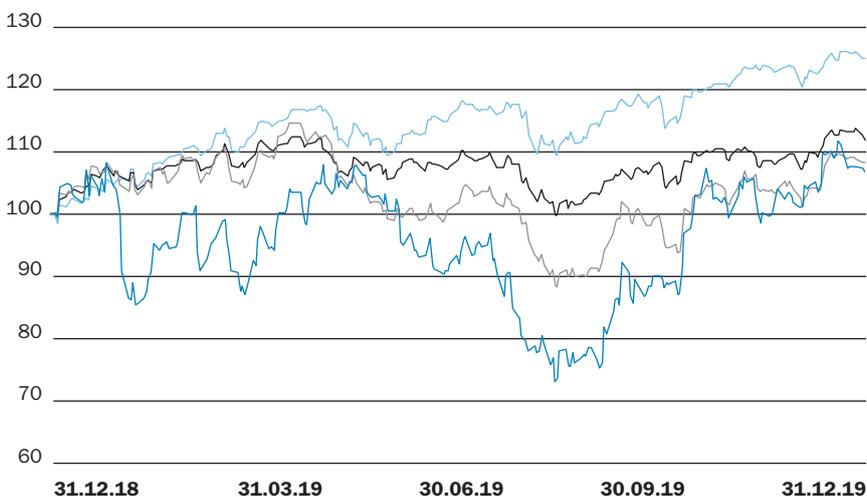
La acción de Banco Sabadell y los accionistas

En el ejercicio 2019, las tensiones comerciales entre Estados Unidos y China, la incertidumbre en torno al Brexit, la preocupación en este entorno por la debilidad del crecimiento global y la respuesta ofrecida por los bancos centrales han sido los principales focos de atención de los mercados financieros, así como los factores determinantes de la cotización de los bancos.

Sin embargo, en los últimos meses del año, la reducción de la probabilidad de una salida sin acuerdo del Reino Unido de la Unión Europea, el menor riesgo de litigio asociado a hipotecas ligadas al IRPH tras las conclusiones del abogado general de la Unión Europea y cierto repunte de los tipos de interés interbancarios favorecieron la evolución del sector bancario español.

Con respecto a la acción concreta de Sabadell, la senda de mejora del capital durante el año, el anuncio del Plan estratégico de TSB y la continua mejora en la calidad de activo mediante las ventas institucionales de carteras de activos problemáticos conforman los principales hitos que han influido idiosincráticamente en su evolución en 2019.

Paralelamente, a cierre de 2019, más de un 89% de los analistas que cubren la acción de Banco Sabadell recomendaban comprar o mantener la acción.



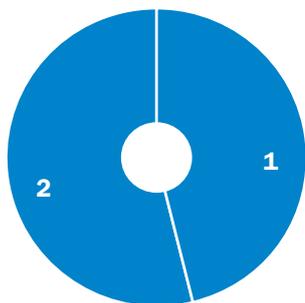
Evolución comparada de la cotización de la acción SAB
Fuente: Bloomberg. Ajustado por ampliaciones de capital y dividendos

- EuroStoxx 50
- SAB
- IBEX 35
- EuroStoxx 600 Banks

Nota: cotización ajustada por el efecto de los dividendos y ampliaciones de capital. Fuente: Bloomberg.

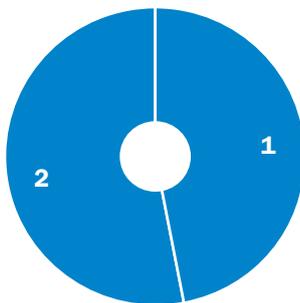
A lo largo de 2019, el peso de los inversores institucionales en la base accionarial de Banco Sabadell ha ascendido ligeramente con respecto a diciembre de 2018, pasando de un 53,0% a un 53,8% en diciembre de 2019.

La capitalización bursátil de Banco Sabadell al cierre del año era de 5.760 millones de euros, y la ratio precio-valor contable (P/VC) se situaba en 0,44.



Distribución de accionistas
31.12.2019 (en %)

1	Accionistas minoristas	46,2
2	Inversores institucionales	53,8



Distribución de accionistas
31.12.2018 (en %)

1	Accionistas minoristas	47,0
2	Inversores institucionales	53,0

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 1 a 12.000	189.863	563.139.756	10,01 %
De 12.001 a 120.000	42.426	1.284.276.683	22,82 %
De 120.001 a 240.000	1.620	264.631.530	4,70 %
De 240.001 a 1.200.000	921	393.813.970	7,00 %
De 1.200.001 a 15.000.000	167	465.296.435	8,27 %
Más de 15.000.000	37	2.655.806.327	47,20 %
TOTAL	235.034	5.626.964.701	100,00 %

Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2019

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 %

Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2018

	En millones	En millones de euros	En euros	En millones de euros	En euros
	Número de acciones medias	Beneficio atribuido al Grupo	Beneficio atribuido al Grupo por acción	Recursos propios	Valor contable por acción
2016	5.616	710	0,126	12.926	2,30
2017	5.570	802	0,142	13.426	2,41
2018	5.565	328	0,050	12.545	2,25
2019	5.538	768	0,125	13.172	2,38

Beneficio y valor contable por acción 2016-2019

Información bursátil

A continuación se presenta un conjunto de indicadores en relación con la evolución bursátil del banco:

	2019	2018	Variación (%) interanual
Accionistas y contratación			
Número de accionistas	235.034	235.523	(0,2)
Número de acciones medias (en millones)	5.538	5.565	(0,5)
Contratación media diaria (millones de acciones)	30	27	11,2
Valor de cotización (en euros)			
Inicio	1,001	1,656	—
Máxima	1,130	1,945	—
Mínima	0,714	0,950	—
Cierre	1,040	1,001	—
Capitalización bursátil (en millones de euros)	5.760	5.568	—
Ratios bursátiles			
Beneficio neto atribuido por acción (BPA) (en euros)	0,13	0,05	—
Valor contable por acción (en euros)	2,38	2,25	—
P/VC (valor de cotización s/valor contable)	0,44	0,44	—
PER (valor de cotización/BPA)	8,29	20,11	—

Información bursátil

Política de dividendos

La retribución a los accionistas del banco, de acuerdo con lo establecido en los estatutos de la entidad, es sometida cada ejercicio a la aprobación de la Junta General de Accionistas.

En el ejercicio 2018, el banco retribuyó a sus accionistas con 0,03 euros por acción a través de una remuneración completamente en efectivo. Esta distribución se llevó a cabo mediante un dividendo a cuenta de 0,02 euros por acción y un dividendo complementario de 0,01 euros por acción. Este importe representó una rentabilidad sobre la cotización al cierre del ejercicio del 3,0%.

El Consejo de Administración acordó con fecha 24 de octubre de 2019 la distribución de un dividendo a cuenta del resultado de 2019 por importe de 0,02 euros brutos por acción (neto de la correspondiente retención a cuenta de impuestos de 0,0162 euros por acción) que se pagó mediante la entrega de acciones propias por valor

de 89.635 miles de euros, 126 miles de euros en efectivo y 21.055 miles de euros de retenciones, pagado en fecha 24 de diciembre de 2019.

Adicionalmente, el Consejo de Administración propondrá a la Junta General de Accionistas que acuerde la distribución de un dividendo bruto por acción del ejercicio 2019 de 0,04 euros por acción.

Para los próximos ejercicios, Banco Sabadell prevé mantener los pagos en efectivo como forma de retribución a sus accionistas.

Gestión de calificación crediticia

En 2019, las agencias que evalúan la calidad crediticia de Banco Sabadell son S&P Global Ratings, Moody's, DBRS y Fitch Ratings.

Agencia	Largo Plazo	Corto plazo	Perspectiva	Última revisión
DBRS	A (Low)	R-1 (Low)	Estable	25.06.2019
S&P Global Rating	BBB	A-2	Estable	13.12.2019
Moody's Investors Service (*)	Baa3 / Baa2	P-3 / P-2	Estable / Estable	12.12.2019
Fitch Ratings	BBB	F2	Estable	20.12.2019

Gestión de calificación crediticia. [Ratings actuales y a la última fecha](#)

(*) Corresponde a deuda senior y depósitos, respectivamente.

Con fecha de 6 de abril de 2018, S&P Global Ratings subió la calificación crediticia de Banco Sabadell a largo plazo a BBB desde BBB- y a corto plazo a A-2 desde A-3. La perspectiva es estable. Esta subida de calificación crediticia se fundamentó en la mejora de la calidad crediticia de Banco Sabadell en el contexto de un menor riesgo industria del sistema bancario español debido principalmente a su desapalancamiento, así como en una mejora de la confianza inversora.

Con fecha 13 de diciembre de 2019, S&P Global Ratings afirmó la calificación crediticia de Banco Sabadell de BBB a largo plazo, de A-2 a corto plazo y la perspectiva estable.

Con fecha 19 de septiembre de 2018, Moody's confirmó el *rating* a largo plazo de los depósitos en Baa2 y de la deuda *senior* en Baa3, así como el *rating* a corto plazo de los depósitos en P-2 y de la deuda *senior* en P-3 de Banco Sabadell, y comunicó el cambio de la perspectiva del *rating* a estable desde positivo. La agencia tuvo en cuenta la mejora del perfil de riesgo de activos del banco después de la venta de la mayor parte de su cartera de activos inmobiliarios adjudicados y la disminución de activos clasificados en *stage 3*, así como la adecuada posición de liquidez y los indicadores de capital y de rentabilidad del grupo debilitados por las partidas extraordinarias registradas en 2018, que estaban relacionadas con las pérdidas en la filial del grupo TSB y las provisiones por la venta de activos problemáticos.

Con fecha 12 de diciembre de 2019, Moody's ha afirmado la calificación crediticia de Banco Sabadell con perspectiva estable.

Con fecha 4 de junio de 2019, DBRS Ratings GmbH ha comunicado la subida del *rating* a largo plazo de Banco Sabadell a A (*Low*) con perspectiva estable desde BBB (*High*) para reflejar la reducción significativa de activos problemáticos tras las ventas realizadas, el progreso en la resolución de las incidencias relacionadas con la migración tecnológica de TSB y la continua mejora en los ingresos *core*. El *rating* a corto plazo se mantuvo en R-1 (*Low*).

Con fecha 25 de junio de 2019, DBRS Ratings GmbH ha afirmado la calificación crediticia de Banco Sabadell con perspectiva estable.

Con fecha 29 de marzo de 2019, Fitch Ratings ha asignado a Banco Sabadell una calificación BBB a largo plazo y F3 a corto plazo, con perspectiva estable. Esta nota refleja la solidez de Banco Sabadell, el cuarto banco más grande de España por activos, con una amplia experiencia en el negocio de pymes y diversificación geográfica gracias a sus operaciones en el Reino Unido y México. Fitch también destaca los niveles de capital de Banco Sabadell, que cumplen con los requisitos de los organismos reguladores europeos, su perfil de liquidez y la reducción de los activos problemáticos. La calificación tiene en cuenta, asimismo, el desafío del banco para mejorar su negocio en el Reino Unido, después de los problemas derivados de la migración tecnológica de su filial británica, TSB, y el incierto entorno operativo en el país por el Brexit. Fitch considera que Banco Sabadell cuenta con una sólida franquicia en España, fruto de su estrategia de adquisiciones de la última década, lo que le proporciona una sólida capacidad

de generación de ingresos y unas perspectivas de mejora de la rentabilidad.

Con fecha 20 de diciembre de 2019, Fitch Ratings ha subido el *rating* a corto plazo de Banco Sabadell a F2 desde F3, reflejando la continua mejora de su perfil de financiación y su holgada posición de liquidez. El *rating* a largo plazo se mantiene en BBB, con perspectiva estable.

El cliente

Marca y experiencia de cliente

“En Banco Sabadell estamos para ayudar a personas y empresas a hacer realidad sus proyectos, anticipándonos y ocupándonos de que tomen las mejores decisiones económicas con una gestión responsable y sostenible con el medio ambiente.

Somos no conformistas y comprometidos. Trabajamos con profesionalidad y eficacia. Y nos relacionamos desde la empatía y la franqueza.”

Esta es la promesa de marca de Banco Sabadell, el banco que queremos ser. La marca tiene un compromiso con los clientes, con los empleados y con la sociedad porque “no solo nos distingue lo que hacemos, sino cómo lo hacemos”.

Banco Sabadell se está transformando para seguir construyendo relaciones de confianza y a largo plazo con sus clientes, a través de la Marca y la Experiencia de Cliente.

La experiencia de cliente la entendemos en Banco Sabadell como la forma en la que se entrega la promesa de marca a sus clientes. En este sentido, el banco tiene la ambición de ser una entidad líder en experiencia de cliente, y para alinear a toda la organización con este objetivo, todos los empleados con retribución variable tienen en sus incentivos el cumplimiento de KPI de experiencia de cliente.

La Dirección de Cliente es la encargada de garantizar la traslación de la visión cliente a toda la organización, y cuenta con el soporte, tanto en el centro corporativo como en la red de oficinas, de figuras especializadas para dinamizar este modelo mediante formaciones, talleres y planes de actuación específicos.

Los empleados de Banco Sabadell tienen a su disposición formación específica sobre experiencia de cliente. Esta formación es muy variada y se instrumenta en retos basados en la voz del cliente que permiten a los gestores interiorizar conceptualmente y profundizar en la importancia de poner al cliente en el centro de la estrategia. También persigue conocer y profundizar en cómo los clientes deberían vivir determinados procesos críticos (momentos de la verdad) y dotarlos de capacidades y habilidades para actuar de la mejor manera posible en cada uno de ellos.

Mejora de la experiencia de cliente

El mundo está evolucionando a gran velocidad y los hábitos de los clientes están cambiando. Ante este contexto, Banco

Sabadell se está transformando para ofrecer la mejor experiencia posible a un cliente cada vez más informado y exigente, que requiere de una mayor personalización, inmediatez y omnicanalidad.

Estrategia competitiva: modelo de relación superior

Con el propósito de seguir entregando la experiencia Sabadell, nuestra forma de hacer banca, el banco está evolucionando hacia un modelo de relación superior. Se trata de un modelo totalmente centrado en el cliente y muy gobernado por la inteligencia de negocio, la digitalización, el modelo de distribución y las personas.

- Se mejoran las relaciones con aquellos clientes con necesidades más sofisticadas, ofreciéndoles un modelo personalizado y mayor especialización.
- Se simplifica, siendo más eficientes y facilitando la relación transaccional básica con los clientes gracias a la oportunidad que ofrecen las nuevas tecnologías y los nuevos canales de interacción, en especial el móvil.

Las nuevas tecnologías tales como Big Data, IoT o inteligencia artificial son "parte esencial" del nuevo modelo de relación con el cliente. El mayor conocimiento del cliente permite al banco ofrecer una experiencia y un servicio diferenciales con una oferta mucho más personalizada respecto a sus necesidades específicas.

En Banco Sabadell usamos la conectividad y los datos para transformar la experiencia del cliente redefiniendo productos y servicios y permitiendo a los clientes interactuar con ellos de forma distinta.

Las nuevas tecnologías, por tanto, llevan a una gestión aumentada del cliente en la que los clientes son quienes eligen el canal más conveniente para relacionarse con el banco cuando quieren, como quieren y desde donde quieran.

La transformación ya está generando resultados tangibles:

- Banco Sabadell es un banco de empresas, líder en recomendación y calidad de servicio.
- La visión del modelo de relación ha permitido, en *retail*, acelerar la actividad comercial y generar más ventas. Y, en empresas, gracias a la visita de planificación el banco ha ampliado la capacidad propositiva y los clientes lo valoran muy positivamente.
- En digitalización, más del 55% de los clientes son digitales (clientes activos en canales digitales en los últimos 3 meses).
- Más ventas digitales (39%), con un ritmo de crecimiento por encima de nuestros *peers* europeos.

Hub Empresas

Una de las iniciativas que reafirman el compromiso del banco con las empresas es el Hub Empresas, un innovador espacio para clientes y no clientes donde se ofrece asesoramiento experto a las empresas y donde se organizan talleres formativos, iniciativas para potenciar el *networking* y *showrooms* tecnológicos.

Momentos de la verdad

En Banco Sabadell sabemos que existen momentos únicos que lo pueden cambiar todo; momentos de interacción con el banco sobre los que el cliente se ha generado unas altas expectativas y en los que la impresión que tenga condicionará su percepción y su relación futura con el banco.

Los Momentos de la verdad han permitido transformar y mejorar los procesos haciéndolos mucho más *customer centric* y consiguiendo, por tanto, que la experiencia vivida por los clientes sea mucho más satisfactoria.

Por este motivo, el banco realiza estudios en profundidad con los clientes sobre estos momentos, donde nos explican en detalle cómo viven determinados procesos de la entidad. Mediante el *customer journey*, los *focus groups* y las encuestas a clientes, entre otras herramientas, y con la participación de un equipo multidisciplinario, se han identificado los 10 momentos de la verdad de clientes particulares y los 10 del segmento empresas.

BS Idea: un motor de la transformación de Banco Sabadell

BS Idea es un programa de cocreación que permite a todos los empleados de Banco Sabadell proponer ideas de mejora sobre cualquier ámbito de la organización. Además, un comité compuesto por directivos de la entidad premia aquellas ideas que tengan un mayor alineamiento con la estrategia del banco, con la mejora de la experiencia de cliente y con el proceso de transformación. Constituye, además, un excelente canal de cocreación y comunicación entre los equipos, que pueden transmitir su opinión y compartir experiencias.

Ideas compartidas

 **30.077**

Retos lanzados

 **18**

Innovadores

 **6.269**

Medición de la experiencia de cliente

En Banco Sabadell la medición de la experiencia de cliente se focaliza en la obtención de *insights* que ayuden en la toma de decisiones y que impulsen una cultura cada vez más *customer centric*.

La medición se realiza a través de un entendimiento del mercado, del consumidor y del cliente, y para ello se usan diversas metodologías.

Análisis cualitativo

La medición cualitativa se lleva a cabo a partir de diferentes estudios e investigaciones con diferentes metodologías con el fin de entender mejor el entorno y conocer a los clientes. Entre los objetivos que se persiguen están los siguientes:

- Entender las inquietudes, preocupaciones y actitudes del consumidor y sus necesidades actuales y futuras.
- Identificar la parte más emocional y menos explícita en la toma de decisiones de los consumidores.
- Escuchar en profundidad, activa y constantemente la voz de los clientes, lo que nos permite conocer cómo viven su relación con el banco en los distintos *touch points*.

Entre las metodologías utilizadas podríamos destacar desde convencionales entrevistas en profundidad o el panel de clientes hasta metodologías más novedosas basadas en la neurociencia y en la detección de las emociones.

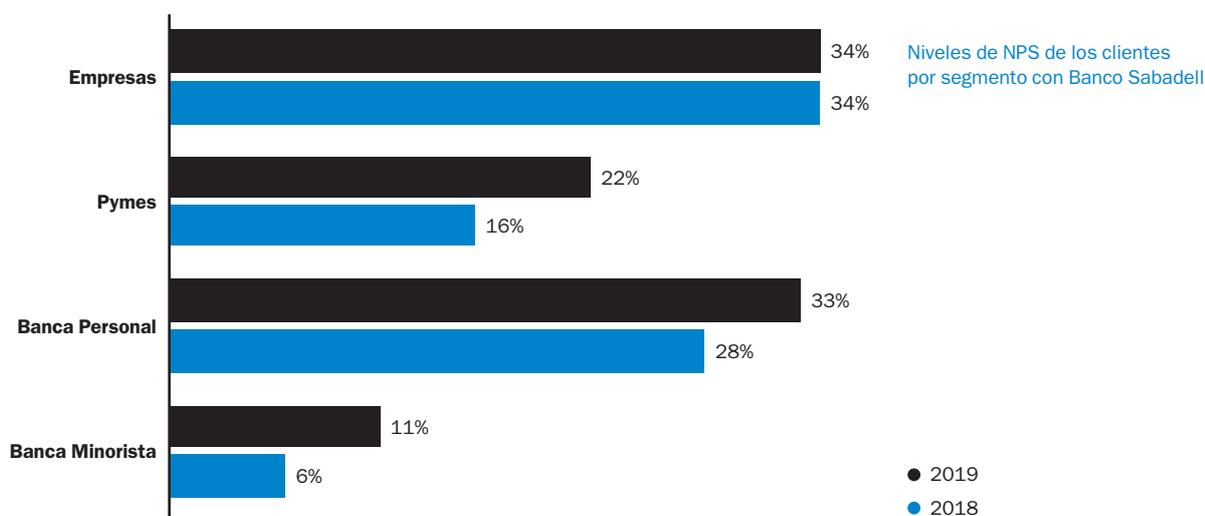
Análisis cuantitativo

Banco Sabadell analiza también la experiencia de sus clientes a través de estudios cuantitativos, algunos más próximos al concepto tradicional de satisfacción y otros que incorporan aspectos más emocionales del cliente:

Net Promoter Score (NPS)

Net Promoter Score (NPS) es el indicador de referencia del mercado para medir la experiencia de cliente, lo cual permite a Banco Sabadell compararse con sus competidores e incluso con empresas de otros sectores, tanto nacionales como internacionales.

Los niveles actuales de NPS afianzan a Banco Sabadell en la primera posición del sector del segmento pymes y en la segunda en el segmento de banca personal.



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.

Estudios de satisfacción

Banco Sabadell realiza periódicamente encuestas y estudios internos que permiten conocer la satisfacción de sus clientes e identificar áreas de mejora para determinados procesos y canales de contacto. Para cada uno de estos estudios, el banco se marca unos objetivos de mejora y realiza un seguimiento continuo.

Destaca la excelente valoración de los clientes respecto al modelo de relación con el banco, un modelo más

personalizado y especializado que permite a la entidad aportar más valor, anticipándose y ocupándose de sus clientes.

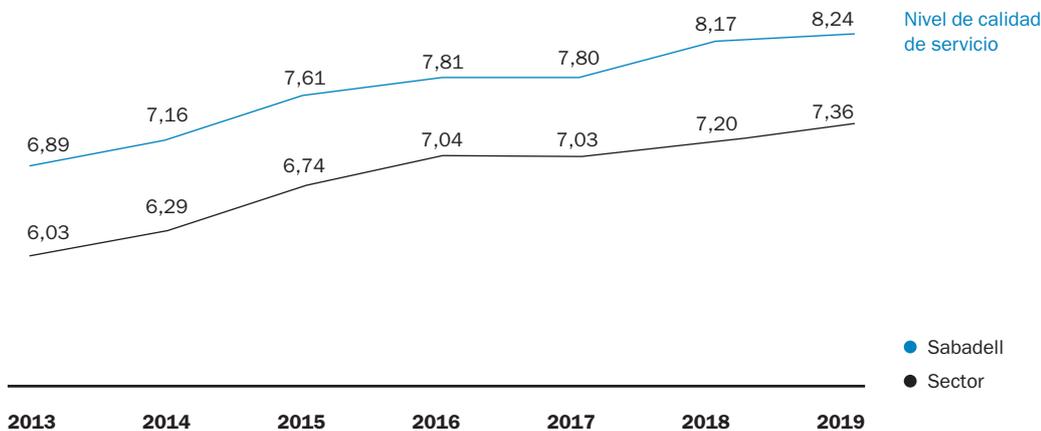
Banco Sabadell ha definido, además, un plan de actuación denominado "Close the Loop", sobre la gestión de los clientes insatisfechos según los distintos estudios cuantitativos de experiencia de cliente. Los resultados obtenidos son muy satisfactorios, puesto que, gracias a estas gestiones, en el 80% de los casos se consigue reconducir la situación.

Banco Sabadell escucha la voz de sus clientes a través de más de 300.000 encuestas anuales y más de 20 *touch points* analizados.

Estudios de calidad comercial

Además de analizar la percepción de clientes, Banco Sabadell realiza también estudios objetivos como el *Mystery Shopping*, donde una consultora independiente evalúa, mediante la técnica de pseudocompra, la calidad de servicio y la sistemática comercial ofrecida por el equipo comercial. La calidad de servicio es un objetivo estratégico de la entidad, por lo que el modo en que sus gestores atienden a los clientes forma parte de sus incentivos.

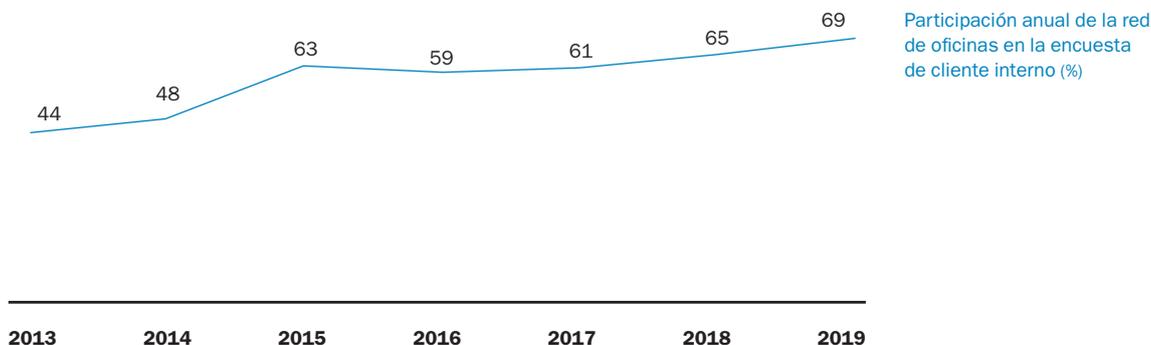
EQUOS RCB (Stiga) es el *benchmark* de mercado que evalúa la calidad de servicio ofrecida por el sector financiero mediante la técnica del *Mystery Shopping*. Banco Sabadell es una de las entidades mejor valoradas en 2019, situándose por encima de la media del sector (+0,88 puntos), y ocupando la primera posición en actuación comercial, entre las principales entidades financieras españolas, aspecto con mayor relevancia del estudio.



Encuesta de cliente interno

La encuesta de cliente interno nos permite escuchar la voz del equipo comercial. Su objetivo es cuantificar la valoración de los empleados de oficinas sobre los productos, servicios, herramientas y soporte que se proveen desde los diferentes centros corporativos.

Los resultados de la encuesta permiten identificar ítems con recorrido de mejora y establecer acciones para revertir la situación de insatisfacción. Destaca la elevada participación de los empleados y la mejora de la valoración global gracias al compromiso con el cliente interno.



Reconocimientos

Banco Sabadell es un referente para todas las organizaciones en España por su consolidada trayectoria en calidad y excelencia en gestión.

Es la única entidad de crédito española con el 100% de su actividad financiera certificada bajo la norma ISO 9001, lo que demuestra su foco en el cliente y el rigor en la gestión de sus riesgos y procesos.

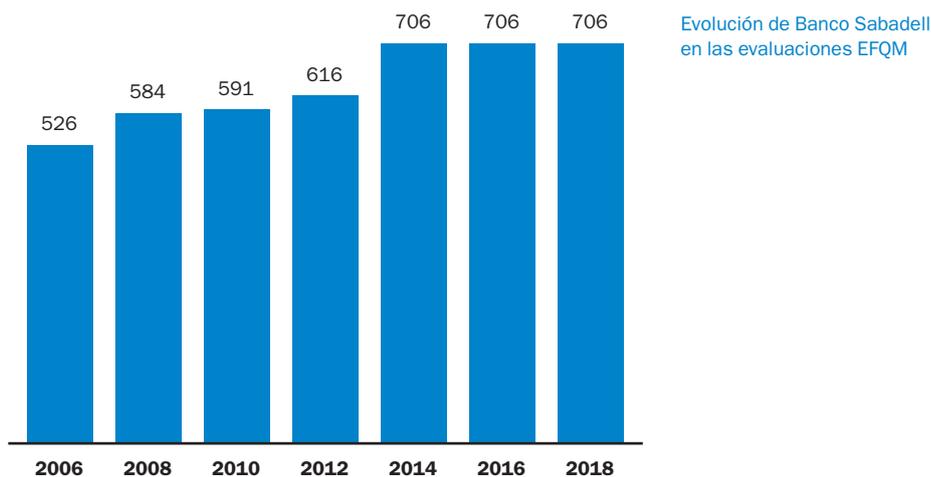
Banco Sabadell ostenta también el título de Embajador de la Excelencia Europea, título que en 2019 ha recibido con mención especial, por ser una de las tres

organizaciones españolas con más de 700 puntos EFQM.

En el ámbito territorial, el banco dispone, desde el año 2009, del distintivo “Madrid Excelente”, por su gestión empresarial. Ello acredita el cumplimiento de los criterios de calidad y de excelencia exigidos por la “Marca de Garantía Madrid Excelente”.

Pero para Banco Sabadell también es muy importante reconocer la excelencia interna. Hace más de 15 años creó unos premios a través de los que reconoce la excelencia de aquellas oficinas (encuestas de satisfacción de los clientes), direcciones corporativas y proyectos que constituyen un referente para el resto de la entidad.

Es la única entidad financiera en España que obtiene más de 700 puntos en el Sello de Excelencia EFQM (European Foundation for Quality Management), en tres evaluaciones consecutivas (2014, 2016, 2018), lo que confirma la robustez y el grado de excelencia de su modelo de gestión.



Servicio de Atención al Cliente (SAC)

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.

En el año 2019 se han recibido un total de 34.789 quejas, reclamaciones y peticiones, un 26,51% menos que en 2018, a las que se añaden los expedientes pendientes a 31 de diciembre de 2018. De este volumen, durante 2019 se han gestionado 35.677 expedientes.

El SAC también presta un servicio de asistencia e información a los clientes y usuarios en diferentes asuntos. En 2019, sobre las peticiones de asistencia recibidas, el SAC ha admitido y resuelto 891 peticiones.

Véase mayor detalle en la nota 42 de las Cuentas anuales consolidadas de 2019.

Estrategia multicanal

Banco Sabadell ha 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 a través de los diferentes canales que el banco pone a su disposición.

Este impulso comercial se ha acompañado con nuevas capacidades digitales que permiten al cliente relacionarse con el banco de una manera más sencilla. En 2019 hemos alcanzado ya una ratio del 55% de clientes digitales, con un incremento de tres puntos porcentuales respecto al año anterior, añadiendo a ello los datos de visitas y uso de la banca *online*, especialmente a las soluciones de *app* móvil. BS Móvil y BS Wallet mantienen un crecimiento de dos dígitos sin un retroceso del canal web.

La transformación digital genera nuevos hábitos de consumo en nuestros clientes que se traduce en la ampliación y evolución de los canales de relación con los clientes.

Red de oficinas

Banco Sabadell concluyó el año 2019 con una red de 2.402 oficinas (540 oficinas de TSB), con una disminución neta de 55 oficinas respecto a 31 de diciembre de 2018 (disminución de 45 oficinas sin considerar TSB).

Del total de la red de oficinas de Banco Sabadell y su grupo, 1.364 oficinas operan como Sabadell (con 28 oficinas de banca de empresas y 2 de banca corporativa); 107 oficinas, como SabadellGallego (con 3 de banca empresas); 133 oficinas, como SabadellHerrero en Asturias y León (con 3 de banca de empresas); 108 oficinas, como SabadellGuipuzcoano (con 5 de banca de empresas); 10 oficinas, como SabadellUrquijo; 100 oficinas corresponden a Solbank, y 580 oficinas configuran la red internacional, de las que 7 oficinas corresponden a BancSabadell d'Andorra, 540 oficinas a TSB y 15 oficinas a México.



● **Sociedades filiales y participadas**
 Andorra
 México DF (México)
 Londres (Reino Unido)

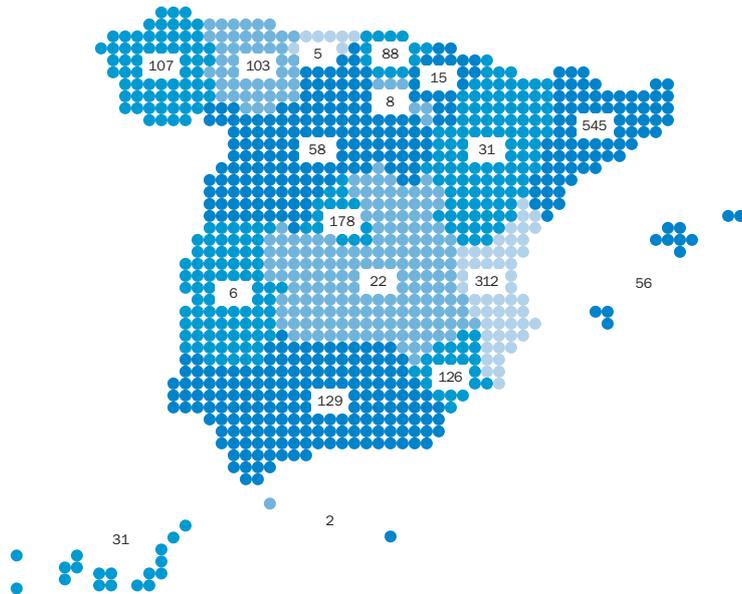
● **Sucursales**
 Miami (EEUU)
 París (Francia)
 Casablanca (Marruecos)
 Lisboa (Portugal)
 Londres (Reino Unido)

● **Oficinas de representación**
 Alger (Argelia)
 São Paulo (Brasil)
 Pekín (China)

Shanghái (China)
 Bogotá (Colombia)
 Dubái (EAU)
 Nueva York (EEUU)
 Nueva Delhi (India)

Varsovia (Polonia)
 Lima (Perú)
 Santo Domingo (RD)
 Singapur (Singapur)
 Estambul (Turquía)

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 2019 es de 2.982 cajeros y 339 actualizadores de libreta. Este número es similar al del cierre de 2018 (2.924 a diciembre de 2018, y 345 actualizadores de libreta).

El número de transacciones en 2019 baja ligeramente en un 2% a causa de operativa con tendencia a desaparecer, destacando disminuciones de alrededor del 20% en la actualización de libretas, las recargas de móviles y los ingresos de cheque. Se ha alcanzado un total de 113.210.579 operaciones en nuestra red de cajeros.

Destacamos el aumento del 33% en los ingresos *online*, además de una serie de operativas que han incrementado el número de transacciones realizadas respecto al año anterior, como los pagos de recibos –con un incremento del 39%–, los Instant Money –en un 69% (reintegros en cajero de la red de BS realizados por clientes sin necesidad de disponer de tarjeta o delegarlos a un tercero)– y las transferencias –que se incrementan un 9%.

A finales del primer trimestre de 2019 se activó la operativa de Instant Money on Behalf para todas las oficinas y cajeros del parque. Instant Money on Behalf es la nueva solución que permite al cliente retirar efectivo del cajero automático de la oficina con un código activador generado por la propia oficina. Esta solución ha sido recibida positivamente, y se han realizado un total de 36.000 operaciones hasta el mes de diciembre.

Durante 2019 el banco ha iniciado la implantación del Plan de renovación de 596 cajeros en España, además de invertir para incrementar en 103 cajeros de oficina y añadir ingresadores *online* en más del 96% de sus oficinas. El proyecto finalizará durante el primer trimestre de 2020. Este plan mejora el servicio para una mayor satisfacción de nuestros clientes.

BS Online y Sabadell Móvil

En el año 2019 hemos superado la ratio del 55% de clientes digitales, de modo que se cierra el año con un incremento de tres puntos porcentuales, 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.

BS Online

Pese a todos los datos de crecimiento y uso del móvil, BS Online no reduce su número de visitas y uso en relación con el año 2018. 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 2019 se han lanzado varios proyectos de reducción de fricción y aumento de entrega de valor al cliente en operativas frecuentes para el cliente empresa, realizando mejoras en operativas como transferencias, el uso de *confirming* y el pago de impuestos.

Incremento de las operaciones de *servicing*

+7%

Sabadell Móvil

La evolución de usuarios de Sabadell Móvil (BSM) sigue en constante crecimiento, de 2,4 a 2,7 millones de usuarios. La *app* cuenta como único canal digital de relación con el banco para casi el 40% de los clientes digitales.

Además de las crecientes volúmenes de descarga y preferencia, la frecuencia de uso sigue manteniéndose en 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.

En 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 más del 80% de las contrataciones digitales, con un crecimiento anual superior al 50%.

Siguiendo con la línea de trabajo en torno a facilitar el fraccionamiento de pagos, se ha mejorado la forma en que se presentan las cuotas a los clientes y se ha integrado la opción de fraccionamiento directamente en los *tickets* de pago en movimientos de débito que la aplicación muestra tras cada pago, con el consiguiente aumento del nivel de conocimiento y uso del servicio.

Este año 2019 se ha lanzado por primera vez la contratación de Seguros Digitales, Blink, un producto disponible para la contratación del proceso extremo a extremo digitalmente, de forma que se puede no solo simular el seguro en los canales digitales, sino también firmar la contratación.

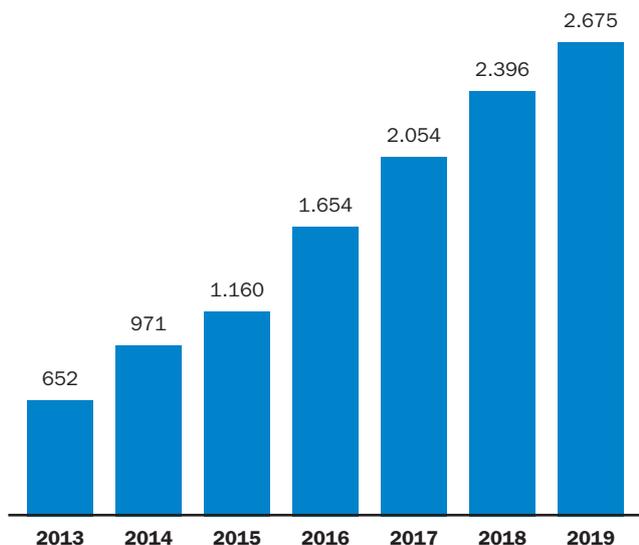
En cuanto al servicio Bizum, de envío de dinero de móvil a móvil, se ha incrementado la operativa triplicándose respecto a 2018, se ha facilitado la repetición de la operativa más frecuente y se han añadido más funcionalidades, integrándolo también en el apartado de transferencias de BSM.

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

El pago móvil sigue recogiendo cada vez más adopción por parte de nuestros clientes. Destaca el uso y la rápida adopción de ApplePay.

Este año hemos integrado en la *app* la recogida de información de satisfacción de cliente.

Finalmente, se ha continuado la línea de trabajo de mejora de la pantalla de posición global en la *app*, a la primera que accedemos tras el *login*, haciendo más visible las posiciones de financiación, ahorro y tarjetas y mejorando la visualización de firmas pendientes.



Evolución de clientes activos en Sabadell Móvil

Oficina directa

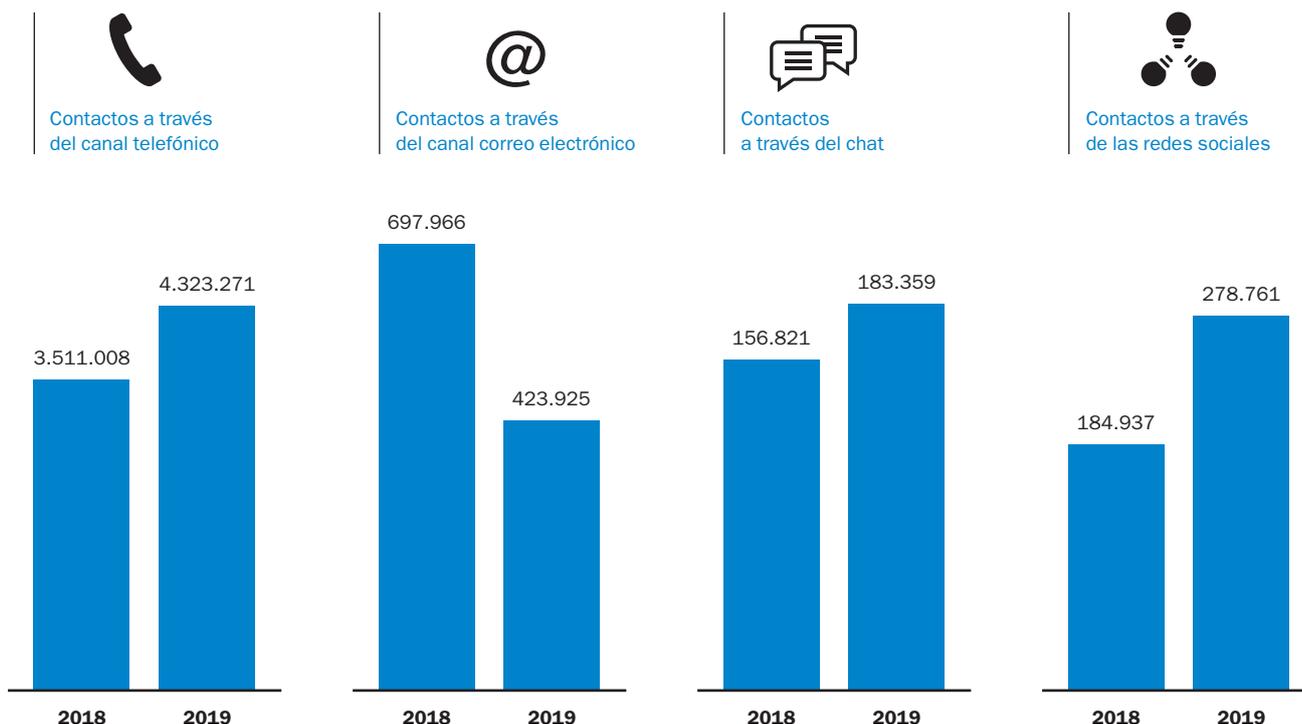
Durante el año 2019 se han incrementado los contactos en la Oficina Directa en más de un 14% respecto a los registrados en 2018, y se han alcanzado los 5,2 millones de contactos.

Los canales de atención que han experimentado mayor crecimiento durante este año han sido el telefónico y las redes sociales.

En cuanto a los niveles de servicio, la ratio SLA (*Service Level Agreement*) en atención telefónica se posicionó

por encima del 90,60%, seguida por una SLA en el chat del 92,52% y una SLA en el canal correo electrónico del 82,54%. En las redes sociales se recibieron más de 330.000 menciones y el nivel de interacciones superó las 278.000, y la SLA fue del 93,81%.

Los incrementos de volúmenes durante 2019 están motivados por la directiva PSD2 (*Payment Service Directive 2*) y el despliegue de la SCA (*Strong Customer Authentication*) en los accesos de Banca a Distancia.



Redes sociales

Banco Sabadell inicia hace trece años su andadura a través de las redes sociales. El objetivo: conocer al cliente digital, sus necesidades, sus sugerencias, y analizar la mejor forma para ayudarlo. Tres años más tarde, en 2010, Banco Sabadell participó activamente en espacios de conversación social a través de las redes sociales más populares, Facebook y Twitter. Actualmente, Banco Sabadell tiene presencia en cinco canales de *social media*: Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube e Instagram, con 17 perfiles diferentes, y se posiciona como una de las entidades financieras con mejor reputación digital del sector.

Las redes sociales son uno de los principales canales en la relación con nuestros clientes, tanto para gestionar consultas bancarias como para difundir mensajes institucionales, de negocio, campañas de *marketing* o de interés general.

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

A día de hoy, Banco Sabadell tiene una audiencia que supera los 500 mil seguidores. A cierre de 2019, se han monitorizado o atendido casi 278 mil menciones a la marca.

Una de las claves del éxito radica en la atención continuada y el seguimiento constante de las gestiones que generan los seguidores y clientes. Uno de los KPI más destacado en los informes de posicionamiento del mundo de los *social media* es la ratio de respuesta por interacción, y Banco Sabadell está valorado de forma muy positiva. Además, el contenido corporativo e institucional ha

encontrado a través de las redes sociales un gran altavoz y una fuente de prescripción interna y externa. A través de las redes sociales, se difunden y se retransmiten en directo un gran número de eventos patrocinados y jornadas en los que participamos activamente. Muestra de ello son las presentaciones de resultados, la Junta General de Accionistas, el Barcelona Open Banc Sabadell – Trofeo Conde de Godó, la retransmisión de la Gira de Alejandro Sanz, la cumbre 4YFN de *startups* en el Mobile World Congress, el South Summit, los Premios a la Investigación de la Fundación Banco Sabadell, así como la Cumbre Mundial del Cambio Climático, en la que el compromiso de sostenibilidad de la entidad ha quedado patente.

Siguiendo con los objetivos iniciales, en Banco Sabadell seguimos de cerca las tendencias, las conversaciones sociales asociadas a la entidad, las audiencias, y sobre la base de estos análisis elaboramos una estrategia para ampliar y fortalecer nuestra presencia, impacto y *engagement*. Ejemplo de este crecimiento es la atención en nuevos canales como Instagram, la recogida de opiniones de los *markets* de las aplicaciones móviles, la escucha en foros del sector y el análisis de las valoraciones de las oficinas, en Google Maps.

La entidad sigue ganando presencia digital en canales con gran crecimiento como Instagram y LinkedIn, y continúa con la especialización de segmentos a través de los perfiles como los de prensa (@SabadellPrensa, @SabadellPremsa y @SabadellPress), el de la Fundación Banco Sabadell (@FBSabadell), el de @BStartup dirigido a los emprendedores, el perfil de @InnoCells como apoyo a los nuevos negocios y la transformación digital, así como a través de @Sabadell_Help, la cuenta específica para atención al cliente.

InnoCells, el *hub* de negocios digitales y vehículo de *corporate venturing* de Banco Sabadell

Transformación digital y experiencia de cliente (InnoCells)

InnoCells es el *hub* de innovación y vehículo de inversiones estratégicas de Banco Sabadell. Su actividad se basa en un modelo de innovación flexible que ha evolucionado en relación con las necesidades de la entidad.

El *hub* tiene como objetivo ampliar la cadena de valor mediante la identificación de nuevas líneas de negocio, la innovación en productos digitales y la conceptualización de nuevas propuestas de valor para anticiparse a las necesidades de los clientes y ocuparse de las mismas a través

de una oferta completa con visión *end-to-end*.

Asimismo, Banco Sabadell e InnoCells cuentan con una estrategia conjunta para potenciar la atracción de talento digital en el grupo y desarrollar el posicionamiento de innovación mediante la ejecución de proyectos, *partnerships* e inversiones.

InnoCells combina cuatro capacidades para abordar retos y proyectos, con reflexión y ejecución, que aseguran el máximo impacto para el Grupo Banco Sabadell y la potenciación de la experiencia de cliente.

Business Design – Diseño estratégico

El diseño estratégico se basa en la evolución de la propuesta de valor de los servicios financieros hacia la

entrega de experiencias digitales centradas en el usuario. InnoCells ayuda a identificar prácticas líderes del mercado e integrar la visión cliente. *Business Design* aborda los retos de manera holística e incorpora la voz del cliente en todo el proceso: entiende al usuario y sus problemas, propone nuevos productos y servicios o modifica procesos actuales, y valida las soluciones con usuarios.

El diseño estratégico aborda los proyectos desde un punto de vista diferente: empatiza con las personas, entiende sus necesidades financieras y no financieras (también sus emociones, aspiraciones y limitaciones), así como las circunstancias y el contexto.

InnoCells trabaja iterativamente, basándose en *inputs* de mercado, para reducir incertidumbres y minimizar el riesgo de fallo. Su objetivo es diseñar y desplegar servicios y soluciones pensadas desde la perspectiva del cliente para mejorar el bienestar financiero de las personas.

Digital Strategy – Estrategia digital

InnoCells lidera la reflexión estratégica del grupo en materia digital y actúa como *hub* de *know-how*. El vehículo de innovación aporta una visión estratégica desde el ecosistema sobre aspectos de negocio clave. Asimismo, ayuda a identificar prácticas líderes en el mercado y a integrar la visión del cliente. De este modo, consigue una mayor aproximación a la ejecución de proyectos.

Strategic Investments – Inversiones estratégicas

El *hub* lleva a cabo *scouting* en ámbitos y verticales priorizados en relación con las actividades *core* de Banco Sabadell. Así, aporta acceso y *know-how* sobre innovaciones y tendencias en el ecosistema y construye un portfolio *fintech* exhaustivo y de relevancia.

Hasta el momento, InnoCells ha llevado a cabo doce inversiones en *startups* y fondos y ha adquirido dos compañías –Instant Credit y PAYCOMET, cuyos servicios se han sumado a la oferta de medios de pago de Banco Sabadell– en seis países.

Partnerships – Acuerdos de colaboración

InnoCells también actúa como capa de servicio para facilitar acuerdos comerciales entre Banco Sabadell y el ecosistema *startup*, así como para impulsar la innovación de producto y la adopción de nuevas tecnologías con un impacto positivo para los clientes. Algunos ejemplos son:

– La firma de contratos por voz a través de un novedoso sistema de firma digital vocal desarrollado por la *startup* Biometric Vox, en la que InnoCells invirtió en febrero de 2018, que convirtió a Banco Sabadell en la primera entidad bancaria en España en ofrecer este servicio a sus clientes.

– La alianza con la *fintech* Nemuru para facilitar el acceso a financiación a los clientes de los profesionales del sector de las reformas.

Proyectos de Business Design

InnoCells ha contribuido a la oferta digital de Banco Sabadell y a la mejora de la experiencia de cliente tanto a través del desarrollo de proyectos desde cero como mediante la adaptación de procesos existentes o la exploración de nuevos entornos.

Dos ejemplos con evolución diferenciada –el primero se sumó a la oferta para autónomos de Banco Sabadell y el segundo se lanzó al mercado como una compañía independiente– y buen posicionamiento son:

- **Nomo:** es una plataforma digital que unifica en una *app* herramientas para los autónomos y *freelancers* vinculadas a la gestión del negocio, la contabilidad y los impuestos, y que ofrece, además, servicios financieros.
- **Mitto:** es una tarjeta prepago para jóvenes a partir de 14 años que permite pagar tanto *online* como en tiendas físicas únicamente con el saldo disponible en la tarjeta. A través de la *app*, los padres vinculan una tarjeta bancaria y envían dinero a sus hijos, que lo reciben al instante.