

23	Estructura organizativa
27	Modelo de negocio, principales objetivos alcanzados y actuaciones llevadas a cabo
28	Ejercicio 2021
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 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, Reino Unido y México.

En 2020 el grupo ha contado 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 o de tesorería, así como actividades de importación y exportación, entre otras. Incluye las oficinas en el exterior y de representación, al ser sus principales clientes de origen nacional.
 - 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, 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 2020 ascendía a 106 entidades, de las cuales, aparte de la sociedad matriz, 85 son consideradas entidades dependientes y 20 asociadas (a 31 de diciembre de 2019, eran 174 entidades, de las cuales 149 eran consideradas entidades dependientes y 24 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 marco de gobierno interno, en el que se detallan, entre otros aspectos, su estructura accionarial, los órganos de gobierno, la estructura del grupo, la composición y funcionamiento de gobierno corporativo, las funciones de control interno, las cuestiones clave, el marco de gestión de riesgos y las políticas del grupo, está publicado en la página web corporativa www.grupobancosabadell.com (véase apartado de la web “Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Marco de Gobierno Interno”).

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”) y 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 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 un voto por cada mil acciones que posea o represente.

La Política de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto,

aprobada por el Consejo de Administración y adaptada al Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas tras su revisión en junio de 2020, 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, así como de cualquier otro grupo de interés de Banco Sabadell.

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.

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.

El Consejo de Administración estaba formado, a 31 de diciembre de 2020, por quince miembros: cuatro consejeros ejecutivos y once no ejecutivos, siendo diez de ellos independientes y uno dominical. 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”).

La Política de Selección de candidatos a consejeros, aprobada por el Consejo de Administración en 2016, establece que los procedimientos de selección de candidatos procuren un adecuado equilibrio y diversidad en la composición del Consejo, faciliten la selección de consejeras y, en general, no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación.

Los dos últimos nombramientos de consejeros independientes han sido mujeres, que incrementan la

Composición del Consejo de Administración a 31 de diciembre de 2020

Presidente

Josep Oliu Creus

Vicepresidente

José Javier Echenique Landiribar

Consejero delegado

Jaime Guardiola Romojaro

Consejero director general

David Vegara Figueras

Consejera secretaria general

María José García Beato

Consejeros

Anthony Frank Elliott Ball

Aurora Catá Sala

Pedro Fontana García

Mireya Giné Torrens

George Donald Johnston III

David Martínez Guzmán

José Manuel Martínez Martínez

José Ramón Martínez Sufrategui

Alicia Reyes Revuelta

Manuel Valls Morató

Secretario no consejero

Miquel Roca i Junyent

diversidad de edad, género, formación, conocimientos y experiencias para la idoneidad colectiva del Consejo, tanto con el nombramiento de Doña Mireya Giné Torrens, aprobado por la Junta General de 26 de marzo de 2020, con experiencia y conocimientos financieros, académicos, de gobernanza, digitales y TI (transformación digital), como con el nombramiento por cooptación de Doña Alicia Reyes Revuelta, aprobado por el Consejo el 24 de septiembre de 2020, con experiencia y conocimientos bancarios, en *retail & corporate banking* y financieros, ambas, con experiencia internacional.

Al cierre del ejercicio 2020 el número de consejeras es de cuatro, tres consejeras independientes, de un total de diez consejeros independientes, y una consejera ejecutiva.

El Consejo de Administración, en su reunión de 17 de diciembre de 2020, ha nombrado a Don César González-Bueno Mayer como consejero ejecutivo y consejero delegado, para sustituir al consejero delegado, Don Jaime Guardiola Romojaro, una vez recibidas las autorizaciones regulatorias correspondientes.

Tras un profundo y diligente proceso de selección, Don César González-Bueno reúne los conocimientos, aptitudes y experiencias recogidas en el Plan de Sucesión del Presidente y del Consejero Delegado. Posee reconocida honorabilidad comercial y profesional, tiene conocimientos y experiencias adecuados para el ejercicio de sus funciones y está en disposición de ejercer un buen gobierno del banco. Se considera que aumenta la diversidad del Consejo, habiendo sido analizada su impronta en relación con la Matriz de Competencias de Banco Sabadell. Por ello, se concluyó que es la persona idónea y que reúne las condiciones más aptas para incorporarse en el cargo, liderando el proyecto del banco de cara al futuro, al representar los valores y experiencia que encajan con la dirección y estrategia de Banco Sabadell.

El Consejo de Administración cuenta con un consejero independiente coordinador, el cual, de conformidad con los Estatutos Sociales, 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*.

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:

- a) las que se deriven de las normas de buen gobierno corporativo de general aplicación;
- b) aprobación de las estrategias generales de la compañía;
- c) nombramiento y, en su caso, cese de administradores en las distintas sociedades filiales;
- d) identificación de los principales riesgos de la sociedad e implantación y seguimiento de los sistemas de control interno y de información adecuados;

- e) determinación de las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública;
- f) fijación de la política de autocartera dentro del marco que, en su caso, determine la Junta General de Accionistas;
- g) aprobación del Informe Anual de Gobierno Corporativo;
- h) autorización de operaciones de la sociedad con consejeros y accionistas significativos que puedan presentar conflictos de intereses, y
- i) 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 (véase apartado de la web corporativa “Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Reglamentos de las Comisiones”) y desarrollan y completan las normas de funcionamiento y las funciones básicas previstas en los Estatutos Sociales y en el Reglamento del Consejo de Administración.

Las comisiones 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 la entidad relativa a las cuestiones que son de sus competencias.

La composición y número de reuniones de dichas comisiones a 31 de diciembre de 2020 se presentan en el siguiente cuadro:

Composición comisiones

Cargo	Delegada	Auditoría y Control	Nombramientos	Retribuciones	Riesgos
Presidente	Josep Oliu Creus	Manuel Valls Morató	José Manuel Martínez Martínez	Aurora Catá Sala	George Donald Johnston III
Vocal	José Javier Echenique Landiribar	Pedro Fontana García	Anthony Frank Elliott Ball	Anthony Frank Elliott Ball	Aurora Catá Sala
Vocal	Jaime Guardiola Romojaro	Mireya Giné Torrens	Aurora Catá Sala	George Donald Johnston III	Manuel Valls Morató
Vocal	Pedro Fontana García	José Ramón Martínez Sufrategui	—	José Ramón Martínez Sufrategui	—
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 2020	35	12	16	12	14

Comisión Delegada

La Comisión Delegada, de la que forman parte cuatro consejeros, dos ejecutivos y dos independientes, siendo el presidente del Consejo de Administración el presidente de la comisión, ejerce las funciones y facultades que el Consejo de Administración le confiere expresamente, siempre que sean legal o estatutariamente delegables. También le corresponde el seguimiento de la actividad ordinaria del banco, debiendo informar de las decisiones adoptadas, en su caso, en sus reuniones al Consejo de Administración.

Comisión de Auditoría y Control

La Comisión de Auditoría y Control, de la que forman parte cuatro consejeros independientes, siendo el presidente 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 porque las medidas, políticas y estrategias definidas en el Consejo de Administración sean debidamente implantadas.

Comisión de Nombramientos

La Comisión de Nombramientos, de la que forman parte tres consejeros independientes, 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, de la que forman parte 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, de la que forman parte tres consejeros independientes, tiene como principales funciones 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 Regulación y Control 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 2020, 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 www.grupobancosabadell.com.

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

El modelo de negocio de la entidad se orienta al crecimiento rentable con el objetivo de generar valor para los accionistas. Esto se consigue a través de una estrategia de diversificación de negocios, basada en criterios de rentabilidad, sostenibilidad, eficiencia y calidad de servicio, con un perfil de riesgo conservador, dentro del marco de los códigos éticos y profesionales, y teniendo en cuenta los intereses de los diferentes *stakeholders*.

El modelo de gestión del banco se enfoca en una visión de los clientes 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.

Desde la crisis financiera de 2008, 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, siendo la más significativa la de Banco CAM en 2012. En 2013, Banco Sabadell fue capaz de acometer otras operaciones corporativas en el marco de la reestructuración bancaria en condiciones económicas adecuadas, y en 2015 adquirió la red de Penedès, Banco Gallego y Lloyds España.

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. En base a la información más reciente disponible, Banco Sabadell posee una cuota de mercado a nivel nacional del 8% en crédito y del 7% en depósitos. Adicionalmente, Banco Sabadell destaca en productos como el crédito comercial, con una cuota del 9%; financiación a empresas, con un 10%; fondos de inversión, con un 6%; contratación de valores, con un 10%, y facturación a través de TPV, con un 17%.

Además, Banco Sabadell continúa manteniendo un diferencial de calidad respecto al sector y se posiciona en el Top 3 entre sus *peers* en experiencia de cliente (*Net Promoter Score*) en los segmentos de Banca Personal, Pymes y grandes empresas.

En el negocio internacional, Banco Sabadell se ha

posicionado siempre como un referente. En 2020 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 15% en transferencias *swift*. En este sentido, durante estos últimos años Banco Sabadell ha ampliado su presencia internacional, destacando como principales hitos la adquisición del banco británico TSB en 2015 y la creación de un banco en México en 2016.

Con todo, el banco se ha convertido en una de las mayores entidades del sistema financiero español, diversificando geográficamente su negocio (72% en España, 26% en Reino Unido y 2% en México) y multiplicando por seis su base de clientes desde 2008; todo ello, salvaguardando su solvencia y liquidez.

El año 2020 ha estado marcado por la pandemia derivada del COVID-19, la cual ha provocado una crisis sin precedentes para la economía global. Las medidas de distanciamiento social implementadas a raíz de esta pandemia han causado un shock simultáneo de oferta y demanda a nivel mundial. Asimismo, el año 2020 ha estado influenciado, una vez más, por la continua desfavorable evolución de los tipos de interés, lo cual continúa lastrando la rentabilidad del sector. A pesar de ello, Banco Sabadell ha sido capaz de generar un beneficio neto positivo, a la vez que aumentar su nivel de solvencia y fortalecer su balance.

Así pues, los resultados del banco de este ejercicio se han visto impactados principalmente por unos menores ingresos del negocio bancario ante un descenso de la actividad comercial, y por un mayor nivel de insolvencias tras un empeoramiento del entorno económico fruto del COVID-19. Dichos impactos se han visto neutralizados parcialmente por las plusvalías generadas tras la venta del 100% del capital de Sabadell Asset Mangament, S.A., S.G.I.I.C, Sociedad Unipersonal, una mejor evolución en costes recurrentes y un mayor nivel de ROF. Además, con el fin de aumentar la rentabilidad del grupo, Banco Sabadell ha iniciado un plan de eficiencia en España y ha acelerado el plan de reestructuración en el Reino Unido. Asimismo, en línea con la estrategia del banco de enfocarse en su negocio *core*, durante este ejercicio Banco Sabadell ha anunciado un acuerdo de venta del negocio de depositaria institucional de Banco Sabadell por un importe de 115 millones de euros y ha cerrado la venta de SDIN Residencial, S.L., Sociedad Unipersonal.

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. En este sentido,

cabe destacar que este año Banco Sabadell ha realizado su primera emisión de bonos verdes por 500 millones de euros, lo que refleja el compromiso del banco con la sostenibilidad.

Ejercicio 2021

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.

El año 2021 vendrá marcado por un escenario macroeconómico condicionado por la evolución de la pandemia del COVID-19 y el entorno de tipos negativos. Bajo este escenario, en el presente ejercicio se va a presentar el plan estratégico de Banco Sabadell, un plan enfocado a potenciar sus fortalezas, aumentar la rentabilidad y maximizar la generación de valor. El nuevo plan estratégico priorizará el mercado doméstico como fórmula para incrementar la eficiencia en el uso del capital y los recursos del grupo, aumentando así la rentabilidad y la creación de valor para los accionistas.

Las ambiciones de Banco Sabadell en España se centran en mejorar la rentabilidad a partir del programa de eficiencia y transformación en el mercado *retail*, que partirá con un plan de reestructuración que se ha acordado con los diferentes actores sindicales y que conllevará la reducción de aproximadamente 1.800 trabajadores durante el ejercicio 2021, y reforzar su propuesta de valor en los segmentos *core* (en particular, en el segmento pymes, donde es líder en índice de satisfacción de clientes y que es de mayor valor añadido y rentabilidad, sobre el que se implementará su nuevo plan, mejorando tanto su eficiencia como la generación orgánica de capital) e impulsar el margen comercial, a la vez que se trabajará en el control del perfil de riesgo. Todo ello, incrementando la sostenibilidad del negocio y 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.

Asimismo, a finales del año pasado se lanzó un nuevo plan en el Reino Unido con el objetivo de mejorar la eficiencia del negocio, a la vez que aumentar los volúmenes y los ingresos de forma orgánica. Durante 2020 se ha acelerado el plan de reestructuración en TSB.

Por último, la estrategia definida para el negocio mexicano está fundamentalmente enfocada en los clientes y productos que nos permiten maximizar nuestra rentabilidad, basada en un modelo innovador y digital.

El modelo de negocio de Banco Sabadell persigue la creación de valor para todos sus *stakeholders*, a la vez que ofrecer una amplia oferta de productos y una excelente calidad de servicio a sus clientes y potenciar el capital humano. Todo ello, sin olvidar el compromiso que Banco Sabadell tiene con la sociedad y el medio ambiente a través del desarrollo ético y responsable de su negocio.

La acción de Banco Sabadell y los accionistas

El ejercicio 2020 ha estado marcado por los acontecimientos derivados de la pandemia del COVID-19 y la consiguiente crisis económica derivada de la propagación del virus y de las medidas impuestas por los diferentes gobiernos para contener su propagación. En este sentido, la inestabilidad económico-financiera y la incertidumbre provocada por la pandemia han influido significativamente en el devenir de las bolsas en 2020.

Ante dicha situación, los paquetes de estímulo económico anunciados por los bancos centrales, los gobiernos y las instituciones internacionales destinados a paliar el efecto de la pandemia en la economía real favorecieron en cierta medida la confianza inversora. Sin embargo, conforme el año avanzaba, los crecientes temores ante el surgimiento de una segunda ola de propagación del virus volvieron a minar la confianza de los inversores y perjudicaron las cotizaciones a nivel global.

A medida que avanzaba la segunda ola del COVID-19 y se multiplicaban las medidas de confinamiento, los mercados descontaban un escenario cada vez más complejo y las probabilidades de una nueva recesión eran crecientes. Por este motivo, las esperanzas de recuperación de la economía estaban en gran parte depositadas en los avances científicos de las vacunas para paliar el virus.

Otros factores que han arrojado incertidumbre en las bolsas en 2020 han sido las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos, la incertidumbre en torno al Brexit y las elecciones a la presidencia de los Estados Unidos.

Por último, a finales de año, los avances en el desarrollo de las vacunas, la victoria de Joe Biden en las elecciones presidenciales de Estados Unidos y el acuerdo del Brexit el día 24 de diciembre tuvieron un impacto muy positivo en las bolsas a uno y otro lado del Atlántico.

Respecto a la evolución de la acción de Banco Sabadell, la entidad se ha visto significativamente afectada por los factores exógenos mencionados anteriormente. En cuanto a los factores endógenos, cabe destacar la reducción de activos problemáticos, unido con unos niveles robustos de capital, así como el lanzamiento del plan de eficiencia en España y la aceleración del plan de reestructuración en TSB, los cuales fueron bien acogidos por los analistas financieros y el mercado de forma generalizada. Asimismo, el anuncio de diversas operaciones corporativas en el sector bancario español influyeron positivamente en el valor.

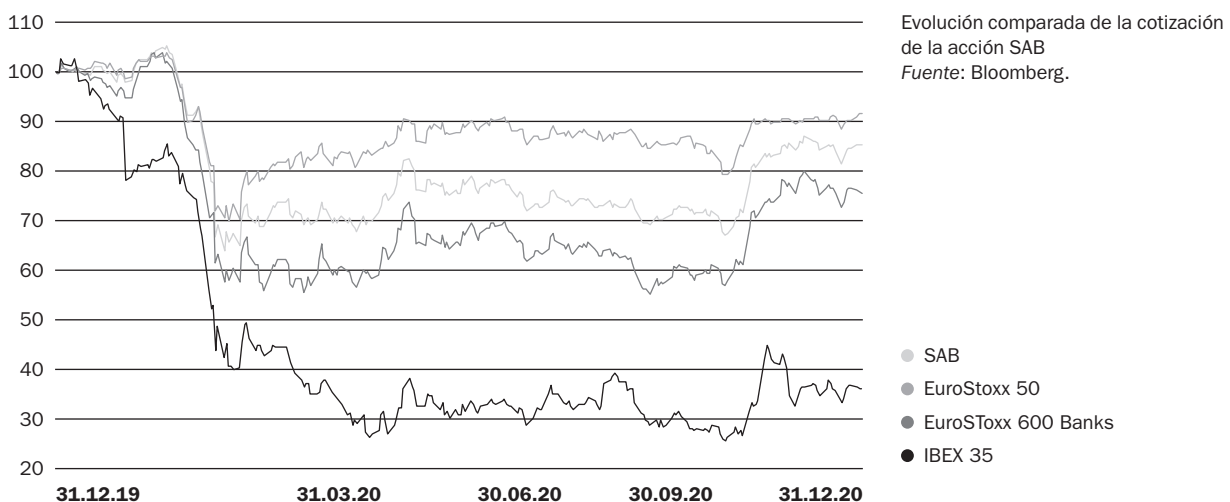
A cierre de 2020, el 65% de los analistas de renta variable que cubren la acción de Banco Sabadell recomendaban comprar o mantener la acción.

Por su parte, en 2020 los accionistas institucionales representaban el 43% del accionariado, mientras que los accionistas minoristas representaban el 57%.

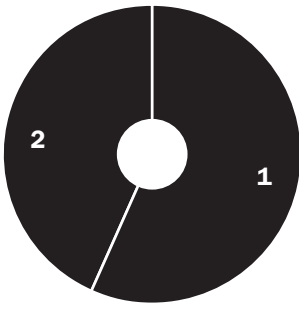
La capitalización bursátil de Banco Sabadell a cierre del año era de 1.976 millones de euros y la ratio precio-valor contable (P/VC) se situaba en 0,15.

La acción de Sabadell se ha visto condicionada por la crisis derivada de la pandemia del Coronavirus.

En el siguiente gráfico se muestra la evolución comparada de la cotización de la acción:

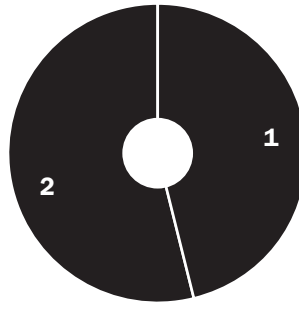


Nota: cotización ajustada por el efecto de los dividendos y ampliaciones de capital.



**Distribución de accionistas
31.12.2020 (en %)**

1	Accionistas minoristas	56,7
2	Inversores institucionales	43,3



**Distribución de accionistas
31.12.2019 (en %)**

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

Número de acciones	Accionistas	Acciones por tramos	% sobre el capital
De 1 a 12.000	190.901	611.045.364	10,86
De 12.001 a 120.000	49.841	1.554.814.439	27,63
De 120.001 a 240.000	2.085	341.433.296	6,07
De 240.001 a 1.200.000	1.198	526.131.754	9,35
De 1.200.001 a 15.000.000	167	477.402.590	8,48
Más de 15.000.000	33	2.116.137.258	37,61
TOTAL	244.225	5.626.964.701	100,00

Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2020

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

Distribución de acciones por tramos a 31 de diciembre de 2019

	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
2017	5.570	802	0,144	13.426	2,41
2018	5.565	328	0,050	12.545	2,25
2019	5.538	768	0,125	13.172	2,38
2020	5.582	2	—	12.944	2,32

Beneficio y valor contable por acción 2017-2020

Información bursátil

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

	2020	2019	Variación (%) interanual
Accionistas y contratación			
Número de accionistas	244.225	235.034	3,9
Número de acciones medias (en millones)	5.582	5.538	0,8
Contratación media diaria (millones de acciones)	59	30	95,6
Valor de cotización (en euros)			
Inicio	1,040	1,001	—
Máxima	1,080	1,130	—
Mínima	0,250	0,714	—
Cierre	0,354	1,040	—
Capitalización bursátil (en millones de euros)	1.976	5.760	—
Ratios bursátiles			
Beneficio neto atribuido por acción (BPA) (en euros)	(0,01)	0,13	—
Valor contable por acción (en euros)	2,32	2,38	—
P/VC (valor de cotización s/valor contable)	0,15	0,44	—
PER (valor de cotización/BPA)	(27,75)	8,29	—

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.

El Consejo de Administración del banco, en su reunión celebrada en fecha 8 de abril de 2020, siguiendo la recomendación del Banco Central Europeo a las entidades financieras de no pagar ni asumir compromisos irrevocables de pagar dividendos con cargo a los ejercicios financieros de 2019 y 2020, acordó que no se realizará pago de dividendos en el ejercicio 2020 como medida de prudencia a la vista de la crisis ocasionada por el COVID-19. La voluntad del banco es la de repartir dividendo en el momento en que el Banco Central Europeo retire la recomendación de no pagar ni asumir compromisos irrevocables de pagar dividendos.

Gestión de calificación crediticia

En 2020, las agencias que evalúan la calidad crediticia de Banco Sabadell son S&P Global Ratings, Moody's, DBRS y Fitch Ratings. A continuación se detallan los *ratings* actuales y la última fecha en la que se ha hecho alguna publicación reiterando dicho *rating*:

Agencia	Largo Plazo	Corto plazo	Perspectiva	Última revisión
DBRS	A (low)	R-1 (low)	Negativa	30.06.2020
S&P Global Rating	BBB	A-2	Negativa	26.11.2020
Moody's Investors Service	Baa3	P-2	Estable	10.11.2020
Fitch Ratings	BBB-	F3	Estable	26.11.2020

Gestión de calificación crediticia. *Ratings* actuales y a la última fecha

Con fecha 30 de junio de 2020, DBRS Ratings GmbH afirmó la calificación crediticia de Banco Sabadell con perspectiva negativa, reflejando así su opinión sobre la disrupción económica y del mercado resultante de la pandemia del COVID-19, que tendrá un efecto negativo en el entorno operativo del banco tanto en España como en el Reino Unido.

Con fecha 26 de noviembre de 2020, S&P Global Ratings afirmó la calificación crediticia de Banco Sabadell con perspectiva negativa para reflejar el complejo entorno económico a causa de la pandemia del COVID-19 y el posible deterioro de la calidad de los activos dada esta situación.

Con fecha 10 de noviembre de 2020, Moody's afirmó la calificación crediticia de Banco Sabadell con perspectiva estable, reflejando una reducción significativa del riesgo del balance, una gran liquidez y una mejora del capital, que podría verse afectado según la evolución de la pandemia.

Con fecha 26 de noviembre de 2020, Fitch Ratings afirmó la calificación crediticia de Banco Sabadell con perspectiva estable, respaldada en la capacidad del capital para absorber el deterioro de la calidad de los activos debido a la pandemia y la probable reducción de la rentabilidad. El *rating* también está respaldado por la sólida franquicia nacional, particularmente en el segmento pymes.

El cliente

Marca

“En Banco Sabadell ayudamos a personas y empresas a hacer realidad sus proyectos, anticipándonos y ocupándonos de que tomen las mejores decisiones económicas. Lo hacemos mediante una gestión responsable y comprometida con el medio ambiente y con la sociedad. 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.”

Este año 2020 Banco Sabadell ha demostrado que, a pesar de las circunstancias, su vocación sigue tan vigente como siempre, y ha puesto en valor sus valores para seguir ayudando a los clientes a tomar las mejores decisiones económicas. Porque en los momentos de incertidumbre hay decisiones que tomar, pero hay una que, sobre todo, hay que mantener: Estar al lado de los clientes.

Respuesta COVID-19

La crisis del COVID-19 ha supuesto un cambio sin precedentes que ha obligado a la sociedad a adaptarse, en un corto período de tiempo, a una nueva realidad compleja, tanto a nivel social como económico.

Muchos clientes están viviendo una situación delicada por el efecto que esta crisis tiene sobre su salud, sus negocios o sus empleos, entre otros. Banco Sabadell es consciente de ello y desde el primer momento ha optado por enfocar la situación desde un punto de vista *customer centric*, con compromiso y empatía con sus clientes.

En este sentido, Banco Sabadell España, en el inicio de la crisis, activó un plan, denominado Plan de Acompañamiento, con el objetivo de estar cerca de sus clientes y poder ayudarles en la gestión de la misma. La primera fase del plan consistió en la movilización de todos los empleados de red para que proactivamente contactaran con los clientes para conocer su situación y ofrecerles ayuda y apoyo para afrontar las dificultades. Asimismo, se implantaron nuevos canales de comunicación recurrentes como una *newsletter* y una web específica del COVID-19 para que en todo momento los clientes tuvieran disponible toda la información que pudieran necesitar del banco y de las ayudas a las que podían acceder.

Banco Sabadell también ha centralizado sus esfuerzos en asegurar la continuidad operativa y de servicio, protegiendo en todo momento a clientes y empleados con la adopción de las medidas sanitarias necesarias y garantizando la atención a los clientes con la calidad de servicio que siempre ha definido a la entidad. En este sentido, el banco ha fomentado el uso de herramientas *online* y ha incrementado las operaciones con opción de firma remota.

Para fomentar la resiliencia por la crisis del COVID-19, el banco también ha adoptado una serie de medidas y planes de apoyo específicos por segmento de cliente, incluyendo empresas y particulares.

Clientes particulares

- **Moratoria:** Banco Sabadell ha expandido los beneficios de esta medida gubernamental, flexibilizando los criterios de selección y ampliando el período legal.
- **Préstamos:** se ha ampliado la oferta de préstamos personales para aquellos clientes que se encuentran ante dificultades en la implementación o tramitación de expedientes de moratoria.
- **Pensiones y desempleo:** Banco Sabadell en España ha anticipado a clientes el cobro del subsidio de desempleo y pensiones. Ha prestado especial atención a la tercera edad, contactando con estos clientes para minimizar las visitas a las oficinas y facilitándoles información sobre cómo consultar y operar sin necesidad de desplazarse a las oficinas.
- **Alquiler social:** se ha aplazado el pago del alquiler social de hasta tres meses a aquellas familias que habiten en una casa de acogida del Fondo Social de Vivienda (FSV) y se hayan visto afectadas por la COVID-19.
- **Seguros:** Banco Sabadell ha incorporado facilidades para atender el pago de los recibos en seguros de particulares (vida, hogar y autos) y ha ofrecido coberturas y servicios diferenciales en los seguros de protección.

Cientes empresas, negocios y pymes

- Financiación: Banco Sabadell en España ha puesto a disposición de sus clientes una línea de financiación de 15.000 millones de euros para atender las posibles necesidades de liquidez de negocios, comercios, pymes y empresas. Entre otras medidas, encontramos:
 - El fomento de la renovación de pólizas de crédito con antelación suficiente para evitar posiciones deudoras.
 - El impulso de prórrogas de *confirming*, *factoring*, descuento de facturas y financiación import/export.
 - La promoción de la aplicación de un período de carencia de capital de 6 meses en determinados préstamos.
- Plan de acompañamiento ICO: se han gestionado las solicitudes de créditos avalados por el Estado español a través del Instituto de Crédito Oficial, para seguir apoyando a pymes, autónomos y empresas afectados por el COVID-19.
- TPV: se han promovido soluciones para que los comercios con tienda física puedan realizar ventas también por teléfono, por web o, si su actividad permite entregas domiciliarias, poder facturar en el propio domicilio del cliente.
- Seguros: Banco Sabadell ha incorporado facilidades para atender el pago de los recibos en seguros de empresa y ha ofrecido coberturas y servicios diferenciales en seguros de protección para autónomos, negocios y empresas.

Otras medidas

- Para nuestras empresas proveedoras, se han agilizado los pagos, estableciendo el pago una vez por semana, para reducir sus tensiones de liquidez.
- Se han fortalecido las líneas de atención al cliente.
- Se ha aumentado el límite de pago con tarjeta *Contactless* y se ha prorrogado la fecha de caducidad de las tarjetas con vencimiento en los meses de marzo y abril.
- Se han incluido facilidades en la retirada de efectivo desde la *app*.
- Se han realizado 59 webinarios de temáticas de actualidad como la financiación, transformación digital, negocio internacional, *startups* o liderazgo.
- Se ha desarrollado un nuevo servicio digital para negocios, Pulso, que ayuda a conocer y explorar, día a día, cómo evoluciona el consumo y la actividad comercial en el país, comunidad autónoma, provincia, municipio o área.

Un impulso hacia la digitalización

Las circunstancias motivadas por el COVID-19 han favorecido una nueva forma de relacionarnos en la que la digitalización es clave para seguir ofreciendo el nivel de servicio que caracteriza al banco y, al mismo tiempo, evitar desplazamientos innecesarios a las oficinas, protegiendo así la salud de clientes y empleados.

En este sentido, desde el inicio de la pandemia, Banco Sabadell España ha desarrollado un plan de digitalización para garantizar una experiencia de usuario lo más completa y satisfactoria posible. Este plan conlleva la ampliación de nuevas capacidades y servicios digitales y el acompañamiento a los clientes hacia la digitalización. Algunos ejemplos de las mejoras implantadas son la ampliación del importe máximo de retirada de efectivo en cajeros, la posibilidad de retirar efectivo en el cajero a través de tecnología NFC o el lanzamiento de nuevos servicios digitales para autónomos y comercios que les permiten trasladar su actividad comercial al entorno digital e implementar métodos de pago alternativos al efectivo (servicio *Phone&Sell*).

El acompañamiento a los clientes hacia la digitalización es clave para asegurar que son conocedores de las soluciones de banca a distancia y autoservicio que les ofrece el banco y están en disposición de usarlas. Para informar a los clientes y acompañarles en este proceso, Banco Sabadell ha diseñado un plan de comunicación personalizado que ayuda al cliente a familiarizarse con el uso de los canales remotos y realizar las operativas en autoservicio de manera cómoda, ágil y segura. Un plan con una continuidad en el tiempo, de forma que el cliente perciba que estamos a su lado en todo momento y le motivamos para ir evolucionando en la senda de digitalización.

Algunas de las palancas utilizadas son:

- Acompañamiento a nuevos clientes desde el inicio, potenciando el uso de los canales remotos.
- Comunicaciones a clientes según su grado de digitalización y una *newsletter* mensual para informar de las nuevas capacidades digitales y facilitar las existentes.
- Vídeos tutoriales de las principales operativas a distancia con el objetivo de mostrar de forma visual y simple el flujo de pantallas para realizar la transacción, así como fichas entregables a clientes para ayudarles a operar en los cajeros, *app* y BS Online.

Por otro lado, con el objetivo de que los clientes estén en disposición de usar todas las capacidades digitales, se han ofrecido los servicios necesarios para ello, como, por ejemplo, el servicio de banca a distancia, la firma digital o el contrato de avisos y alertas, entre otros.

Gracias a todas las acciones realizadas en Banco Sabadell, un 58% de nuestros clientes ya son digitales, cifra que se ha incrementado un 3% respecto a un año antes.

Mejora de la experiencia de cliente

Momentos de la Verdad

En Banco Sabadell España, 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 que la impresión que tenga condicionará su percepción y su relación futura con el banco.

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 group* y las encuestas a clientes, entre otras herramientas, y con la participación de un equipo multidisciplinar, se identificaron los 10 Momentos de la Verdad de clientes particulares y los 10 del segmento Empresas.

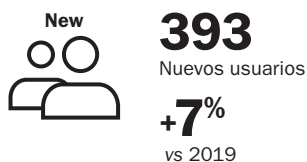
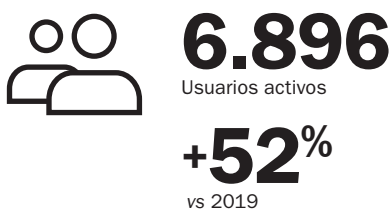
Los Momentos de la verdad permitieron transformar y mejorar los procesos, haciéndolos mucho más *customer centric* y consiguiendo, por tanto, que la experiencia vivida por los clientes sea mucho más satisfactoria.

BS Idea: el cerebro colectivo para 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. Durante 2020 se ha evolucionado el modelo para adaptarlo a la estrategia de Banco Sabadell y conseguir que el talento de los participantes ayude a las direcciones a lograr sus objetivos.

En nuevo modelo de BS Idea se instrumenta a través de retos que permiten poner foco en aquellos proyectos prioritarios para la entidad. En 2020 se han lanzado 11 retos distintos con temáticas tan relevantes y diversas como la sostenibilidad, la reducción de la operativa de caja y mostrador en oficinas o el incremento de uso de nuestros canales digitales, entre otros. La participación en estos concursos ha sido un éxito, ayudando a consolidar este nuevo enfoque.

El Comité de BS Idea, compuesto por directivos de la entidad, selecciona y premia aquellas ideas que tienen un mayor alineamiento con la estrategia del banco, con la mejora de la experiencia de cliente y con el proceso de transformación. Es además un excelente canal de innovación y comunicación entre los equipos, que pueden transmitir su opinión y compartir experiencias.



Medición de la experiencia de cliente

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

La medición se realiza través de un entendimiento del mercado, del consumidor y del cliente, y para ello se usan diversas metodologías de análisis, tanto cualitativas como cuantitativas.

La nueva realidad provocada por la pandemia ha hecho más necesario que nunca conocer de primera mano cómo se sienten los clientes y cuáles son sus preocupaciones, tendencias y cambios de hábitos. En este sentido, el banco ha realizado diferentes estudios para conocer de forma periódica el impacto del COVID-19 y la evolución futura de la pandemia.

Entre las principales preocupaciones de la sociedad tras la llegada de la pandemia, destacan la afectación económica tanto a corto como a largo plazo y la sostenibilidad. Por otro lado, las principales acciones de ayuda que deseaban los consumidores de su entidad bancaria se concretaban en potenciar los canales no presenciales y facilitar la gestión de los ahorros y la moratoria en el pago de las cuotas hipotecarias.

La monitorización de la experiencia de los clientes nos ha permitido entender las problemáticas y necesidades de los distintos segmentos de clientes y conocer si estábamos consiguiendo estar cerca de ellos en esta crisis, así como accionar palancas de mejora.

Los estudios de satisfacción han situado a Banco Sabadell en las primeras posiciones del *ranking* de las principales entidades financieras españolas en cuanto a satisfacción con la información o asesoramiento a clientes durante la crisis del COVID-19.

Análisis cualitativo

La medición cualitativa se lleva a cabo a partir de diferentes estudios e investigaciones con diferentes metodologías con el objetivo 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 del cliente, lo que nos permite conocer cómo vive su relación con el banco en los distintos *touchpoints*.

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 España analiza también la experiencia de sus clientes a través de estudios cuantitativos. Algunos de ellos más próximos al concepto tradicional de satisfacción y otros que incorporan aspectos más emocionales del cliente, para concienciar a la organización de la importancia de tener al cliente presente en nuestras decisiones, para accionar mejoras.

1. Net Promoter Score (NPS)

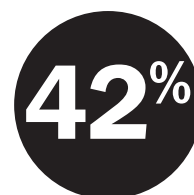
Net Promoter Score (NPS) es el indicador de referencia del mercado para medir la experiencia de cliente, permitiendo a Banco Sabadell compararse con sus competidores e incluso con empresas de otros sectores, tanto a nivel nacional como internacional.

La medición se realiza para los principales segmentos de clientes, productos y canales de relación. En este sentido, estos últimos años, fruto de la transformación digital, ha ganado importancia la medición de los canales digitales:

NPS Banca Online



NPS Móvil



Fuente: *Benchmark* Accenture (datos acumulados 2020). NPS Banca online se refiere al segmento Pymes y NPS Móvil se refiere a banca retail.

2. 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.

En este sentido, Banco Sabadell en España escucha la voz de sus clientes a través de más de 300.000 encuestas anuales y más de 20 puntos de contacto.

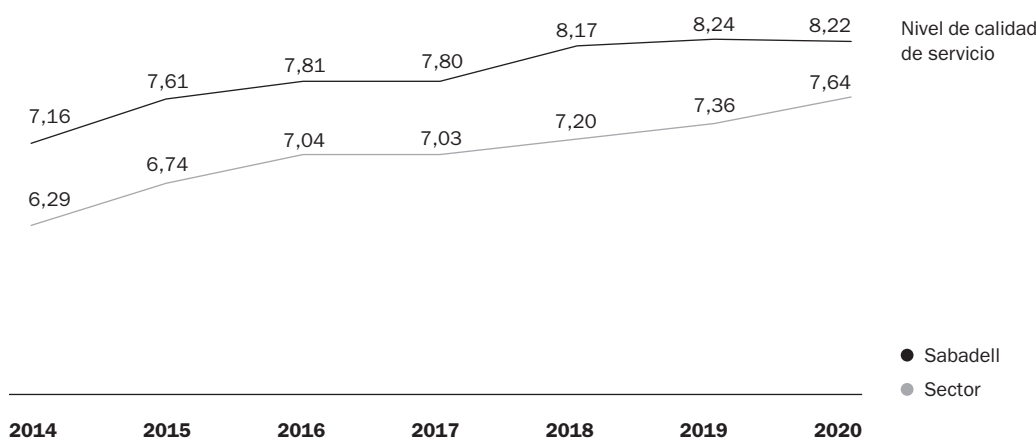
En el actual contexto marcado por la pandemia y la digitalización, ganan relevancia todos aquellos estudios relacionados con el ámbito digital. Para Banco Sabadell, el uso de los canales digitales es un Momento de la Verdad, por lo que ha focalizado sus esfuerzos en la medición

de la satisfacción y mejora de la experiencia cliente con BS Online Particulares, BS Online Empresas, *app* móvil, etc.

3. 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.

EQUOS RCB (Stiga) es el *benchmark* de mercado que evalúa la calidad de servicio ofrecida por el sector financiero español mediante la técnica del *mystery shopping*. Banco Sabadell continúa manteniendo un diferencial de calidad respecto al sector.



Reconocimientos

Banco Sabadell, con su consolidada trayectoria en la gestión de la calidad y su excelente modelo de gestión, constituye un referente para todas las organizaciones en España.

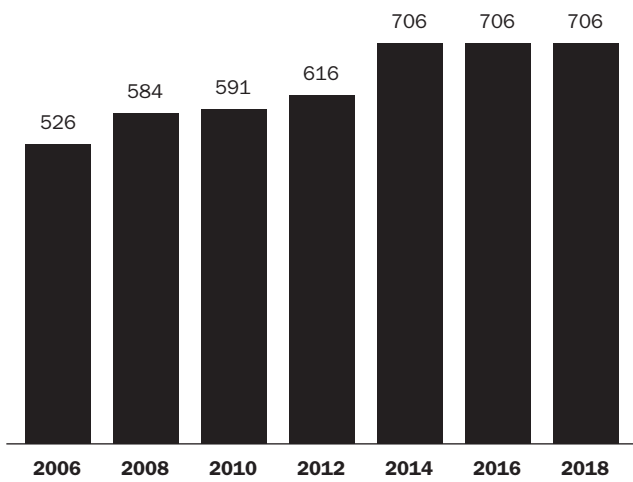
Es la única entidad financiera en España que ha obtenido más de 700 puntos EFQM (European Foundation for Quality Management), en tres evaluaciones consecutivas (2014-2016-2018), lo que le otorga el máximo grado de mérito en el Sello de Excelencia EFQM y confirma la robustez y el grado de excelencia de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

Banco Sabadell también ostenta el título de Embajador de la Excelencia Europea, título que desde su creación ha recibido con mención especial, por ser una de las dos únicas organizaciones españolas con más de 700 puntos EFQM. A nivel territorial, el banco dispone, desde el año 2009, del distintivo “Madrid Excelente”. Ello constituye un

elemento diferenciador frente a la competencia y un signo de prestigio frente a la sociedad, ya que acredita, en su modelo de gestión empresarial, 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 a nivel interno. 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.

En este sentido, y como resultado del firme



compromiso del banco con la sostenibilidad, uno de los ejes centrales de su estrategia para los próximos años, este año 2020 ha creado un nuevo premio interno, que reconoce los mejores proyectos de sostenibilidad implantados en la organización, con impacto en la contribución del banco a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y bajo criterios ESG (*environmental, social & governance*).

Estrategia competitiva: modelo de relación superior

El mundo está evolucionando a gran velocidad y los hábitos de los clientes están cambiando, especialmente a raíz del COVID-19. Ante este contexto, Banco Sabadell sigue transformándose para seguir entregando la mejor experiencia posible a un cliente cada vez más informado y exigente, pero sin perder de vista la productividad y la eficiencia.

En Banco Sabadell siempre hemos buscado tener relaciones de confianza y a largo plazo con nuestros clientes. Por eso nuestra transformación se centra en ofrecer un modelo de relación superior a nuestros clientes, con una propuesta de valor adaptada a cada segmento a partir de la especialización y la industrialización.

Una relación superior que pretende mejorar las relaciones con aquellos clientes con necesidades más sofisticadas (especialización) y, ahora más que nunca,

simplificar y facilitar la relación transaccional básica con todos nuestros clientes (industrialización), ampliando la oferta de productos, servicios y funcionalidades disponibles en autoservicio y a través de canales digitales y remotos.

- En gestión especializada, un modelo personalizado y asesoramiento experto canalizado a través de una figura clave: el gestor. En empresas, se incorporan dos novedades en la conversación:
 - La visión 360, un elemento diferencial que ofrece una visión integral del cliente y que está orientado a acompañarlo en la consecución de sus objetivos empresariales.
 - La sostenibilidad, asumiendo nuestro rol como agente clave para impulsar y acompañar a nuestros clientes en el proceso de transición hacia una economía sostenible.
- En *retail*, evolucionamos hacia una visión cliente, planificada y multicanal, que permita mejorar la eficiencia, la productividad y la experiencia cliente.

Se trata de un modelo totalmente centrado en el cliente y en sus necesidades y muy gobernado por los datos, la inteligencia de negocio, el impulso de la digitalización, el modelo de distribución y las personas.

La mejora continua en capacidades digitales nos permite redefinir y ampliar la oferta de productos y servicios, así como las funcionalidades disponibles en autoservicio, permitiendo a los clientes interactuar a través del canal de su mayor conveniencia, con un claro impacto en experiencia de cliente y en generación de eficiencia. Los datos y la aplicación de inteligencia de negocio nos permiten conocer mucho más en profundidad al cliente y, por tanto, ofrecer una oferta mucho más personalizada y adaptada a sus necesidades. Seguimos desarrollando herramientas para nuestros gestores y ampliando de forma constante su capacitación, y, además, disponemos de un equipo de personas, los *data scientists*, que se dedican a construir y mejorar los modelos analíticos para responder de manera óptima a los retos que se plantean.

Este modelo de relación superior nos permite conocer mejor las necesidades de nuestros clientes y ofrecerles una propuesta de valor personalizada, oportuna y relevante. Y, por otro lado, nos ayuda a estar presentes de la forma más conveniente para los clientes.

En Banco Sabadell fomentamos la digitalización y los datos para transformar la experiencia del cliente, redefiniendo productos y servicios, ampliando su disponibilidad en canales digitales y permitiendo a los clientes interactuar a través de múltiples canales, según su conveniencia.

Servicio de Atención al Cliente (SAC)

La actividad del SAC de Banco de Sabadell, S.A. se ajusta a lo establecido en la Orden del Ministerio de Economía 734/2004, de 11 de marzo, a las directrices de la EBA (*European Banking Authority*), a la ESMA (*European Securities Market Authority*) y al Reglamento para la defensa de los clientes y usuarios financieros de Banco Sabadell, que asegura el cumplimiento de los indicados requisitos. La última modificación del reglamento ha sido aprobada por el Banco de España en octubre de 2019.

El SAC de Banco Sabadell, de acuerdo con su reglamento, atiende y resuelve las quejas y reclamaciones de los clientes y usuarios financieros de Banco Sabadell y de las otras entidades adheridas al mismo: Bansabadell Financiación, E.F.C., S.A., Sabadell Asset Management, S.A., S.G.I.I.C. Sociedad Unipersonal, Urquijo Gestión,

S.G.I.I.C, S.A. y Sabadell Consumer Finance, S.A.U.

El SAC es independiente de las líneas operativas y de negocio del banco, con objeto de garantizar su autonomía de decisión, y está dotado de los medios necesarios que le permitan una adecuada gestión de las reclamaciones y quejas que le sean planteadas bajo los principios de transparencia, independencia, eficacia, coordinación, rapidez y seguridad. Así mismo, el SAC dispone de la autoridad suficiente para tener acceso a toda la información y documentación necesaria para poder analizar cada caso, estando las unidades operativas y de negocio obligadas a colaborar diligentemente al respecto.

En el año 2020 se han recibido 42.534 quejas y reclamaciones, un 22,26% más que en 2019, a las que se añaden los 778 expedientes pendientes a 31 de diciembre de 2019. De este volumen, durante 2020 se han gestionado 42.169 expedientes.

Véase mayor detalle en la nota 42 de las Cuentas anuales consolidadas de 2020.

Estrategia multicanal

Banco Sabadell ha desarrollado nuevos modelos de propensión con los que 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.

La llegada del coronavirus ha supuesto un impulso importante hacia la digitalización, que permite al cliente relacionarse con el banco de una manera más sencilla a través de los medios digitales (*app* móvil, banca *online*, BS Wallet, Instant Money).

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

empresas); 123 oficinas, como SabadellHerrero en Asturias y León (con 3 de banca de empresas); 102 oficinas, como SabadellGuipuzcoano (con 5 de banca de empresas); 11 oficinas, como SabadellUrquijo; 94 oficinas corresponden a Solbank, y 494 oficinas configuran la red internacional, de las que 7 oficinas corresponden a BancSabadell d'Andorra, 454 oficinas, a TSB y 15 oficinas, a México.

Red de oficinas

Banco Sabadell concluyó el año 2020 con una red de 2.083 oficinas (454 oficinas de TSB), con una disminución neta de 315 oficinas respecto a 31 de diciembre de 2019 (disminución de 233 oficinas sin considerar TSB).

Del total de la red de oficinas de Banco Sabadell y su grupo, 1.163 oficinas operan como Sabadell (con 26 oficinas de banca de empresas y 2 de banca corporativa); 96 oficinas, como SabadellGallego (con 3 de banca de



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

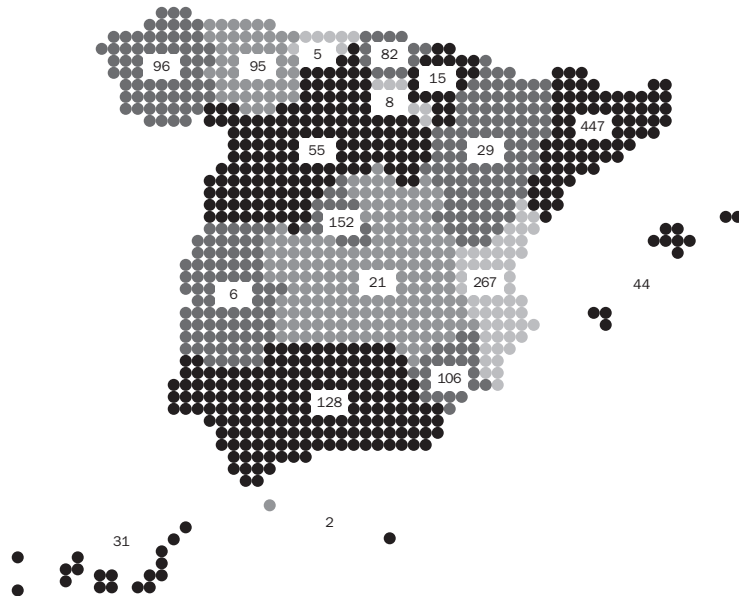
● **Sucursales**
 Miami (EEUU)
 París (Francia)
 Casablanca (Marruecos)
 Lisboa (Portugal)
 Londres (Reino Unido)

● **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

A cierre de 2020, el parque de cajeros en España está compuesto por 2.817 unidades, repartidas entre 2.243 cajeros de oficina y 574 cajeros desplazados. Esta cifra supone un descenso de 79 unidades respecto al cierre de 2019. Este descenso se ha producido en consonancia con el cierre de oficinas que ha ido realizando a lo largo del ejercicio.

En el primer trimestre de este año finalizó el proyecto iniciado en 2019 de actualización del parque de cajeros. Con un presupuesto de 45,5 millones de euros, este importante proyecto, desarrollado durante 8 meses, ha consistido en la instalación de 699 nuevos cajeros y la mejora de las prestaciones de la red de cajeros, dotando a la gran mayoría de los mismos de módulos de ingreso *online*, lectores de código de barras y acceso mediante *Contactless* y NFC. Estas prestaciones redundan en una mayor seguridad y rapidez en las operaciones de los usuarios.

Durante 2020 se ha seguido trabajando en el desarrollo de los cajeros. En este sentido, se ha dotado ya a un primer grupo de oficinas con nuevos cajeros que incrementan las prestaciones actuales, incorporando las operaciones con monedas, tanto en ingresos como en pagos y devoluciones de cambio.

El impacto del COVID-19 fue importante en la actividad de los cajeros en los meses de marzo y abril. Desde el primer momento, la prioridad de Banco Sabadell fue incrementar la limpieza y desinfección de los cajeros para convertirlos en elementos seguros. Los usuarios del banco así lo han reconocido, volviendo a un grado de utilización previo al inicio de la pandemia.

BS Online y Sabadell Móvil

En el año 2020 hemos alcanzado la ratio del 58% de clientes digitales, logrando un incremento del 3% respecto de 2019. La ratio asciende al valor del 70% si nos centramos en los clientes que han operado con el banco en los últimos seis meses.

Durante el ejercicio, los clientes se han conectado con más frecuencia, incrementando los datos de visitas, uso e interacción con los canales digitales, especialmente en las soluciones de *app* móvil: Sabadell Móvil (BSM) y BS Wallet, en las que se registra un crecimiento continuo desde el año pasado.

Durante las primeras fases del COVID-19, el banco creó contenido útil que acompañó y dio soporte al usuario en la conexión y realización de gestiones *online*, proporcionándole contenido de interés sobre moratoria y préstamos ICO. A lo largo del período se registraron más de 4,5 millones de visitas a las *landings* con información de ayuda.

BS Online

Pese a los datos positivos de crecimiento y uso del móvil, el tráfico y la frecuencia de uso de BS Online se mantienen altos, recibiendo un promedio anual aproximado de 10 millones de visitas mensuales, con una prevalencia de uso operativo y transaccional, sobre todo en el segmento Empresas.

El número de transacciones que se realizan a través de BS Online continúa creciendo. En el segmento Empresas, las operaciones de *servicing* han crecido respecto al ejercicio anterior.

Sabadell Móvil

La evolución de los usuarios de Sabadell Móvil (BSM) ha crecido de 2,7 a 2,8 millones de usuarios. La *app* supone para el 40% de los clientes digitales el único canal digital en la relación con el banco.

Además de las crecientes volúmenes de descarga y preferencia, las visitas a la *app* acumuladas se han incrementado en un 11% respecto al período anterior y las visitas a BS Wallet acumuladas han registrado un aumento del 142%, alcanzando más de 3 millones de visitas al mes.

Los datos de uso de *servicing* y transacción del canal no han dejado de incrementarse, sobre todo en operativas recurrentes.

La operativa de compra y venta de valores ha presentado un margen muy positivo, duplicando las operaciones en canales digitales, siendo este incremento más pronunciado en BS Móvil, en el que se han triplicado las operaciones respecto al período anterior.

Las suscripciones remotas a fondos de inversión acumuladas se han incrementado en un 58% respecto de 2019.

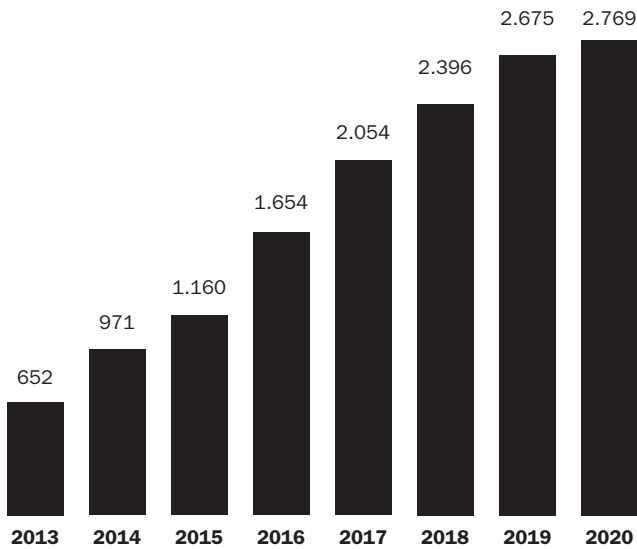
Este año se ha lanzado por primera vez la contratación de la Cuenta Ahorro Expansión (cuenta ahorro largo plazo, CALP), producto disponible para la contratación del proceso extremo a extremo, digitalmente. La tendencia del producto es muy positiva y en los seis meses que lleva disponible ya se han registrado un total de 37 mil contratos, habiéndose superado la previsión de ventas anuales.

En cuanto a Bizum, durante 2020 se ha logrado duplicar el número de usuarios activos y se han triplicado los envíos, incrementando el número de interacciones al mes por usuario en un 15% respecto a 2019. El pago móvil también ha experimentado un fuerte crecimiento, duplicándose respecto al año pasado, y en Instant Money se ha registrado un incremento del 20% por encima del período anterior.

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.

Finalmente, se ha continuado la línea de trabajo de optimización de la experiencia del cliente, incorporando en la *app* mejoras en la página de “Saldos y Movimientos” para particulares y adecuando la información contractual de aumento de límites para que queden reflejados los cambios en los contratos.

También se han estudiado mejoras para la interfaz de BSO a través de la iniciativa “Mi Perfil”, que busca centralizar la información de los clientes particulares en un único lugar de fácil acceso y a través de la unificación de la visualización de transferencias de forma más clara, eficiente e intuitiva.



Evolución de clientes activos en Sabadell Móvil

Oficina directa

Durante el año 2020 se han incrementado los contactos en la Oficina Directa en más de un 23% respecto a los registrados en 2019 y se han alcanzado los 6,4 millones de contactos.

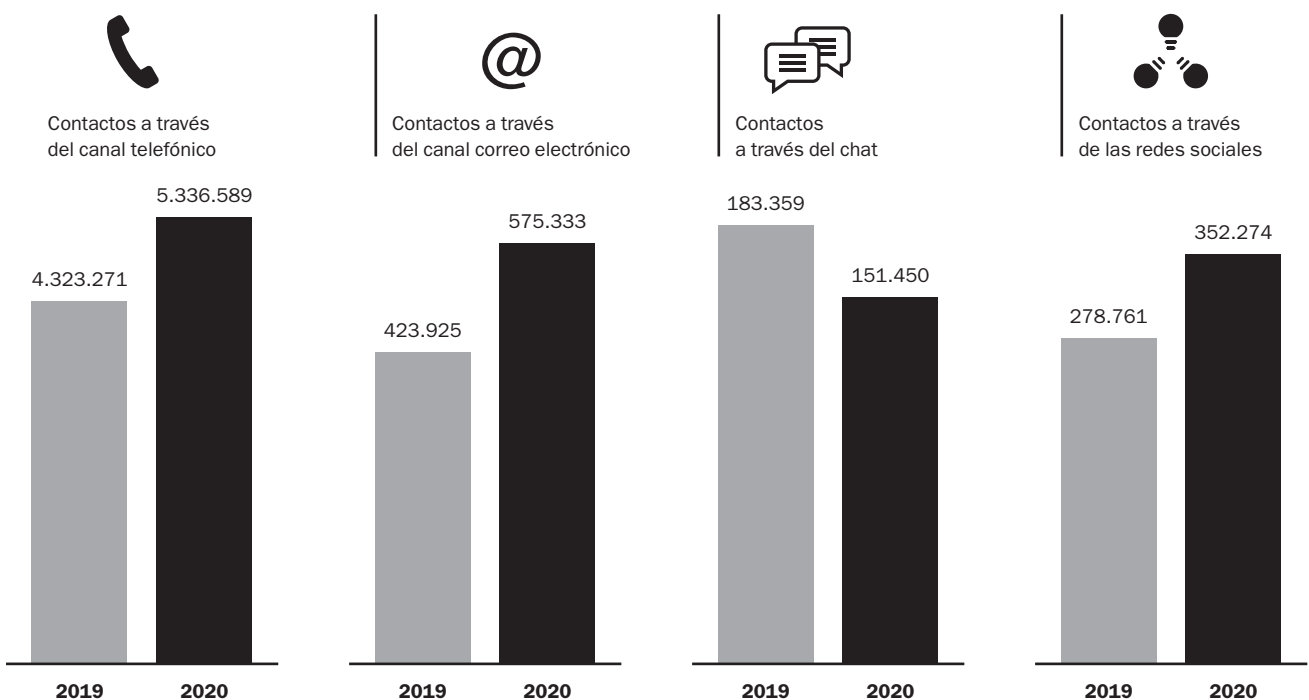
Los canales de atención que han experimentado mayor crecimiento durante este año han sido el telefónico, el correo electrónico y las redes sociales. Las consultas telefónicas representan el 83% de los canales, por encima de los contactos por el canal correo electrónico, el chat y las redes sociales. En el gráfico a continuación 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 90,49%, seguida por un SLA en el chat del 90,00% y un SLA en el canal correo electrónico del 80%. En las redes

sociales se recibieron más de 427.894 menciones, y el SLA fue del 92,00%.

Los incrementos de volúmenes durante 2020 están motivados por:

- La situación COVID-19 y el cierre de las oficinas han motivado una mayor usabilidad de los clientes de los canales remotos.
- Derivado de la directiva CES (Secure Electronic Commerce) en compra con tarjetas en comercios.



Redes sociales

Banco Sabadell inició en 2007 su andadura a través de las redes sociales. El objetivo era conocer al cliente digital, sus necesidades y sus sugerencias y analizar la mejor forma para ayudarle. Tres años más tarde, en 2010, Banco Sabadell participa 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 *social media*: Twitter, Facebook, LinkedIn, YouTube e Instagram, con 20 perfiles diferentes a nivel nacional, 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 la difusión de 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 ronda los 600 mil seguidores. A cierre de 2020, se han monitorizado o atendido más de 350 mil menciones a la marca.

Una de las claves del éxito radica en la atención continua y seguimiento constante de las gestiones que generan los seguidores y clientes. Uno de los KPI más destacados en los informes de posicionamiento del mundo del *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 fuente de prescripción interna y externa, sobre todo durante el período de confinamiento y en general durante la pandemia de la COVID-19. A través de las redes sociales, se difunden y retransmiten en directo un gran número de eventos patrocinados y jornadas en las que participamos activamente, también con especial importancia este año todas aquellas difusiones a través de las plataformas digitales. Muestra de ello son las presentaciones de resultados, la Junta General de Accionistas o el Barcelona Open Banc Sabadell – Trofeo Conde de Godó, cuya cobertura ha sido eminentemente digital, igual que lo ha sido el South Summit o los Premios a la Investigación de la Fundación Banco Sabadell. Además, este 2020 ha marcado un antes y un después en el compromiso de la entidad con la sostenibilidad y con la sólida consolidación de una comunidad digital bajo los hashtags #SomosSabadell y #EstarDondeEstés.

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

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 de Banco Sabadell (@FBSabadell), el de @BStartup, dirigido a los emprendedores, o 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.

Transformación digital y experiencia de cliente

Enfoque y prioridades de transformación digital de Banco Sabadell

La pandemia del COVID-19 y la adopción generalizada de la tecnología por parte de los clientes han impulsado esfuerzos para ofrecer procesos 100% digitales y mejorar capacidades de autoservicio. En respuesta a este contexto, y con el objetivo de fortalecer la relación digital con sus clientes, Banco Sabadell ha acelerado su capacidad de entrega de nuevas funcionalidades en sus canales digitales. Para ello, el banco ha ampliado sus capacidades organizativas, metodológicas y tecnológicas para mejorar la productividad y la experiencia del usuario y potenciar acuerdos con terceros a gran escala.

En su apuesta por poner la transformación digital en el centro de su estrategia y sus operaciones, Banco Sabadell ha reforzado el mandato de InnoCells, convirtiendo esta filial en el *digital hub* del banco. Esta plataforma agrega capacidades digitales para generar sinergias, permitiendo a la entidad alcanzar objetivos exigentes a través de un modelo de innovación híbrida (interna y externa) con capacidades de ejecución de proyectos y *expertise* digital.

InnoCells

InnoCells combina un equipo multidisciplinar capaz de abordar retos y proyectos *end-to-end*, a través de la reflexión y la ejecución, que permiten maximizar el impacto para el Grupo Banco Sabadell y potenciar la experiencia de los clientes.

Entre las capacidades de InnoCells destacamos:

- Liderazgo digital: coordinar las capacidades de innovación digital del banco y aportar una visión estratégica desde el ecosistema sobre aspectos de negocio clave identificando prácticas líderes en el mercado.
- Diseño estratégico y visión cliente: evolución de la propuesta de valor hacia la entrega de experiencias digitales *customer centric*. Abordar los retos de manera holística e incorporar la voz del cliente en todo el proceso: entender al usuario y sus problemas, proponer nuevos productos y servicios o modificar procesos actuales y validar las soluciones con usuarios.
- Desarrollos tecnológicos ágiles: escalar las capacidades organizativas del banco adoptando nuevas metodologías

de trabajo ágiles que potencien la capacidad de entrega y el aprendizaje continuo en los proyectos.

- Acceso al ecosistema *fintech*: buscar oportunidades de inversión en el mercado en función de prioridades corporativas, gestionar y extraer valor de un *portfolio* de inversiones propio y estar presente en el ecosistema *fintech*.
- Alianzas estratégicas: combinar la innovación interna con capacidades externas, participando activamente en el ecosistema de innovación. Colaborar con startups a gran escala que complementen la propuesta de valor de Banco Sabadell y permitan acelerar el *time-to-market* y la oferta de nuevos servicios o funcionalidades a los clientes.
- Impulsar las capacidades de la arquitectura tecnológica: desarrollar nuevas capacidades tecnológicas que permitan mejorar la productividad y la conexión con terceros a gran escala.
- Multiplicador de capacidades: diseñar, ejecutar y entregar proyectos de negocio claves para el grupo.

Principales entregas en 2020

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.

Varios ejemplos recientes con un alto impacto en la experiencia de usuario de los clientes son:

- Firma digital: puesta en marcha de procesos de firma digital por los canales móvil y correo electrónico, incluso para clientes sin banca a distancia (p. ej., contratación de préstamos ICO o las moratorias). En 2020 se han incrementado en más de un 70% las operativas de firma digital, con la incorporación de nuevas operativas en el proceso remoto.
- *Onboarding* digital a través de biometría facial: a través de un *partnership* con la empresa Onfido, Banco Sabadell ha lanzado el alta *online* del contrato de banca a distancia. Las nuevas capacidades remotas de identificación y autenticación ofrecen un proceso de registro más rápido y 100% digital para los clientes del banco. The Digital Banker ha concedido el premio Best eKYC a esta nueva solución de Banco Sabadell.
- Iniciación de pagos desde BS Online Empresa: los clientes empresa pueden realizar pagos desde BS Online usando las cuentas de otras entidades, aprovechando las capacidades Open Banking (PISP), convirtiéndose en una de las primeras entidades europeas en ofrecer este servicio.
- Sabadell Broker: lanzamiento de la nueva plataforma de contratación de renta variable disponible en BS Online y BS Móvil, que aporta una imagen actualizada, proporcionando información de forma clara y concisa para facilitar el proceso de operación de renta variable a los clientes.
- Cuenta Ahorro Expansión: creación de un nuevo producto de ahorro pensado para conseguir generar en los clientes un hábito separando, de forma automática, la cantidad que deseen desde su cuenta habitual y ayudarles a mejorar su capacidad de ahorro a través de rutinas (periodicidad, redondeo de pagos, lluvia).
- Atención por WhatsApp en el seguro de hogar: servicio

pionero que incluye tanto atención al cliente como comunicaciones proactivas sobre aspectos relevantes del seguro y consejos de prevención. Disponible para una selección de clientes con seguro de hogar a través de una prueba piloto, y en proceso de expansión a todos los clientes con póliza en BanSabadell Seguros Generales.

- Mejoras en la operativa de tarjetas: mejoras en la operativa remota de tarjetas, habilitando nuevas funcionalidades de autoservicio para los clientes: alta inmediata de precondicionadas, gestiones de límites de crédito/débito/uso, consulta de CVV, PAN, caducidad...
- *Merchant logos*: incorporación de los logos de los comercios en los movimientos de cuenta, permitiendo una mejor lectura e identificación de los cargos en una de las principales operativas que realizan los clientes a través de la aplicación móvil.
- Nuevo portal corporativo: actualización del portal corporativo de Banco Sabadell, actualizándolo con una imagen más moderna y con mejoras en el modelo de interacción y usabilidad.
- Buscador de oficinas: mejoras en el buscador de oficinas, permitiendo a los clientes identificar de forma más clara su oficina más cercana, especialmente crítico en un contexto donde los horarios y las operativas han sufrido restricciones y la importancia de facilitar el autoservicio ha sido clave para asegurar la satisfacción de los clientes.