

Grupo Banco Sabadell



22	Misión, valores y modelo de negocio
24	Plan Estratégico 2025-2027
27	La acción de Banco Sabadell
33	Gobierno Corporativo
46	El cliente

Grupo Banco Sabadell

Banco de Sabadell, S.A. (en adelante, también Banco Sabadell, el banco, la sociedad o la entidad), con domicilio social¹ en Sabadell, Plaça de Sant Roc, 20, 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 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, Reino Unido y México.



¹ El Consejo de Administración de Banco Sabadell, en su reunión celebrada en el 22 de enero de 2025, acordó modificar el artículo 2 de los estatutos sociales para fijar el domicilio social en Sabadell, Plaça de Sant Roc nº 20. Anteriormente dicho domicilio social se encontraba en Alicante, Avenida Óscar Esplá, 37.

En 2025 el grupo ha contado con una organización estructurada en los siguientes negocios:

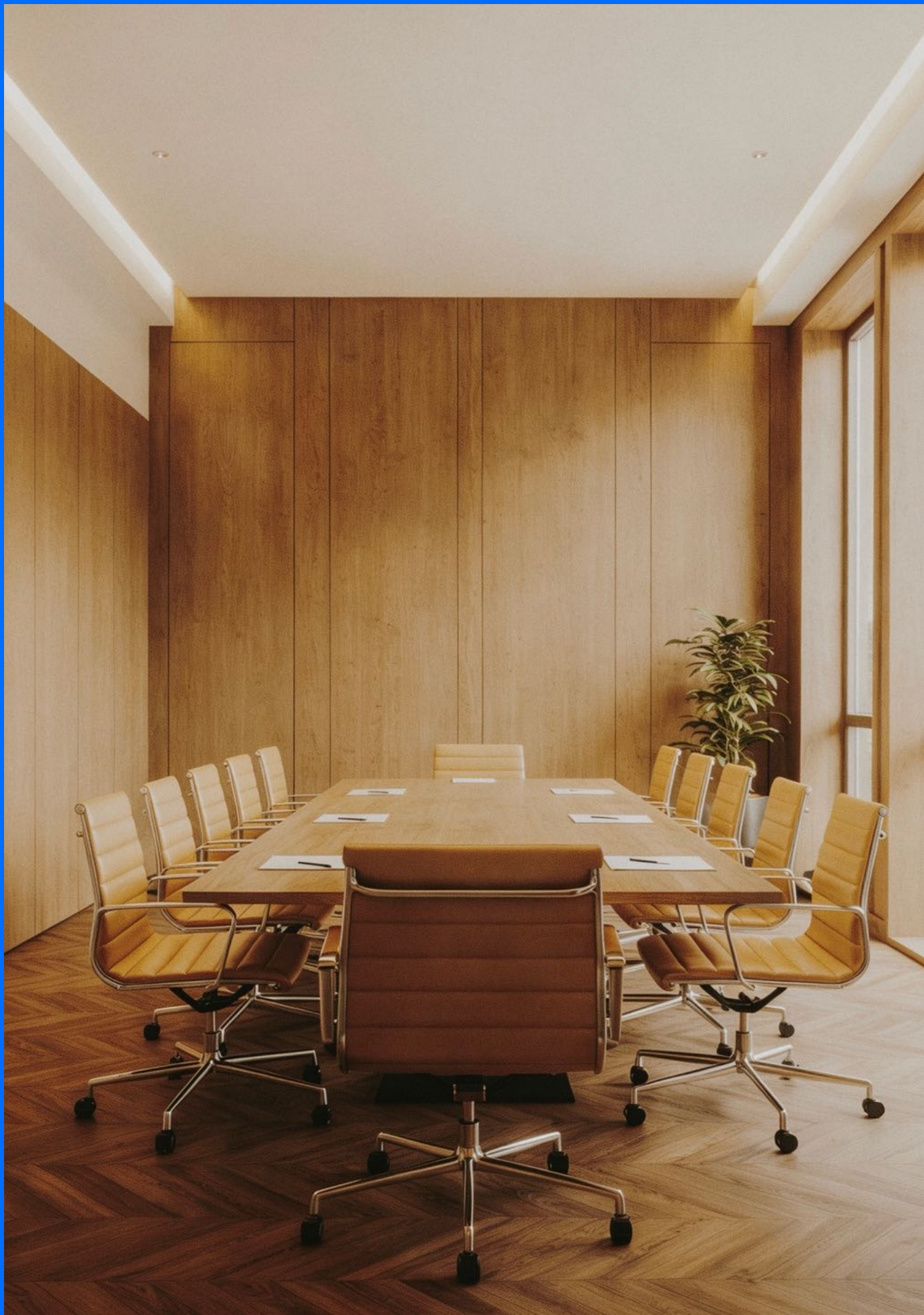
- Negocio bancario España agrupa las unidades de negocio de Banca Particulares, Banca Empresas y Banca Corporativa, donde Banca Particulares y Banca Empresas se gestionan bajo la misma red comercial:
 - Banca Particulares: ofrece productos y servicios financieros a personas físicas con destino particular. Entre ellos destacan los productos de inversión y financiación a medio y largo plazo, como préstamos al consumo, hipotecas, servicios de *leasing* o *renting*, así como otra financiación a corto plazo. En cuanto a los recursos, provienen principalmente de los depósitos y cuentas a la vista de los clientes, seguros de ahorro, fondos de inversión y planes de pensiones. Entre los principales servicios también se encuentran los medios de pago como tarjetas y los productos de seguros en sus distintas modalidades.
 - Banca Empresas: ofrece productos y servicios financieros a empresas y autónomos. Entre ellos, destacan productos de inversión y financiación, como productos de circulante, créditos y financiación a medio/largo plazo. También ofrece soluciones a medida de financiación estructurada y mercado de capitales, y asesoramiento especializado para empresas. En cuanto a los recursos, provienen principalmente de los depósitos, cuentas a la vista de los clientes y fondos de inversión. Entre los servicios principales también se encuentran los medios de cobro y de pago como tarjetas y terminales punto de venta (TPVs), así como servicios de importación y exportación. En esta unidad de negocio se incluye Banca Privada, que ofrece un asesoramiento personalizado y experto, respaldado con la capacidad de producto especialista y de alto valor para los clientes.
 - Banca Corporativa: a través de su presencia tanto en el territorio español como internacional en 11 países más, ofrece soluciones financieras y de asesoramiento a grandes corporaciones e instituciones financieras españolas e internacionales. Estructura su actividad en dos ejes: el eje cliente, cuyo objetivo es dar servicio a sus clientes naturales en todo el espectro de sus necesidades financieras, delimitado por el carácter de los mismos y que integra a las grandes corporaciones de Banca Corporativa, las instituciones financieras, la Banca Privada en Estados Unidos y el negocio de capital riesgo desarrollado a través de BS Capital y, en segundo lugar, el eje de los negocios especializados, que agrupa las actividades de Financiación Estructurada, Tesorería, Banca de Inversión y Contratación, Custodia y Análisis, cuyo objetivo es el asesoramiento, diseño y ejecución de operaciones a medida, que anticipen las necesidades financieras específicas de sus clientes, sean empresas o particulares, extendiendo su ámbito desde las grandes corporaciones a compañías y clientes de menor tamaño, en la medida en que sus soluciones constituyen la mejor respuesta a unas necesidades financieras cada vez más complejas.
- 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, Banca Comercial y Banca Particulares.

Tal y como se detalla en la nota 2, el Consejo de Administración de Banco Sabadell, tras recibir una oferta vinculante para la adquisición de TSB de Banco Santander, acordó en su reunión del 1 de julio de 2025 someter a la Junta General Extraordinaria de Accionistas, que la aprobó el 6 de agosto de 2025, la venta de la totalidad de las acciones

representativas del capital social de TSB a dicha entidad. El cierre de la operación, que se prevé que tendrá lugar en el segundo trimestre de 2026, está sujeto a la obtención de las autorizaciones regulatorias de las autoridades competentes.

Banco Sabadell es la entidad dominante de un grupo de sociedades que a 31 de diciembre de 2025 ascendía a 79 entidades, de las cuales, aparte de la sociedad matriz, 57 son consideradas entidades dependientes y 21 asociadas (a 31 de diciembre de 2024, eran 84 entidades, de las cuales, aparte de la sociedad matriz, 61 eran consideradas entidades dependientes y 22 asociadas).





1.1 Misión, valores y modelo de negocio

Misión y valores

Banco Sabadell ayuda a personas y empresas a hacer realidad sus proyectos, anticipándose y ocupándose de que tomen las mejores decisiones económicas. Lo hace mediante una gestión responsable del medio ambiente y la sociedad.

Esta es la razón de ser de Banco Sabadell: ayudar a sus clientes para que tomen las mejores decisiones económicas que les permitan realizar sus proyectos, ya sean personales o empresariales. Para ello pone a disposición de sus clientes las oportunidades que le brinda el *big data*, las capacidades digitales y el conocimiento expertos de sus especialistas.

El banco y los que forman parte de él comparten los valores que ayudan a poder cumplir con esta misión, como sea, donde sea, cuando sea.

Banco Sabadell cumple su misión siendo fiel a sus valores:

- Compromiso y No Conformismo, valores que definen la forma de ser.
- Profesionalidad y Eficacia, valores que definen la forma de trabajar.
- Empatía y Franqueza, valores que definen la forma de relacionarse.

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 a través de los diferentes canales que el banco pone a disposición de sus clientes. El banco cuenta con 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 crecimiento orgánico experimentado en los últimos ejercicios sitúa la cuota de mercado a nivel nacional en el 8% en crédito y en el 7% en depósitos. Adicionalmente, Banco Sabadell destaca en productos como la financiación a sociedades no financieras, con un 9%; fondos de inversión, con un 5% y facturación a través de TPV, con un 16%.

En el negocio internacional, Banco Sabadell se ha posicionado siempre como un referente. En 2025 ha seguido siendo así y Banco Sabadell ha seguido estando presente en plazas estratégicas acompañando a las empresas en su actividad internacional. Cabe destacar, según se ha indicado anteriormente, que el 6 de agosto de 2025 se aprobó la venta de la filial británica TSB, siendo esta operación beneficiosa para la entidad y para los accionistas, ya que permite

devolver el exceso de capital y focalizar el desarrollo de Sabadell en el mercado español. El cierre de la operación está previsto para el segundo trimestre de 2026.

Con todo, el grupo se ha convertido en una de las mayores entidades del sistema financiero español, habiendo multiplicado por seis su base de clientes desde 2008, todo ello salvaguardando su solvencia y liquidez.

La vuelta de Trump a la presidencia en Estados Unidos ha condicionado el devenir de los acontecimientos a escala global en 2025. Uno de los principales focos de atención ha sido la guerra arancelaria, que ha derivado en aranceles sustancialmente más altos de Estados Unidos al resto del mundo. Más allá del ámbito comercial, la agenda de la Administración Trump también ha derivado en cambios institucionales, tanto a nivel interno (mayor injerencia sobre agencias autónomas) como externo (pérdida de apoyo a acuerdos y/o instituciones multilaterales). Además, la situación de las finanzas públicas continuó siendo un foco de preocupación, no solo en Estados Unidos, sino también en países como Francia y Reino Unido. En el ámbito geopolítico, Trump no consiguió su objetivo de acabar rápidamente con el conflicto en Ucrania, al tiempo que la inestabilidad continuó siendo la nota dominante en Oriente Próximo, si bien con escaso impacto sobre el precio del petróleo. Pese a este entorno de confrontación geoestratégica y de vulnerabilidades fiscales, el crecimiento económico siguió mostrando resiliencia, apoyado por las bajadas en los tipos de interés oficiales y por el despliegue de la inteligencia artificial. En el ámbito de los mercados financieros, 2025 ha vuelto a ser un año muy positivo, especialmente para los activos de riesgo. Por último, la economía española ha seguido registrando un elevado crecimiento económico, de alrededor del 3% anual. El crecimiento de la economía ha estado liderado por la demanda doméstica, con un buen comportamiento tanto del consumo de los hogares como de la inversión. El consumo ha encontrado apoyo en la favorable evolución del mercado laboral y en los importantes flujos migratorios, mientras que la inversión se ha beneficiado del despliegue de los fondos NGEU.

En este contexto, en términos interanuales, el banco ha obtenido unos resultados alineados con los objetivos anuales. Destaca la reducción del coste del riesgo, una dinámica comercial activa y creciente y un crecimiento contenido en costes.

Por otra parte, la Oferta pública de adquisición (OPA) que Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A. (BBVA) anunció sobre la totalidad de las acciones emitidas por Banco Sabadell fue autorizada por la CNMV el 5 de septiembre de 2025. Tras la finalización del plazo de aceptación, el 16 de octubre de 2025 la CNMV anunció que la OPA había tenido un resultado negativo por no haber recibido la aceptación de un número suficiente de acciones de Banco Sabadell, y que, en consecuencia, quedaba sin efecto (para más detalle véase la nota 1.5 de las Cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2025).

Asimismo, Banco Sabadell y Nexi S.p.A. han resuelto el acuerdo estratégico firmado por ambos en fecha 27 de febrero de 2023, quedando extinguidos, en consecuencia, los compromisos adquiridos por las partes (para más detalle véase la nota 2 de las Cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2025).

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.

1.2 Plan Estratégico 2025-2027

El 24 de julio de 2025, Banco Sabadell presentó el Plan Estratégico 2025-2027, en el que se establece el direccionamiento estratégico del grupo y se proporciona la perspectiva sobre las principales magnitudes financieras del grupo.

El nuevo plan centra su actividad en España, beneficiándose de sus buenas perspectivas macroeconómicas, con una clara orientación al crecimiento, preservando la calidad del riesgo y manteniendo una amplia capacidad para generar capital, permitiendo una atractiva retribución al accionista.

De cara a 2027, Banco Sabadell prevé obtener una rentabilidad del 16% y una retribución al accionista durante el periodo 2025-2027 de 6.450 millones de euros. Para lograrlo, la entidad espera incrementar la actividad comercial en España a un ritmo superior al del mercado en la mayoría de los segmentos de negocio, mejorar su perfil de riesgo, aumentar los ingresos y mantener una eficiente gestión de costes.

Un banco español doméstico, donde una ejecución decidida impulsa el crecimiento, la generación de capital y una atractiva remuneración al accionista.

Foco en España

Tras la venta de TSB, España será el escenario central de actividad de Banco Sabadell, un mercado predecible, estable y con una de las perspectivas macroeconómicas más positivas de la Unión Europea en los próximos años:

- La deuda privada sobre el Producto Interior Bruto (PIB) se encuentra, y se prevé que siga estando, en los niveles más bajos de los últimos 20 años y por debajo del promedio de la zona euro.
- El nivel de desempleo en la economía está en niveles mínimos desde 2008, manteniendo así su perspectiva futura.
- El crecimiento promedio anual del PIB español previsto para el periodo 2026-2028 (1,8%) supera al de la Eurozona (1,3%).
- La inflación de la economía española (2,2%) está en línea con la de la Unión Europea (2,1%) durante el periodo 2026-2026.

En cuanto al crecimiento del crédito en España, durante el horizonte temporal del Plan se espera un crecimiento superior al 4% en hogares y en torno al 4% en empresas, en términos de tasa anual compuesta. En cuanto a los depósitos, también se prevé un comportamiento positivo, con ritmos anuales de crecimiento en torno al 4% anual.

Orientación al crecimiento

Desde 2021, Banco Sabadell ha llevado a cabo un proceso de transformación profundo, que habilita el crecimiento futuro de la entidad.

La transformación acometida hasta la fecha se ha centrado en tres áreas clave:

- En riesgos, se ha puesto el foco en transformar los modelos de riesgos y los procesos en todas las carteras de crédito, así como en incrementar la especialización sectorial.
- En *pricing*, la transformación se ha centrado en incrementar la segmentación de precios, basada en el perfil de riesgo de los clientes y en su sensibilidad al precio.
- En procesos, el énfasis ha estado en (i) rediseñar los *journeys* de cliente, con foco en la experiencia cliente y en mejorar la ratio de conversión, (ii) mejorar el modelo de relación entidad-cliente (por ejemplo, desplegando gestores especializados en hipotecas, seguros y ahorro inversión, y mejorando la propuesta de valor para Banca Privada y pymes), y (iii) desarrollar las capacidades necesarias para dar un salto cualitativo en digitalización.

Esta transformación ha situado al banco en posición de acelerar su crecimiento futuro, tanto en volumen de crédito, preservando la calidad del riesgo, como en comisiones y en clientes, con el objetivo de incrementar el tamaño de la franquicia:

- Crédito (crecimiento de un dígito medio anual ente 2024 y 2027): con la mayor parte del proceso de transformación acometido, el crecimiento de volumen de crédito se acelerará entre 2025-2027, previendo un incremento por encima del mercado en empresas, muy por encima del mercado en préstamos al consumo y en línea con el mercado en hipotecas. Junto con el crecimiento de volumen de crédito, la calidad del riesgo ha mejorado significativamente en los últimos años, y se espera que continúe fortaleciéndose (se han estimado en torno a 40 puntos básicos de coste de riesgo en 2027).
- Comisiones (crecimiento de un dígito medio anual entre 2024 y 2027): el crecimiento futuro estará impulsado, aproximadamente en un 70%, por la transformación de los tres negocios clave generadores de comisiones: ahorro-inversión, seguros y medios de pago.
- Clientes (captación bruta de clientes particulares entre 2025 y 2027 un 15% superior en comparación con el período 2022-2024): la transformación llevada a cabo entre 2021 y 2024 ha permitido desarrollar nuevas capacidades de banco directo, con el objetivo de poner el acento a futuro en la captación de clientes en digital, sin renunciar a la captación de clientes en oficinas.

La tecnología, las personas y las métricas de desempeño son elementos clave para apoyar el crecimiento futuro del negocio. Este crecimiento ya se ha materializado con los resultados del año 2025.

Capacidad de ejecución

Desde 2021, Banco Sabadell tiene una sólida trayectoria de ejecución, habiendo cumplido los objetivos inicialmente definidos para cada ejercicio. En 2025, se ha mantenido esta tendencia estando los resultados obtenidos alineados con el *guidance* proporcionado.

Retribución al accionista

Siguiendo la senda mostrada en los últimos años, Banco Sabadell prevé seguir creciendo de forma recurrente y sostenible.

En el horizonte del Plan, se contempla elevar la rentabilidad hasta alcanzar el 16% de ROTE en 2027 y generar una media anual de 175 puntos básicos de capital antes del devengo de dividendos. Todo ello, junto con el dividendo extraordinario por la venta de TSB, permitirá repartir entre los accionistas un importe de 6.450 millones de euros en el periodo 2025-2027, que equivale a alrededor del 40% del valor del banco en bolsa².

Sabadell tiene un fuerte compromiso con la remuneración al accionista.

En este sentido, los objetivos proyectados en el Plan Estratégico del grupo se han reflejado de la siguiente manera en la cuenta de pérdidas y ganancias para este año:

El margen de intereses se ha mantenido bajo presión, ascendiendo a un importe de 4.837 millones de euros en el grupo, y 3.604 excluyendo TSB, en 2025, en línea con el objetivo de final de año de 3.600 millones de euros excluyendo TSB. Esta evolución refleja el impacto del estrechamiento del margen de clientes, que, excluyendo TSB, desciende del 3,3% al 2,9% en el año, parcialmente compensado por unos mayores volúmenes de crédito y depósitos, así como un menor coste de financiación mayorista. Mientras, en TSB, la trayectoria del margen de intereses ha tenido una recuperación gradual, cerrando el año con un incremento de un dígito alto, tal y como se esperaba, principalmente por la contribución de la cobertura estructural de balance.

Las comisiones se incrementaron un 2,0% en el año a nivel grupo y un 3,6% excluyendo TSB, principalmente como consecuencia de las mayores comisiones de gestión de activos y seguros. Esto ha permitido que esta línea haya crecido a unos niveles cercanos al objetivo de final de año de un crecimiento de un dígito medio excluyendo TSB.

Con respecto a los costes, el incremento anual a nivel grupo ha sido del 0,5%, como consecuencia de mayores costes de personal, parcialmente compensado por la reducción de otros gastos generales de administración. Excluyendo TSB, esta línea se ha incrementado un 2,5%, principalmente por mayores costes de personal. Los costes totales se han comportado en línea con el objetivo de final de año de un incremento de un dígito bajo excluyendo TSB, a pesar de la remuneración extraordinaria en forma de acciones a todos los empleados, relacionada con el fin de la OPA, y de una reclasificación en relación con el fin del acuerdo de venta del negocio de medios de pago, que ha impactado a la línea de amortización, ambos impactos contabilizados en el último trimestre del año.

Con un coste del riesgo total de 31 puntos básicos, equivalentes a 546 millones de euros de provisiones y deterioros en 2025 a nivel grupo y de 37 puntos básicos excluyendo TSB, se ha cumplido con el objetivo de final de año de 40 puntos básicos excluyendo TSB, gracias a un balance diversificado, acciones en la gestión del riesgo y una evolución positiva de la calidad de los activos.

Asimismo, la rentabilidad reportada para 2025, medida en términos de recursos propios tangibles o ROTE, fue del 14,3%, en torno al objetivo de rentabilidad o ROTE de 14,5%, el cual fue mejorado (desde el 14%) en el segundo trimestre del año, al establecer los objetivos del Plan Estratégico 2025-2027. Adicionalmente, se espera que de cara al 2026 la resiliencia de la cuenta de resultados del grupo permita obtener una rentabilidad recurrente, excluyendo TSB y sus impactos, del 14,5%, medida en términos de recursos propios tangibles.

² Precio de cierre del 17 de febrero de 2026 (3,196€).

Por último, en relación con la remuneración al accionista, el 5 de febrero de 2026, el Consejo de Administración de Banco Sabadell mejoró la remuneración al accionista con cargo a 2025 hasta los 1.500 millones de euros, que consiste en el reparto del 60% de *pay-out*, más 435 millones de exceso de capital por encima del 13% de CET1 *fully-loaded* aplicando el calendario regulatorio del *output floor* en base consolidada.

1.3 La acción de Banco Sabadell

El capital social del banco a 31 de diciembre de 2025 asciende a 627.959.716,50 euros, y está representado por 5.023.677.732 acciones nominativas de 0,125 euros nominales cada una (a 31 de diciembre de 2025 ascendía a 680.027.680,875 euros, representado por 5.440.221.447 acciones nominativas de 0,125 euros nominales cada una).

La agenda de la Administración estadounidense marcó el entorno económico y financiero de 2025. En concreto, en el ámbito de comercio internacional, EE.UU. elevó aranceles que posteriormente se moderaron por acuerdos comerciales. Por otro lado, la sostenibilidad de las cuentas públicas siguió generando preocupación en Estados Unidos y también en economías europeas como la francesa. A nivel geopolítico, persistió la inestabilidad generada por los conflictos en Ucrania y Oriente Próximo. No obstante, la economía y los mercados financieros mostraron resiliencia gracias al impulso de la inteligencia artificial, las expectativas de recortes de tipos y los sólidos beneficios empresariales.

España volvió a destacar en positivo entre los principales países de la zona euro y a experimentar un fuerte crecimiento económico con un avance del orden del 3% anual. El crecimiento volvió a ser mayor de lo que el consenso esperaba a principios de año. La economía se vio apoyada, entre otros factores, por los flujos migratorios y los fondos NGEU. Por último, España se ha mantenido relativamente protegida de los aranceles de EE.UU. por la reducida exposición comercial a este país. Los registros del mercado laboral también han sido positivos, con la ocupación en máximos y la tasa de paro en mínimos desde 2008.

En relación con los bancos centrales, el año estuvo marcado por una continuación de la normalización de la política monetaria, aunque de forma desacompañada entre regiones. Las principales autoridades monetarias llevaron a cabo bajadas en sus tipos de interés de referencia, en un contexto de inflaciones más cerca o alrededor de los objetivos de política monetaria y de desaceleración del crecimiento económico. En la zona euro, el BCE redujo el tipo de la facilidad de depósito hasta el 2,00% y, posteriormente, mantuvo una postura prudente respecto a nuevos ajustes. Por su parte, las bajadas de la Reserva Federal fueron más contenidas (hasta el 3,50% - 3,75%) en un contexto de moderación de la dinámica de creación de empleo y de presiones al alza sobre la inflación derivadas de los nuevos aranceles. En Reino Unido, el Banco de Inglaterra continuó con reducciones progresivas del tipo oficial, hasta el 3,75%. En los mercados de deuda, las tensiones geopolíticas y, en particular el anuncio del “Liberation Day”, provocaron un aumento de la volatilidad en las curvas de tipos de interés. En cualquier caso, exceptuando este episodio, los tipos de interés han cotizado bastante estables durante el año, con los tramos largos manteniéndose en niveles elevados desde una perspectiva histórica.

El colchón de capital anticíclico (CCyB) del 0,5%, establecido por el BdE, se comenzó a aplicar desde octubre de 2025 con la previsión de elevarlo hasta el 1% a partir de octubre de 2026 si los riesgos sistémicos cíclicos se mantienen.



Con todo, la rentabilidad del sector bancario durante el año ha mostrado niveles sólidos, superando el coste de capital exigido por el mercado, gracias a unos beneficios que se sostienen en un entorno de tipos favorable para la intermediación financiera, pese a la gradual normalización monetaria.

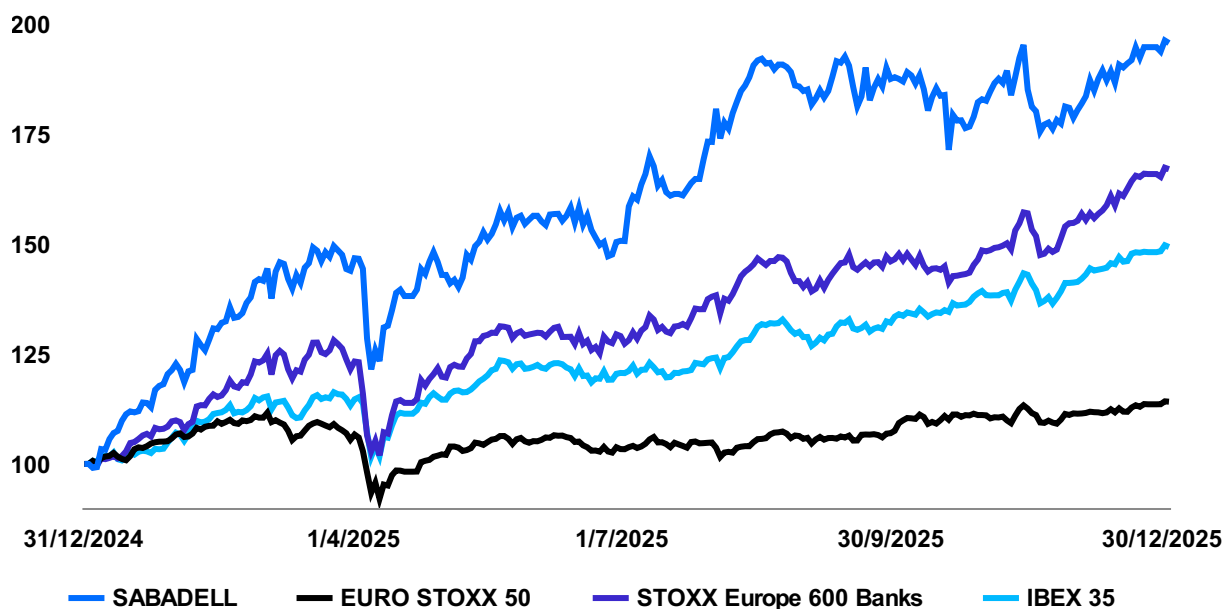
Por lo que se refiere a la evolución bursátil de la acción de Banco Sabadell, ha continuado con el buen tono de los últimos ejercicios, con una revalorización ajustada por dividendos del +96% en el año. En términos relativos, la revalorización ha sido superior a la del índice del sector bancario europeo de referencia (STOXX Europe 600 Banks), que se elevó un +67%, y a la de los índices generales tales como el EURO STOXX 50 y el IBEX 35, que tuvieron una subida acumulada del +14% y +49%, respectivamente, en el año.

En este sentido, han influido en la evolución de la acción de forma significativa los factores del entorno económico-financiero que ya se han mencionado anteriormente. Asimismo, en lo que se refiere a los factores idiosincráticos de Banco Sabadell, se destaca como factores influyentes, por un lado, la mejora de la situación financiera de la entidad y de las estimaciones de beneficios refrendadas en la presentación del nuevo Plan Estratégico 2025-27 en julio, y, por otro lado, todo lo referente a los acontecimientos relacionados con la oferta pública de adquisición formulada por Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., cuyo desenlace ha reforzado la estrategia independiente de la entidad.

Por otro lado, a cierre de 2025, el precio objetivo promedio de los analistas de renta variable que cubren la acción de Banco Sabadell era de 3,7 euros, y todos con recomendaciones de comprar más acciones o de mantenerlas.

La capitalización bursátil de Banco Sabadell a cierre del año era de cerca de 16.818 millones de euros y la ratio precio-valor contable (P/TBV) se situaba en 1,40 veces.

Durante el año, las principales agencias de rating también han mejorado las calificaciones crediticias de Banco Sabadell.



	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
2022 (**)	5.594	889	0,140	13.635	2,43
2023	5.401	1.332	0,225	14.344	2,65
2024	5.376	1.827	0,322	15.389	2,87
2025	5.152	1.775	0,316	14.631	2,93

(*) El número de acciones medias se muestra neto de la posición de acciones en cartera propia.

(**) La información correspondiente al año 2022 fue reexpresada teniendo en consideración la entrada en vigor de la NIIF 17 (véase nota 1.4 de las Cuentas anuales consolidadas de 2023).

Información bursátil

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

	2025	2024	Variación (%) interanual
Accionistas y contratación			
Número de acciones en circulación (en millones) (*)	4.998	5.361	(6,8)
Contratación media diaria (millones de euros)	45	38	16,7
Valor de cotización (en euros)			
Inicio	1,877	1,113	—
Máxima	3,482	2,050	—
Mínima	1,795	1,105	—
Cierre	3,365	1,877	—
Capitalización bursátil (en millones de euros)	16.818	10.063	—
Ratios bursátiles			
Beneficio neto atribuido por acción (BPA) (en euros)	0,32	0,32	—
Valor contable por acción (en euros)	2,93	2,87	—
P/TBV (valor de cotización s/valor contable tangible)	1,40	0,78	—
PER (valor de cotización/BPA)	10,64	5,84	—

(*) Número de acciones totales deduciendo la posición final de la autocartera (incluyendo los programas de recompra, si aplica).

Retribución al accionista por importe de 1.500 millones de euros con cargo a los beneficios de 2025.

La retribución a los accionistas del banco, de acuerdo con lo establecido en los estatutos de la entidad, es propuesta por el Consejo de Administración y sometida cada ejercicio a la aprobación de la Junta General de Accionistas. Adicionalmente, Banco Sabadell cuenta con una política de retribución al accionista, que recoge los principios que establecen el marco de remuneración al accionista.

El porcentaje de beneficios a retribuir a los accionistas, el *pay-out* del grupo, en su denominación en inglés, se ha establecido en el 60% del beneficio neto atribuido al grupo.

Adicionalmente, la política de retribución al accionista de Banco Sabadell contempla el reparto del excedente de capital por encima de un nivel mínimo previamente determinado por el Consejo de Administración. Actualmente, el capital regulatorio por encima del 13%³ podría ser considerado como excedentario y, por lo tanto, ser retribuido al accionista, en ausencia de un uso alternativo del mismo.

El 10 de abril de 2024, la Junta General de Accionistas aprobó un programa de recompra de acciones por un importe de 340 millones de euros, como parte de la remuneración al accionista con cargo al ejercicio 2023. La operativa de dicho programa de recompra, que se había interrumpido temporalmente atendiendo a la solicitud de la CNMV y con motivo de la publicación del anuncio de la oferta pública de adquisición formulada por Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, S.A., se reactivó el 31 de marzo de 2025 tras la aprobación de la Junta General de Accionistas y finalizó el 8 de mayo de 2025, al haberse alcanzado el importe monetario máximo pendiente de 247 millones de euros previsto en el Programa de Recompra.

Asimismo, tras la finalización del anterior programa reactivado y con la conformidad de la aprobación en la Junta General Ordinaria de Accionistas del día 20 de marzo de 2025, el día 9 de mayo de 2025 se inició un programa de recompra de acciones por un importe de 755 millones de euros, que finalizó el día 1 de agosto de 2025.

En las reuniones celebradas los días 29 de mayo de 2025 y 5 de agosto de 2025, el Consejo de Administración de Banco Sabadell acordó, conforme a la autorización recibida del Banco Central Europeo, ejecutar sendas reducciones de capital social de Banco Sabadell mediante la amortización de la totalidad de las acciones propias adquiridas en el marco de los programas de recompra previamente mencionados. Dicha reducción se aprobó al amparo de la delegación de facultades conferida a favor del Consejo de Administración en el acuerdo de reducción de capital social aprobado por la mencionada Junta General Ordinaria de Accionistas del 20 de marzo de 2025. El capital social resultante quedó establecido en 627.959.716,50 euros y está representado por 5.023.677.732 acciones nominativas de 0,125 euros nominales cada una.

En la reunión celebrada el 1 de julio de 2025, el Consejo de Administración de Banco Sabadell acordó someter a Junta General Extraordinaria la consideración por los accionistas del pago de un dividendo extraordinario en efectivo de 50 céntimos de euro brutos por acción, condicionado al cierre de la venta de TSB. Dicha propuesta de reparto se sometió a la Junta General Extraordinaria de Accionistas el día 6 de agosto de 2025, con resultado favorable.

En la reunión celebrada el día 23 de julio de 2025, cumpliendo con la política de retribución al accionista de Banco Sabadell y en el contexto de la actualización del Plan Estratégico 2025-2027, que se publicó el 24 de julio de 2025, el Consejo de Administración de Banco Sabadell acordó la distribución de un dividendo en efectivo a cuenta de los resultados del ejercicio 2025 por un importe de 7 céntimos de euro brutos por acción, en efectivo, el cual se abonó el 29 de agosto.

Adicionalmente, en la mencionada reunión del 23 de julio de 2025, el Consejo de Administración llevó a cabo una primera estimación del potencial importe de retribución total al accionista para el periodo 2025-2027 de 6.300 millones de euros, incluido el dividendo extraordinario por la venta de TSB, situando la estimación de remuneración del año 2025 en 1.300 millones de euros.

En la reunión celebrada el día 30 de septiembre de 2025, en base a la positiva evolución del negocio, los resultados y la generación de capital, el Consejo de Administración actualizó la retribución total al accionista para el período 2025-2027 hasta los 6.450 millones de euros, estableciendo la remuneración para el año 2025 en 1.450 millones de

³ CET1 *fully-loaded*, aplicando el calendario regulatorio del *output floor*.

euros. Adicionalmente, en dicha reunión, el Consejo de Administración aprobó el segundo dividendo a cuenta de 2025 de 7 céntimos de euro brutos por acción, en efectivo, el cual se abonó el 29 de diciembre de 2025.

En la reunión celebrada el 5 febrero de 2026, y de conformidad con la política de retribución al accionista de Banco Sabadell, el Consejo de Administración de Banco Sabadell, tras haber obtenido la autorización previa del Banco Central Europeo, ha acordado establecer dos programas de recompra de acciones propias para su amortización por un importe máximo agregado de 800 millones de euros. A estos efectos, el Consejo de Administración ha aprobado asignar al primer programa de recompra de acciones un importe máximo de 435 millones de euros, equivalente al exceso de capital por encima del nivel del 13% de CET1 *fully-loaded* aplicando el calendario regulatorio del *output floor* en base consolidada. Asimismo, el Consejo de Administración ha decidido asignar al segundo programa de recompra de acciones un importe máximo de 365 millones de euros, equivalente a la diferencia entre el 60% del beneficio neto atribuido al grupo del ejercicio 2025, nivel máximo del rango de *pay-out* establecido en la política de retribución al accionista, y los dividendos en efectivo abonados a cuenta de dichos resultados.

Gestión de la calificación crediticia

En 2025, las cuatro agencias que han evaluado la calidad crediticia de Banco Sabadell han sido S&P Global Ratings, Moody's Ratings, Fitch Ratings y Morningstar DBRS.

Con fecha 27 de marzo, S&P Global Ratings mejoró el rating a largo plazo de Banco Sabadell hasta A- desde BBB+, situando la perspectiva en estable. La subida de *rating* fue consecuencia de la mejora del perfil crediticio de Banco Sabadell, el cual, según la agencia, está alineado con el de sus entidades comparables, así como de la mejora del riesgo de la industria del sector bancario español. El *rating* a corto plazo se mantuvo en A-2. Posteriormente, el 11 de agosto, la agencia afirmó el *rating* del banco tras la aprobación de la venta de TSB Banking Group plc. Finalmente, el 16 de diciembre, la agencia mejoró la perspectiva desde estable a positiva, afirmando el *rating* de crédito del emisor a largo y corto plazo en A-/A-2, respectivamente. La mejora de la perspectiva refleja la posibilidad de que S&P Global Ratings mejore el *rating* de Banco Sabadell en el caso de que la entidad alcance y mantenga un colchón suficiente de instrumentos subordinados con capacidad de absorción de pérdidas (que supere el 6%), de manera que, en un escenario de resolución, ofrezca protección adicional a los bonistas de deuda senior.

Con fecha 3 de octubre, Moody's Ratings mejoró el *rating* a largo plazo de los depósitos de Banco Sabadell, situándolo en A3 desde Baa1, y de la deuda senior, situándolo en Baa1 desde Baa2, con perspectiva estable en ambos *ratings*. A su vez, mejoró el *rating* de las cédulas hipotecarias del banco hasta situarlo en Aaa desde Aa1. Estas mejoras reflejan la mayor solvencia del banco, respaldada por la continua mejora de la calidad de activos y la mejora de la rentabilidad. El *rating* a corto plazo se mantuvo en P-2. El 18 de noviembre, Moody's Ratings afirmó dichos *ratings*, tras la publicación de su nueva metodología.

Con fecha 10 de enero, Fitch Ratings mejoró el *rating* a largo plazo de Banco Sabadell, situándolo en BBB+ desde BBB, manteniendo la perspectiva en estable. La mejora fue impulsada por el fortalecimiento de la calidad de activos, la rentabilidad y la solvencia del banco, así como por la mejor evaluación del entorno operativo de los bancos españoles. El *rating* a corto plazo se mantuvo en F2. Adicionalmente, el 9 de mayo, la agencia situó a Banco Sabadell en vigilancia positiva, la cual resolvió

el día 27 de octubre, tras la fallida oferta pública de adquisición de BBVA, afirmando en esa misma fecha los *ratings* a largo y corto plazo y situando ambos en perspectiva estable.

Con fecha 18 de febrero, Morningstar DBRS afirmó el *rating* a largo plazo de Banco Sabadell en A (*low*) con perspectiva estable, destacando la mejora de la rentabilidad y la significativa reducción de los activos problemáticos que ha llevado a cabo la entidad. Adicionalmente, la agencia espera que el banco continúe presentando una rentabilidad sólida a pesar del entorno de tipos de interés más bajos, apoyado en unos volúmenes crecientes y en la materialización de ahorros de costes implementados en TSB. El *rating* a corto plazo se mantuvo en R-1 (*low*).

Durante 2025, Banco Sabadell ha mantenido una continua interacción con las cuatro agencias de calificación. En las reuniones con los analistas de las agencias, se han debatido temas como la evolución de los resultados, el capital, la liquidez, los riesgos y la calidad crediticia y la gestión de activos problemáticos.

En la siguiente tabla se detallan los *ratings* actuales y la última fecha en la que se ha llevado a cabo una publicación con actualización o afirmación de los mismos.

	Largo plazo	Corto plazo	Perspectiva	Última revisión
S&P Global Ratings	A-	A-2	Positiva	16/12/2025
Moody's Ratings	Baa1	P-2	Estable	18/11/2025
Fitch Ratings	BBB+	F2	Estable	27/10/2025
Morningstar DBRS	A (<i>low</i>)	R-1 (<i>low</i>)	Estable	18/02/2025



1.4 Gobierno Corporativo

Banco Sabadell cuenta con una estructura de Gobierno Corporativo sólida que garantiza una gestión eficaz y prudente del banco en la que prioriza una gobernanza ética, sólida y transparente, teniendo en cuenta los intereses de los accionistas, los clientes, los empleados y la sociedad de las geografías en las que opera.

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, el procedimiento interno de admisión de operaciones de crédito a Consejeros y sus partes vinculadas y las políticas del grupo, está publicado en la página *web* corporativa www.grupbancsabadell.com (véase el apartado de la *web* “Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Marco de Gobierno Interno”).

De conformidad con lo establecido en el artículo 540 de la Ley de Sociedades de Capital, el Grupo Banco Sabadell ha elaborado el Informe anual de gobierno corporativo relativo al ejercicio 2025 que forma parte, según lo establecido en el artículo 49 del Código de Comercio, del Informe de gestión consolidado del ejercicio 2025, y en el que se incluye un apartado que hace referencia al grado de seguimiento por el banco de las recomendaciones de Gobierno Corporativo existentes en España.

Banco Sabadell, como en anteriores ocasiones, ha optado por elaborar el Informe anual de gobierno corporativo en formato PDF libre, de acuerdo con la Circular 2/2018, de 12 de junio de la CNMV, con el fin de explicar y dar a conocer, con la máxima transparencia, los principales aspectos contenidos en el mismo.



Junta General de Accionistas 2025

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 transcendentales 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 el 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 conforme con el Código de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas de junio de 2020, tiene por objetivo fomentar la transparencia de la información pública, 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.

El banco ha mantenido los más altos estándares de transparencia y participación para mejorar y favorecer la participación de los accionistas tanto en la Junta General Ordinaria de Accionistas de 20 de marzo de 2025, como en las dos Juntas Extraordinarias de 6 de agosto de 2025, de manera que estos han podido acudir, no solo presencialmente, sino también (como habilita el banco desde 2022), mediante asistencia remota siguiendo los eventos a través de la retransmisión en directo, y votar las propuestas del orden del día y registrar sus intervenciones durante el turno de preguntas. Para ello, el banco ha reiterado la habilitación de los canales electrónicos a través de las *webs* (corporativa y BSONline) y la *app* móvil (BSMóvil) de Banco Sabadell, pudiendo los accionistas delegar y emitir su voto anticipadamente a la celebración de las Juntas Generales de Accionistas.

Dichos canales se integran con la *web* del banco y proporcionan una experiencia ágil y sencilla a los clientes que son accionistas y los accionistas en general, a la vez que facilitan la interacción.

La Junta General Ordinaria de Accionistas 2025, convocada en fecha 6 de febrero de 2025, se celebró en segunda convocatoria, con fecha 20 de marzo de 2025.

La Junta General Ordinaria de Accionistas celebrada el 20 de marzo de 2025 aprobó la totalidad de los puntos del orden día, entre ellos, las cuentas anuales y la gestión social del ejercicio 2024 y, en materia de nombramientos, aprobó la reelección como miembro del Consejo de Administración de D. César González-Bueno Mayer Wittgenstein, con la consideración de Consejero Ejecutivo y de D. Manuel Valls Morató, con la consideración de Consejero Independiente. En fecha 6 de febrero de 2025, Dña. Laura González Molero presentó su renuncia como Consejera Independiente de Banco Sabadell con efectos a la fecha de celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas y en la misma fecha Dña. Alicia Reyes Revuelta comunicó su decisión de no someterse a la renovación de su cargo de Consejera Independiente de Banco Sabadell con motivo de su dedicación profesional, causando baja en su cargo con efectos del día de celebración de la próxima Junta General Ordinaria de Accionistas. Para cubrir estas vacantes, la referida Junta General de Accionistas, a propuesta de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo, acordó el nombramiento de Dña. María Gloria Hernández García y de Dña. Margarita Salvans Puigbò como Consejeras

Independientes, incorporándose por primera vez en los Consejos celebrados el 29 de mayo de 2025 y 26 de junio de 2025, respectivamente, una vez recibidas las autorizaciones regulatorias correspondientes.

En atención al análisis de las mejores prácticas observadas en el mercado a la hora de definir la cuantía, el formato, la periodicidad y la recurrencia de la retribución al accionista, el Consejo de Administración sometió a la consideración de la Junta General de Accionistas de 2025 una nueva política de retribución al accionista de Banco Sabadell, alcanzando un porcentaje de votos a favor del 99,86%.

La referida Junta General de Accionistas aprobó, bajo el punto quinto del orden del día y con el 99,18% de los votos a favor, la reactivación del programa de recompra de acciones aprobado por el Consejo de Administración de acuerdo con el punto cuarto de la Junta General de Accionistas del 10 de abril de 2024 y suspendido temporalmente en fecha 13 de mayo de 2024, atendiendo a la solicitud de la CNMV recibida en la misma fecha, con motivo de la publicación del anuncio previo de la oferta pública voluntaria de adquisición formulada por BBVA sobre la totalidad de las acciones representativas del capital social de Banco Sabadell, con la consiguiente reducción de capital social en el importe nominal de las acciones propias que, por un importe máximo efectivo de 247 millones de euros, pudieran ser adquiridas por la entidad en virtud del citado programa de recompra de acciones reactivado.

Asimismo, la misma Junta General Ordinaria de Accionistas aprobó, bajo el punto sexto del orden del día y con el 99,11% de los votos a favor, el establecimiento de un nuevo programa de recompra de acciones con la consiguiente reducción de capital social en el importe nominal de las acciones propias que, por un importe máximo efectivo de 755 millones de euros, pudieran ser adquiridas por la entidad en virtud del citado programa de recompra de acciones. Ambos programas de recompra fueron ejecutados íntegramente, así como las respectivas reducciones de capital por amortización de las acciones propias compradas bajo los mismos. Para más información sobre los términos y plazos en que se llevaron a efecto véanse la nota 3 y la nota 22 de las Cuentas anuales consolidadas del ejercicio 2025.

La Junta General Ordinaria de Accionistas de Banco Sabadell ha sido certificada nuevamente como "Evento Sostenible" al satisfacer con la suficiencia necesaria los criterios de sostenibilidad de la certificación y superar el proceso de evaluación preliminar y la auditoría presencial establecido por Eventsost, plataforma integral de certificación de sostenibilidad para eventos. La certificación se basa en los estándares de sostenibilidad para eventos contemplados en el Esquema Eventsost de certificación de eventos sostenibles, y el alineamiento con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 de la ONU aplicados para la producción de eventos.

Asimismo, un consultor externo verificó los procedimientos establecidos para la preparación y celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas 2025.

El consultor externo llevó a cabo un análisis individualizado de cada una de las fases temporales en las que se ha dividido la revisión (Fase I Pre Junta, Fase II Celebración de la Junta y Fase III Post Junta), concluyendo que, desde el punto de vista técnico, procedimental y jurídico, se han cumplido los requisitos, procedimientos internos o normativa aplicable en las tres fases analizadas.

Juntas Generales Extraordinarias

El Consejo de Administración de Banco Sabadell, en su reunión de fecha 3 de julio de 2025, al amparo de lo previsto en los Estatutos Sociales y el Reglamento de la Junta General de Accionistas, aprobó la convocatoria de dos Juntas Generales Extraordinarias de Accionistas para el día 6 de agosto de 2025, en segunda convocatoria, siendo la hora de celebración de la primera Junta General las 10:00 horas y la de la segunda Junta General las 13:00 horas.

En la primera de las citadas Juntas se sometía a la aprobación de los accionistas la autorización de la enajenación de la totalidad del capital social de la filial del Banco Sabadell TSB Banking Group plc y otros instrumentos de capital y valores emitidos por esta sociedad, mientras que en la segunda se sometía a la consideración de los accionistas la aprobación de un dividendo extraordinario en efectivo de 50 céntimos de euros (brutos) por acción con cargo a reservas voluntarias de libre disposición, condicionado a la venta de TSB Banking Group plc y pagadero el último día hábil del mes siguiente al del cobro del precio de la venta. Ambos acuerdos fueron aprobados por una amplísima mayoría de los accionistas, que alcanzó el 99,578% en el acuerdo de enajenación de TSB Banking Group plc y el 99,656% en el acuerdo de aprobación de dividendo extraordinario.

En ambas Juntas, tal y como se hizo para la Junta Ordinaria del 20 de marzo de 2025, se acordó habilitar que el voto y representación pudieran emitirse y delegarse, respectivamente, a distancia con carácter previo a la Junta General.

El Consejo de Administración acordó también habilitar los sistemas y procedimientos necesarios para que los accionistas y sus representantes pudieran asistir mediante el empleo de medios telemáticos que permitan la conexión en tiempo real con el recinto donde se desarrolla la Junta, y la intervención y la emisión del voto a través de los sistemas y procedimientos que se habiliten al efecto.

Las dos Juntas Generales Extraordinarias también han sido certificadas como "Evento Sostenible", conforme a los mismos estándares de sostenibilidad y criterios ya mencionados en la Junta General Ordinaria de 2025 y superando con éxito la evaluación y auditoría presencial establecida por Eventsost.

La información relativa a las Juntas Generales de Accionistas 2025 está publicada en la página *web* corporativa www.grupbancsabadell.com (véase el apartado de la *web* "Accionistas e inversores - Junta General de Accionistas").

Composición del Consejo de Administración

El Consejo de Administración de Banco Sabadell, salvo en las materias reservadas a la competencia de la Junta General de Accionistas, es el máximo órgano de decisión de la sociedad y de su grupo consolidado, al tener encomendado, 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 en el 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 2025, por catorce miembros: su Presidente con la categoría de Otro Externo, diez Consejeros Independientes, dos Consejeros Ejecutivos y una Consejera Otra Externa. 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 Prevención de Blanqueo de Capitales y Financiación del Terrorismo, de transformación digital y TI, de seguros, riesgos y auditoría, en el campo regulatorio y jurídico, académico, de recursos humanos y consultoría, de negocio responsable y sostenibilidad y en el ámbito empresarial e internacional. La Matriz de Competencias y Diversidad del Consejo está publicada en la página *web* en el “Marco de Gobierno Interno de Banco Sabadell” (véase el apartado de la *web* corporativa “Gobierno Corporativo y Política de Remuneraciones – Marco de Gobierno Interno”).

Banco Sabadell cuenta desde 2019 con dicha matriz de competencias y diversidad, revisada anualmente por el Consejo de Administración, previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo, siendo su última revisión de 27 de marzo de 2025, con ocasión de los últimos nombramientos producidos en el seno del Consejo con la incorporación de Dña. María Gloria Hernández García y Dña. Margarita Salvans Puigbò.

Al cierre del ejercicio 2025 el número de Consejeras es de seis, cinco Consejeras Independientes de un total de diez Consejeros Independientes y una Consejera Otra Externa. Desde el ejercicio 2024 las mujeres representan el 40% del Consejo de Administración con una composición de 15 miembros, y que, con los 14 miembros actuales se ha elevado al 43%, y representan el 50% de los Consejeros independientes cumpliendo con la Directiva del Parlamento Europeo y del Consejo relativa a un mejor equilibrio de género entre los administradores de las sociedades cotizadas y a medidas conexas, así como anticipándose a los plazos establecidos en la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres.

Como se ha indicado anteriormente, la Junta General de Accionistas de 20 de marzo de 2025 acordó el nombramiento de dos Consejeras Independientes en sustitución de otras dos Consejeras Independientes, Dña. Laura González Molero y Dña. Alicia Reyes Revuelta, que dejaron de formar parte del Consejo con efectos a la fecha de celebración de la Junta General Ordinaria de Accionistas.

Consejo de Administración

31 de diciembre de 2025

Presidente

Josep Oliu Creus

Vicepresidente

Pedro Fontana García

Consejero Delegado

César González-Bueno Mayer

Consejeras

Aurora Catá Sala

Ana Colonques García-Planas

María José García Beato

Mireya Giné Torrens

María Gloria Hernández García

Margarita Salvans Puigbò

Consejeros

Lluís Deulofeu Fuguet

Manuel Valls Morató

Pedro Viñolas Serra

Consejero Independiente

Coordinador

George Donald Johnston III

Consejero Director General

David Vegara Figueras

Secretario no Consejero

Miquel Roca i Junyent

Vicesecretario no Consejero

Gonzalo Baretino Coloma

La incorporación de Dña. María Gloria Hernández García y Dña. Margarita Salvans Puigbò ha incrementado y reforzado la diversidad de conocimientos y experiencias financieras en el Consejo. En el caso de Dña. María Gloria Hernández García, destaca su perfil de economista con experiencia ejecutiva y como consejera independiente, con conocimientos en el sector financiero, en mercados de capitales, en banca minorista y corporativa, en planificación y estrategia, en gestión y control de riesgos, en contabilidad y auditoría, en gobierno corporativo y sostenibilidad. En el caso de Dña. Margarita Salvans Puigbò, la Consejera tiene un perfil financiero con experiencia ejecutiva y empresarial, con conocimientos en el sector financiero, en banca minorista, en planificación y estrategia, en gestión y control de riesgos y en contabilidad. Las nuevas Consejeras cuentan con plena capacidad de aplicar dichos conocimientos y competencias al negocio bancario. Todo ello, unido a la capacidad multidisciplinar y ejecutiva de las nuevas Consejeras, ha contribuido a consolidar la idoneidad colectiva del Consejo de Administración y mantener la capacidad colectiva del mismo para plantear retos a los ejecutivos del banco y ejercer sus superiores funciones de supervisión y control.

En fecha 27 de noviembre de 2025, se publicó la comunicación a CNMV de Otra Información Relevante, por la cual se trasladaba que D. David Martínez Guzmán, Consejero Dominical de Banco Sabadell, había presentado su renuncia como miembro del Consejo de Administración mediante carta dirigida al Presidente, que se trasladó a todos los miembros del Consejo de Administración en la reunión de dicha fecha. En su carta el señor Martínez Guzmán manifiesta que durante estos 12 años de participación en el Consejo ha presenciado una transformación del Banco y expresa su profundo agradecimiento por el éxito rotundo que tanto el Presidente como los competentes equipos que han trabajado para el Banco han conseguido.

La Política de Selección de Consejeros de Banco Sabadell de 25 de febrero de 2016 (modificada por última vez el 12 de noviembre de 2025), establece los principios y criterios que se deben tener en cuenta en los procesos de selección y por tanto, también en la evaluación de la idoneidad inicial y continua de los miembros del Consejo de Administración, así como la reelección de los miembros del órgano de administración para garantizar su adecuada sucesión, la continuidad del Consejo de Administración y su idoneidad colectiva.

El proceso de selección de candidatos a Consejero y de reelección de Consejeros se rige, entre otros, por el principio de diversidad, fomentando la diversidad del Consejo de Administración, de manera que su composición refleje un colectivo diverso, y velando para que en la selección se incorpore un amplio conjunto de cualidades y competencias para lograr una diversidad de puntos de vista y de experiencias y para promover opiniones independientes y una toma de decisiones sólida en el Consejo de Administración.

El Consejo de Administración deberá velar por que en los procedimientos de selección de sus miembros se aplique el principio de diversidad y favorezcan la diversidad respecto a cuestiones, como la edad, el género, la discapacidad, la procedencia geográfica o la formación y experiencia profesionales y aquellos aspectos que puedan considerarse adecuados para contar con una composición del Consejo de Administración idónea y diversa, y que dichos procedimientos no adolezcan de sesgos implícitos que puedan implicar discriminación alguna y, en particular, que faciliten la selección de consejeras en un número que permita alcanzar una presencia equilibrada de mujeres y hombres, cumpliendo con los porcentajes establecidos en la Ley Orgánica 2/2024, de 1 de agosto, de representación paritaria y presencia equilibrada de mujeres y hombres.

El Consejo de Administración, en la reunión celebrada el 12 de noviembre de 2025, previo informe favorable de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo, ha aprobado un nuevo Plan de renovación del Consejo de Administración del banco, que establece las bases y los principios para la adecuada planificación en el proceso de renovación y sucesión de los Consejeros del banco durante el periodo 2026 a 2029. El Plan anterior para el período 2021-2024, aprobado en septiembre de 2021, fue prorrogado por una anualidad conforme a lo previsto en el propio Plan.

El Consejo de Administración cuenta con un Consejero Independiente Coordinador al que 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 revisado en enero de 2025, siendo verificado su cumplimiento cada año por la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo y por última vez en enero de 2026, 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:

- las que se deriven de las normas de buen Gobierno Corporativo de general aplicación;
- 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;
- aprobar el 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 de Estrategia y Sostenibilidad.
- La Comisión Delegada de Créditos.
- La Comisión de Auditoría y Control.
- La Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo.
- La Comisión de Retribuciones.
- La Comisión de Riesgos.

La organización y estructura de las Comisiones del Consejo están recogidas en los Estatutos Sociales, en el Reglamento del Consejo de Administración y en los respectivos Reglamentos de las Comisiones, que establecen sus normas de composición, funcionamiento y responsabilidades (véase el 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.

En cuanto a la variación en la composición, en fecha 20 de marzo de 2025, Dña. Laura González Molero dejó de formar parte de la Comisión de Auditoría y Control y de la Comisión de Retribuciones como consecuencia de su renuncia al cargo de Consejera, y Dña. Alicia Reyes Revuelta dejó de formar parte de la Comisión Delegada de Créditos y de la Comisión de Riesgos.

El Consejo de Administración, en su reunión del 28 de abril de 2025 acordó, previo informe de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo, la modificación de la composición de las Comisiones del Consejo de Administración: Dña. Mireya Giné Torrens fue nombrada Vocal de la Comisión Delegada de Créditos y dejó de formar parte de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo; Dña. Ana Colonques García-Planas fue nombrada Vocal de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo; y D. Pedro Viñolas Serra fue nombrado Vocal de la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo.

En aras de la mejora continua en el funcionamiento del gobierno corporativo de la entidad, tras la incorporación al Consejo de Administración de Dña. María Gloria Hernández García como Consejera Independiente y tras el análisis efectuado por la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo de la composición de las Comisiones, el Consejo de Administración, en su reunión del 29 de mayo de 2025, acordó el nombramiento de Dña. María Gloria Hernández García como Vocal de la Comisión de Auditoría y Control y Vocal de la Comisión de Riesgos, dada su competencia en contabilidad y auditoría y gestión y control de riesgos. En la misma fecha, D. Pedro Viñolas Serra dejó de formar parte de la Comisión de Auditoría y Control.

En el Consejo celebrado el 26 de junio de 2025, tras la incorporación al Consejo de Dña. Margarita Salvans Puigbò como Consejera Independiente, fue nombrada Vocal de la Comisión de Auditoría y Control y Vocal de la Comisión de Retribuciones, dada su competencia en contabilidad y auditoría, recursos humanos, cultura, talento y retribuciones.

Asimismo, la Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo valoró la valiosa aportación de la experiencia empresarial de ambas Consejeras en estas Comisiones. Con estos nombramientos se ha mantenido un elevado porcentaje de mujeres en las Comisiones del Consejo, en cuanto que personas del sexo menos representado, así como reforzado la diversidad por razón de edad en el ejercicio de los cargos.

La composición y número de reuniones de dichas Comisiones a 31 de diciembre de 2025 se presenta en el siguiente cuadro:

Composición Comisiones

Cargo	Estrategia y Sostenibilidad	Delegada de Créditos	Auditoría y Control	Nombramientos y Gobierno Corporativo	Retribuciones	Riesgos
Presidente	Josep Oliu Creus	Pedro Fontana García	Manuel Valls Morató	Pedro Fontana García	Mireya Giné Torrens	George Donald Johnston III
Vocal	Lluís Deulofeu Fuguet	Lluís Deulofeu Fuguet	Ana Colonques García-Planas	Aurora Catá Sala	Ana Colonques García-Planas	Aurora Catá Sala
Vocal	Pedro Fontana García	Mireya Giné Torrens	María Gloria Hernández García	Ana Colonques García-Planas	Margarita Salvans Puigbò	María Gloria Hernández García
Vocal	María José García Beato	César González- Bueno Mayer	Margarita Salvans Puigbò	María José García Beato		Manuel Valls Morató
Vocal	César González- Bueno Mayer (*)	Pedro Viñolas Serra		Pedro Viñolas Serra		
Vocal	George Donald Johnston III					
Secretario no vocal	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Miquel Roca i Junyent	Miquel Roca i Junyent	Gonzalo Baretino Coloma	Gonzalo Baretino Coloma
Reuniones en 2025	14	38	13	16	11	16

(*) Miembro en temas de estrategia únicamente.



Comisión de Estrategia y Sostenibilidad

La Comisión de Estrategia y Sostenibilidad fue constituida en 2021 y está formada por cinco Consejeros: tres Independientes, una Otra Externa y su Presidente (con la condición de Otro Externo), que es el Presidente del Consejo de Administración. En materia de estrategia el Consejero Delegado participa en las reuniones con voz y voto, entendiéndose a estos efectos constituida por seis miembros.

En materia de estrategia, la Comisión tiene como principales competencias evaluar y proponer al Consejo de Administración estrategias de crecimiento, desarrollo, diversificación o transformación del negocio de la sociedad; informar y asesorar al Consejo de Administración en materia de estrategia a largo plazo de la sociedad; identificando nuevas oportunidades de creación de valor y elevando al Consejo de Administración las propuestas de estrategia corporativa en relación con nuevas oportunidades de inversión o desinversión, operaciones financieras con impacto material contable y transformaciones tecnológicas relevantes; estudiar y proponer recomendaciones o mejoras a los planes estratégicos y sus actualizaciones que, en cada momento, se eleven al Consejo de Administración; y emitir y elevar al Consejo de Administración, con carácter anual, un informe que contenga las propuestas, evaluaciones, estudios y trabajos realizados durante el ejercicio.

En materia de sostenibilidad, la Comisión tiene las siguientes competencias: revisar las políticas de sostenibilidad y de medioambiente de la entidad; informar al Consejo de Administración las posibles modificaciones y actualizaciones periódicas de la estrategia en materia de sostenibilidad; revisar la definición y modificación de las políticas de diversidad e integración, derechos humanos, igualdad de oportunidades y conciliación y evaluar periódicamente su grado de cumplimiento; revisar la estrategia para la acción social del banco y sus planes de patrocinio y mecenazgo; revisar e informar el Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad de Banco Sabadell, S.A. y sociedades dependientes (Informe de Sostenibilidad) de la entidad con carácter previo a su revisión e informe por la Comisión de Auditoría y Control y a su posterior formulación por el Consejo de Administración; y recibir información relativa a informes, escritos o comunicaciones de organismos supervisores externos en el ámbito de las competencias de esta Comisión.

Comisión Delegada de Créditos

La Comisión Delegada de Créditos está formada por cinco Consejeros: un Ejecutivo y cuatro Independientes (uno de ellos su Presidente). Tiene como principales funciones analizar y, en su caso, resolver las operaciones de crédito de acuerdo con los supuestos y límites establecidos por delegación expresa del Consejo de Administración, y la elaboración de informes sobre aquellas materias propias de su ámbito de actuación que le sean requeridos por el Consejo de Administración. Además, tendrá todas aquellas funciones que le asignen la Ley, los Estatutos Sociales y el Reglamento del Consejo de Administración.



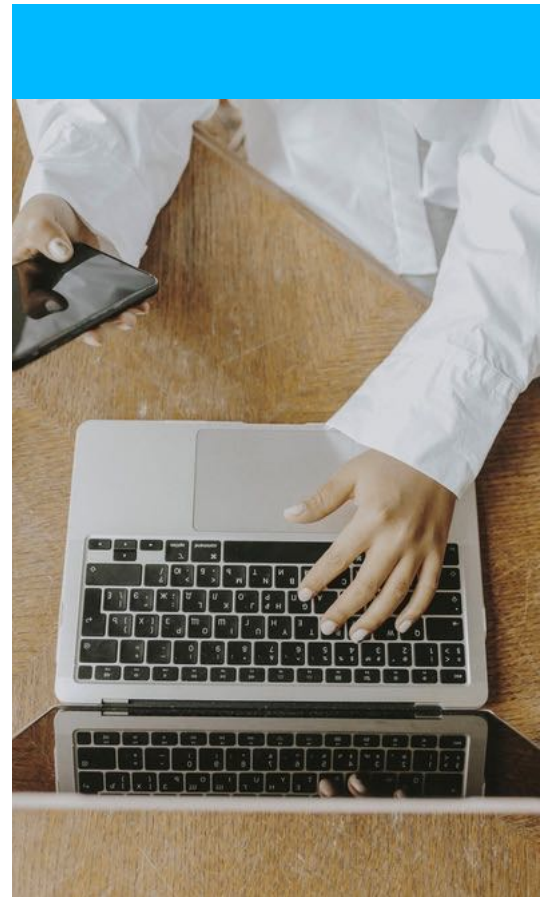
Comisión de Auditoría y Control

La Comisión de Auditoría y Control está formada por cuatro Consejeros Independientes, siendo el Presidente experto en Auditoría. 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 los estados financieros intermedios 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 y Gobierno Corporativo

La Comisión de Nombramientos y Gobierno Corporativo está formada por cuatro Consejeros Independientes (uno de ellos su Presidente) y una Consejera Otra Externa. Tiene como principales competencias 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; informar las propuestas de nombramiento y separación de altos directivos y del Colectivo Identificado; informar sobre las condiciones básicas de los contratos de los Consejeros Ejecutivos y de los altos directivos; y examinar y organizar la sucesión del Presidente del Consejo y del primer ejecutivo del banco y, en su caso, formular propuestas al Consejo para que dicha sucesión se produzca de forma ordenada y planificada. Asimismo, debe establecer un objetivo de representación para el sexo menos representado en el Consejo de Administración y elaborar orientaciones sobre cómo alcanzar dicho objetivo.

En materia de Gobierno Corporativo, tiene como competencias informar al Consejo de Administración las Políticas y normas internas corporativas de la sociedad, salvo que sean competencia de otras Comisiones; supervisar el cumplimiento de las reglas de Gobierno Corporativo de la sociedad, excluyendo las correspondientes a aquellos ámbitos que sean competencia de otras Comisiones; informar al Consejo de Administración, para su aprobación y publicación anual, el Informe anual de gobierno corporativo; supervisar, en el ámbito de su competencia, las comunicaciones que la sociedad realice con accionistas e inversores, asesores de voto y otros grupos de interés, e informar de las mismas al Consejo de Administración; y cualesquiera otras actuaciones que resulten necesarias para velar por el buen Gobierno Corporativo en todas las actuaciones de la sociedad.



Comisión de Retribuciones

La Comisión de Retribuciones está formada por tres Consejeras Independientes. Tiene como principales competencias 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 cuatro Consejeros Independientes. Tiene como principales competencias 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, los Reglamentos del Consejo de Administración y de la propia Comisión.

Presidencia del banco

El artículo 55 de los Estatutos Sociales establece que el Presidente ejercerá su función en condición de Consejero No Ejecutivo. Es el máximo representante del banco y le corresponden los derechos y obligaciones inherentes a esa representación. El Presidente, en ejercicio de sus funciones, es el principal responsable del eficaz funcionamiento del Consejo de Administración y como tal, 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 le corresponderá velar por el cumplimiento de los acuerdos del Consejo de Administración.

Consejero Delegado

De acuerdo con el artículo 56 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 de Administración delegará de forma permanente al Consejero Delegado además, todas aquellas facultades legalmente delegables que tenga por conveniente.



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, el Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros y el Estado de Información No Financiera Consolidado e Información sobre Sostenibilidad de Banco de Sabadell, S.A. y sociedades dependientes (Informe de Sostenibilidad), que forman parte de este Informe de gestión, así como en la página *web* de la Comisión Nacional del Mercado de Valores y en la página *web* corporativa de Banco Sabadell www.grupbancsabadell.com.



1.5 El cliente

La experiencia cliente de Banco Sabadell crece por tercer año consecutivo en Particulares y en todos los segmentos en Empresas.

Este 2025 ha supuesto un año de muchos retos para la banca española al enfrentarse a un contexto sociopolítico sin precedentes que ha generado una elevada volatilidad financiera. La vuelta de políticas proteccionistas en Estados Unidos y la persistencia de conflictos en Europa del Este han alterado las cadenas de suministro, elevando los costes de importación y, por tanto, afectando a la confianza inversora.

La banca española ha afrontado en este 2025 un escenario donde la bajada de los tipos de interés ha dinamizado la economía y con ello la mejora del coste del crédito para buena parte de los productos bancarios. En este sentido, Banco Sabadell ha conseguido dotar a la economía española de capacidad crediticia al haber incrementado en el año un 16% el crédito al consumo y un 17% las hipotecas. Además, la facturación con tarjetas y TPV creció un 6% y un 2%, respectivamente, consolidando su posición en medios de pago.

Año tras año, Banco Sabadell apuesta por integrar los valores que definen su marca, como la profesionalidad y la empatía en la relación con los clientes, ya sea a través de cada uno de los canales de contacto o mediante la adaptación de los productos a sus necesidades.

Banco Sabadell mejora en NPS (Net Promoter Score) por tercer año consecutivo en Banca Particulares, y en Banca Empresas crece en todos los segmentos, mejorando una posición en el ranking de pymes.

Banco Sabadell ha situado la experiencia de cliente en cada foro estratégico de la compañía, incorporándola en el diseño tanto de los productos como de los servicios que se ofrecen a los clientes. El objetivo es claro, ofrecer productos y servicios que se adapten a las necesidades de los clientes, combinando una amplia gama de productos para cada tipología de cliente con una experiencia omnicanal entre canales digitales y físicos.

Conocer a los clientes en cualquier momento de relación con Banco Sabadell es clave, por eso, de forma continua, se han desarrollado nuevas metodologías utilizando la inteligencia artificial, que permiten escuchar la voz del cliente, medir y valorar cuáles son los principales motivos de satisfacción e insatisfacción y cuan cerca o lejos se está de cumplir con las expectativas de los clientes. El fin último es el de implementar líneas de actuación que permitan no sólo mejorar su experiencia sino también intentar superar sus expectativas.

Estas metodologías permiten transformar y adaptar los procesos a las necesidades de los clientes mejorando así su experiencia.

Medición de la experiencia de cliente

Entender los comportamientos y necesidades de los clientes a través de sus opiniones es clave para Banco Sabadell.

La medición de la experiencia de cliente 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.

Análisis cualitativo

Con el propósito de entender mejor el entorno y conocer a los clientes, se realizan diferentes estudios e investigaciones cualitativos utilizando distintas metodologías. Entre los objetivos que se persiguen están los siguientes:

- Escuchar en profundidad, activa y constantemente la voz del cliente, lo que permite conocer cómo vive su relación con el banco en los distintos puntos de contacto.
- 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.
- Definir las propuestas de valor *ad hoc* a cada tipo de cliente.

Entre las técnicas utilizadas destacan desde entrevistas convencionales en profundidad o los *focus group* por segmentos, hasta metodologías más novedosas basadas en la economía del comportamiento y la detección de las emociones y motivaciones más profundas de los consumidores. En la actualidad, las diferentes herramientas de inteligencia artificial ayudan a tratar la opinión del cliente desde una perspectiva más amplia, permitiendo analizar en tiempo real su opinión sobre los productos y servicios y, por lo tanto, pudiendo tener una capacidad de reacción muy rápida ya que ayuda a identificar las necesidades de los clientes. Esto permite reaccionar ante posibles problemas y, al mismo tiempo, ayuda a identificar conclusiones relevantes que ayuden a ofrecer productos y servicios que cubran sus expectativas actuales.

Análisis cuantitativo

Banco Sabadell 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 las decisiones para accionar mejoras.

1. Net Promoter Score (NPS)

El NPS, considerado el indicador de referencia del mercado para medir la experiencia de cliente, permite comparar Banco Sabadell con sus competidores e incluso con empresas de otros sectores, tanto a nivel nacional como internacional.

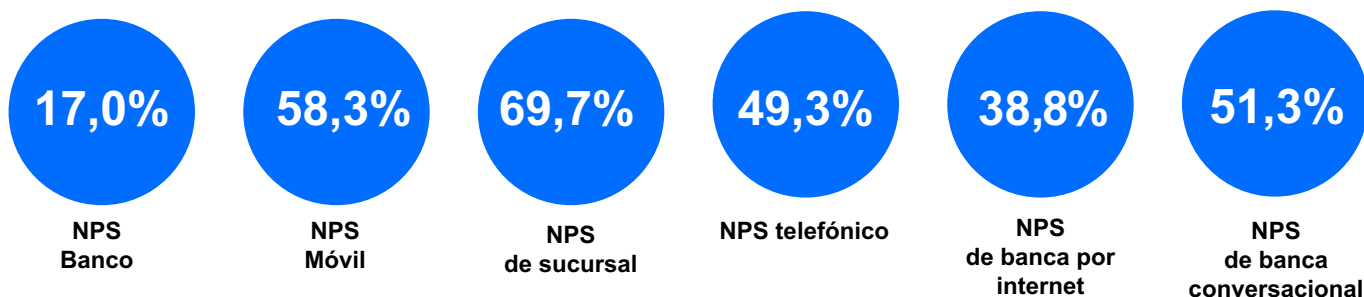
Posición en el ranking de Banco Sabadell España



Fuente: *Benchmark* de las principales entidades financieras españolas de Accenture (datos 2025).

Con motivo de la transformación digital, la medición de la satisfacción de canales digitales ha ganado importancia. En ese sentido, cabe destacar el NPS del canal telefónico, que alcanza el 31% (incremento de 12 puntos porcentuales con respecto a 2024).

Datos TSB



Fuente: Internal NPS tracking studies TSB. La metodología de medición se ha modificado siendo en 2024 13-Week Rolling Score frente a este año 2025 que se ha realizado una medición semanal con acumulado anual.

Los resultados obtenidos durante el ejercicio 2025 reafirman la senda positiva de Banco Sabadell.

Como fruto del foco en ofrecer siempre la mejor experiencia posible a cada grupo de clientes, el banco tiene como objetivo una constante mejora en NPS, tanto en su Key Performance Indicators (KPI) como en la posición respecto a otros bancos.

2. Estudios de Satisfacción

El modelo global de medición y gestión de la experiencia de cliente en Banco Sabadell España se basa en diferentes indicadores obtenidos a través de más 1 millón de encuestas y más de 20 puntos de contacto. Los resultados de los diferentes estudios permiten conocer la satisfacción de los 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.

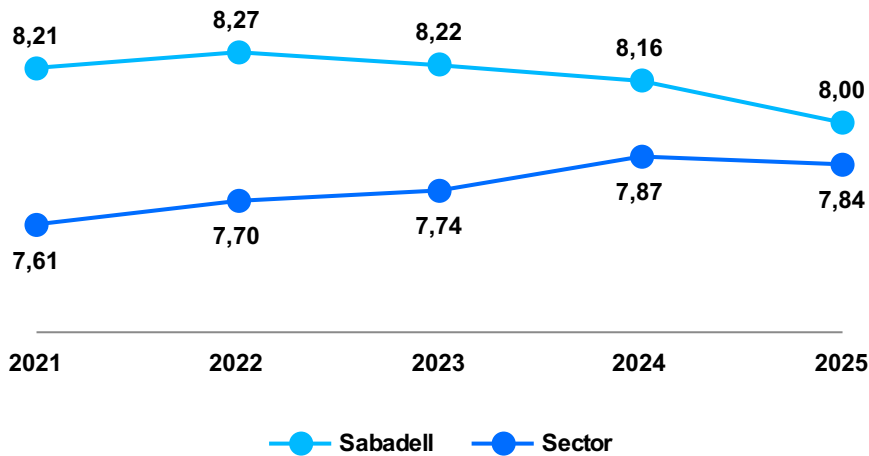
En un entorno multicanal, ganan relevancia todos aquellos estudios relacionados con una atención especializada tanto en oficinas como en el ámbito digital. Para Banco Sabadell el uso de los canales digitales es un momento de la verdad, por lo que ha focalizado sus esfuerzos en la medición de la satisfacción y mejora de la experiencia cliente con, entre otros, BOnline Particulares, BOnline empresas y la aplicación móvil. Destacan los excelentes resultados de la encuesta interna de NPS, donde el segmento de particulares mejora su NPS 5 puntos porcentuales.

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 a potenciales clientes.

EQUOS RCB (Stiga) es el *benchmark* de mercado que evalúa la calidad de servicio ofrecida por las entidades financieras españolas mediante la técnica del *mystery shopping*. Banco Sabadell se sitúa en las primeras posiciones del *ranking* y continúa manteniendo un diferencial de calidad respecto al sector.

Nivel de calidad del servicio



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. La última actualización del reglamento fue verificada por el Banco de España el 14 de abril de 2025.

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 entidades adheridas al mismo: 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.

Además, el SAC puede emitir recomendaciones o sugerencias derivadas del análisis de las quejas y reclamaciones recibidas en el SAC.

El SAC, con objeto de garantizar su autonomía de decisión, es independiente de las líneas operativas y de negocio del banco y está dotado de los medios necesarios que le permiten una adecuada gestión de las reclamaciones y quejas que le son 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. El Reglamento para la defensa de los clientes y usuarios financieros de Banco Sabadell asegura el cumplimiento de los requisitos indicados.

En el año 2025 se han recibido 63.164 quejas y reclamaciones: 62.203 tramitadas por el SAC en primera instancia, 216 a través del Defensor del Cliente (figura que la entidad dejó de tener designada desde el 31 de enero de 2025), 712 a través del Banco de España y 33 de CNMV. En este ejercicio se han gestionado 62.966 reclamaciones, de las cuales se han admitido y resuelto 51.953 reclamaciones, 10.834 no se admitieron a trámite al no cumplir los requisitos fijados en el Reglamento y 179 reclamaciones quedan pendientes de resolución por parte del regulador.

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

Estrategia multicanal

Durante el ejercicio 2025 Banco Sabadell ha consolidado su estrategia multicanal gracias, principalmente, al desarrollo de nuevas capacidades en canales digitales y remotos, a la vez que se han realizado distintas acciones de mejora en el proceso actual de *onboarding* digital. Este hecho ha afianzado a Banco Sabadell como uno de los principales referentes en captación a nivel nacional, en un entorno con un elevado grado de competitividad.

Todo ello ha permitido cumplir con los objetivos de captación de nuevos clientes fijados por el grupo a inicio de año.

Paralelamente, se han intensificado las actuaciones dirigidas a clientes, fomentando su activación temprana para acelerar así la vinculación con la entidad. Dichas actuaciones están muy enfocadas a cubrir las necesidades iniciales de los clientes con el banco, mediante un acompañamiento desde el primer momento, ya sea de forma digital o remota.

Adicionalmente, se han lanzado de manera recurrente acciones comerciales orientadas a la captación de nóminas y a la activación de Bizum, lo cual ha permitido incrementar sustancialmente la ratio de nóminas domiciliadas sobre nuevos clientes captados, así como el número de clientes con Bizum.

Todo ello acompañado de la consolidación de varios equipos que dan soporte y asesoran a los clientes en todos aquellos aspectos que puedan requerir de una mayor especialización y conocimiento experto, permitiendo así que los clientes puedan tomar las mejores decisiones en el ámbito de las finanzas personales.

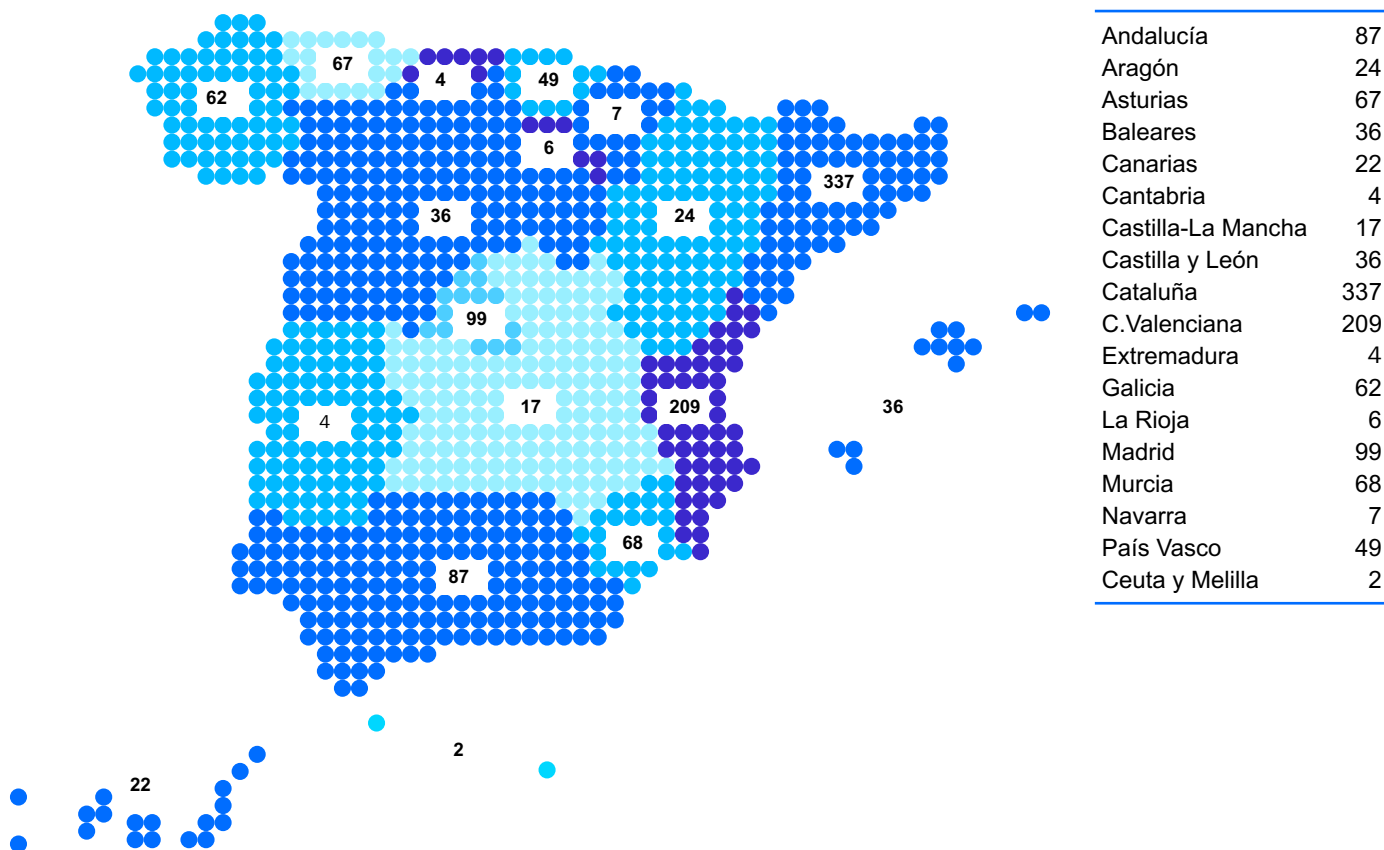
Red de oficinas

El grupo concluyó el año 2025 con una red de 1.336 oficinas, con una disminución de 14 oficinas en relación con el 31 de diciembre de 2024.

Del total de la red de oficinas nacional de Banco Sabadell y su grupo, 841 oficinas operan como Sabadell (con 26 oficinas de Banca Empresas y 2 de Banca Corporativa); 62 como SabadellGallego (con 3 de Banca Empresas); 61 oficinas como SabadellGuipuzcoano (con 5 de Banca Empresas); 85 oficinas como SabadellHerrero en Asturias y León (con 3 de Banca Empresas); 80 oficinas corresponden a Solbank; 7 oficinas como SabadellUrquijo; y 200 oficinas configuran la red internacional, de las que 175 corresponden a TSB y 12 a México.



Número de oficinas por comunidad autónoma



Banco Sabadell en el mundo



● Sociedades filiadadas y participadas

México DF (México)
Londres (Reino Unido)

● Sucursales

Miami (EE.UU.)
París (Francia)
Casablanca (Marruecos)
Lisboa (Portugal)
Londres (Reino Unido)

● Oficinas de representación

Argel (Argelia)
Pekín (China)
Shanghái (China)
Dubái (EAU)

Nueva York (EE.UU.)
Nueva Delhi (India)
Santo Domingo (RD)
Estambul (Turquía)

Red de cajeros

Banco Sabadell concluyó el año con un parque de 2.346 cajeros automáticos en España, de los cuales 1.736 se encuentran en oficinas y 610 son cajeros desplazados. Respecto al ejercicio 2024, el número de cajeros se ha reducido en un 0,2%, principalmente por el cierre de oficinas.

Respecto a las transacciones realizadas durante el ejercicio 2025, se mantiene la tendencia bajista observada el año anterior, habiéndose efectuado aproximadamente 66 millones de operaciones por valor de 22.000 millones de euros; lo que supone una disminución aproximadamente del 9,3% en el número total de operaciones y una caída del 5% en el importe de las mismas.

Los ingresos y los reintegros son las tipologías de transacciones más utilizadas y, en ambos casos, registran una ligera reducción respecto el año anterior.

El objetivo principal del año 2025 fue la mejora de la disponibilidad global del parque, la modernización tecnológica con la renovación de alrededor de 580 cajeros y el desarrollo del *software* adaptado a la Normativa Europea de Accesibilidad (Ley 11/2023 transposición de Directivas de la UE que transpone la Directiva 2019/882), la mejora en la experiencia de los clientes y la revisión de la imagen de los cajeros.

Hub Empresa

Hub Empresa es el centro de conexión empresarial de Banco Sabadell, una iniciativa dirigida tanto a empresas clientes como no clientes, cuyo objetivo es ofrecerles contenidos y conexiones de alto valor que les ayuden a afrontar los retos presentes y futuros, así como a explorar oportunidades para sus negocios.

Esta plataforma refuerza el posicionamiento de Banco Sabadell como la entidad financiera que mejor entiende los retos de transformación que enfrentan las empresas, y como el socio financiero que está mejor preparado para acompañarlas en su evolución.

Hub Empresa integra:

- Un entorno digital con sesiones impartidas por expertos del banco y profesionales externos. En 2025 se han celebrado 117 actividades (41 *webinars*, 63 eventos presenciales retransmitidos en *streaming* desde Hub Empresa Valencia y 13 eventos presenciales retransmitidos desde otras territoriales) en las que han participado más de 18 mil profesionales. A esta cifra hay que añadirle 28 mil visualizaciones post-evento.
- Un espacio físico de referencia para las empresas en el centro de Valencia, con espacios de trabajo para encuentros profesionales. En 2025 se han celebrado allí 210 actividades (los eventos principales retransmitidos en *streaming* ya mencionados, más otras colaboraciones y cesiones del espacio a entidades empresariales) en las que han participado presencialmente más de 11 mil personas que han podido disfrutar también de excelentes oportunidades de *networking*. A esta cifra, hay que sumar las 1.026 reservas de salas por parte de las empresas clientes (con 3.972 participantes en ellas).

En este 2025 se destaca la consolidación de la estrategia de celebración de eventos Hub Empresa físicamente en otros territorios, con un total de 13 sesiones: 6 en Madrid, 6 en Barcelona y 1 en Oviedo.

En cuanto a la comunicación, se han elaborado 15 artículos y noticias para prensa y 62 vídeos cortos para redes sociales, generando 312 noticias en medios, 290 en *online* y 22 en prensa, impactando a una gran audiencia en prensa y redes sociales.

Se ha creado un nuevo espacio en la *web* de Hub Empresa, incorporando la información de los premios y sesiones celebradas enmarcadas en los Premios Empresa del Año de Banco Sabadell. Estos premios se celebran anualmente por todo el territorio y están respaldados con la difusión en prensa de Prensa Ibérica.

Todas las sesiones se diseñan en base a los grandes ejes temáticos consensuados en el Comité Editorial que se celebra a principios de año. Destaca el ciclo "Historias inspiradoras" este año con Taxus medio ambiente, Veritas, Logifruit y Port Hotels.

Se han puesto en marcha nuevos ciclos temáticos de sesiones, como el dedicado a Financiación de Empresas, el de la Empresa Familiar y el de Franquicias, que se suman a los ya consolidados de Inteligencia Artificial, Internacionalización o Sostenibilidad en la Empresa.

Además, se han organizado sesiones fuera de estos ciclos para abordar temas de actualidad como el entorno macroeconómico y geopolítico, las líneas ICO MRR y las novedades en la factura electrónica. Asimismo, se han celebrado encuentros centrados en sectores específicos, como el turístico o el tercer sector.

El global de participantes este año ha sido de 29.579 (58.205 si se añaden las visualizaciones de los vídeos de las sesiones que están a disposición de las empresas en la *web*). En el 66% de ellas ha participado como ponente un profesional del banco.

Las valoraciones que los participantes hacen de estas sesiones continúan siendo excelentes, con una calificación global media de 9,21 sobre 10 (3.559 encuestas contestadas).

Oficina directa

Atención telefónica

Durante el año 2025 el foco ha estado tanto en el cumplimiento de la contactabilidad del canal telefónico como en la experiencia ofrecida, siguiendo dos parámetros principales: por un lado, resolver en la primera llamada y, en segunda instancia, que el cliente recomiende el canal de atención.

En este ejercicio se han recibido 3,36 millones de llamadas, de las cuales se han atendido 3,18 millones, lo que supone una ratio de Service Level Agreement (SLA) del 95%.

En cuanto a la experiencia percibida, la resolución en la primera llamada o First Call Resolution (FCR), se han realizado acciones para mejorar este indicador, lo que ha permitido cerrar el año con un 83% de resolución, mejorando respecto al año anterior en 2 puntos porcentuales.

En cuanto a la recomendación por parte de los clientes del canal telefónico, se ha mantenido en valores muy positivos a lo largo del año habiéndose cerrado en un acumulado anual del 60% (ICX), lo que supone 7 puntos más que el año anterior.

Atención escrita

Banco Sabadell tiene presencia en cinco canales *social media*: X, Facebook, LinkedIn, YouTube e Instagram, con 20 perfiles diferentes a nivel nacional, posicionándose como una de las entidades financieras con mejor reputación digital del sector.

Uno de los KPIs más destacados en los informes de posicionamiento del mundo del social media es la ratio SLA, que asciende a un 99% en 2025.

Otro canal de atención escrita que Banco Sabadell pone a disposición de sus clientes es el *chat*, donde este año se ha detectado un incremento en su uso del 27% en el número de conversaciones y del 14% en el número de clientes respecto a 2024. Esto refuerza la



importancia creciente de este servicio como canal preferente de relación para nuestros clientes digitales, colectivo que aumenta de forma sostenida año tras año.

Entre las mejoras incorporadas en el canal de *chat* destacan la simplificación de los procesos, la calidad en las respuestas, la atención personalizada y la incorporación de nuevas autonomías, evitando así tener que dirigir al cliente a otros canales como el teléfono o la oficina. Todas estas acciones han permitido mejorar el porcentaje de resolución en las consultas (incremento del 100% respecto a 2024) y el NPS (incremento de 10 puntos porcentuales respecto a 2024). Está previsto seguir mejorando la capacidad de resolución del canal a lo largo de 2026.

Atención clientes empresas y canales directos

Tras la segmentación del canal telefónico, realizada en octubre de 2024, diferenciando la atención para particulares y empresas, el año 2025 ha marcado la consolidación de ANA (Atención a Autónomos, Negocios y Pymes) como unidad especializada en este segmento. El volumen de llamadas recibidas se ha estabilizado en una media de 77.000 llamadas mensuales, siendo las consultas relacionadas con ficheros y *confirming* las más frecuentes (43%), seguidas por las solicitudes de ayuda en BSOonline (18%).

En los principales KPIs del servicio, el Nivel de Atención (NDA) alcanzó el 94% en 2025, creciendo 2 puntos porcentuales frente a 2024. Una prioridad en 2025 ha sido mejorar el NPS del canal telefónico, logrando situarnos entre los primeros puestos frente a nuestros comparables y alcanzando la primera posición en autónomos en las dos primeras oleadas. Esta mejora también se refleja en indicadores internos: el ICX aumentó más de 20 puntos respecto a 2024 y la resolución de consultas mejoró en 8 puntos, reduciendo la derivación a oficina. Estos resultados son consecuencia directa de diversas iniciativas implementadas a lo largo del año, entre las que destacan:

- La aplicación del programa DECO (Desarrollo, Escucha, Crecimiento y Oportunidad).
- Un plan de formación intensivo y especializado por producto, orientado a la especialización en el segmento.
- El aumento de autonomías y mejoras en los procesos, que han permitido ganar eficiencia en la gestión.

Espacio Atención, lanzado en noviembre de 2024, se ha consolidado en 2025 como el canal escrito para autónomos, negocios, pymes y empresas (841.000 clientes) con cerca de 500.000 accesos. Desde enero, el volumen mensual de *tickets* creció de 1.800 a 14.000 y se mantuvo estable durante el año, con una resolución superior al 96%.

En los servicios preferentes SAP (Banca Privada) y SAPE (Empresas con facturación superior a 2 millones de euros), la actividad en 2025 creció un 59% y un 15%, respectivamente, comparado con 2024. El NDA en 2025 alcanzó el 94% en SAPE y el 95% en SAP. El NPS mejoró más de 14 puntos en empresas con facturación entre 2 y 10 millones (2ª posición en el sector) y más de 11 puntos en empresas con facturación superior a 10 millones (3ª posición). Estos avances se reflejan en el ICX, que supera el 61% en ambos servicios.

El crecimiento en el volumen de llamadas se debe a:

- La segmentación telefónica por *target* del cliente, que supone que las llamadas de clientes de Banca Privada, Banca Patrimonial, Empresas y Grandes Empresas ahora son gestionadas por los equipos preferentes, liberando así a las oficinas de tareas de *servicing*.



- La promoción y difusión del servicio por parte de las oficinas y unidades, gracias al alto nivel de *expertise* del equipo y su alta capacidad resolutoria, especialmente en casos críticos y de alto valor.
- Otro factor relevante ha sido el desvío de los teléfonos móviles de los banqueros hacia SAP para liberar a los banqueros de tareas operativas o *servicing*.
En SAPE, además del canal telefónico, se gestiona:
- El buzón de correo de acompañamiento digital, en el que se da soporte y ayuda a las empresas con dudas en su operativa *online* y gestiones o incidental sobre ficheros, con un 100% de SLA en las gestiones resueltas en un plazo máximo de 72 horas.
- El soporte a empresas de Banca Corporativa por correo electrónico.
- El soporte a los centros operativos de empresas, sobre gestiones de cliente que solicitan ayuda banca *online* o gestión de ficheros.

Canales Directos

Este servicio gestiona ficheros a través de cuatro canales de comunicación: Editran, SFTP, EBICS y Swiftnet. Estos canales permiten operar de forma segura y estandarizada, optimizando el tiempo de gestión del cliente sin necesidad de acceso directo a la banca electrónica. Las normas y procesos se envían automáticamente en un entorno protegido, cumpliendo los requisitos de seguridad y confidencialidad.

En cuanto a los KPIs de este servicio, los resultados son excelentes, tanto en el nivel de resolución de consulta (95%) como en el de atención (99%).

Durante el 2025, se han puesto en marcha más de 20 proyectos de mejora, entre ellos la automatización de la cumplimentación del contrato, lo que ha permitido reducir significativamente el tiempo de gestión en oficina.

Transformación digital y experiencia de cliente

La digitalización de los hábitos de consumo sigue transformando el sector bancario. Las interacciones que antes se realizaban en la oficina se trasladan cada vez más a los canales digitales. Banco Sabadell apuesta por ofrecer a sus clientes una experiencia completa: soluciones digitales ágiles y seguras para las gestiones cotidianas y atención presencial para los momentos que son importantes.

En los últimos años, el grupo ha reforzado su infraestructura tecnológica y ha creado Sabadell Digital, integrando talento y capacidades para acelerar la transformación tecnológica y en Inteligencia Artificial. Gracias a ello, en 2025 se han consolidado avances clave como:

- *Onboarding* digital: suponen más del 53% de la captación de clientes *retail*.
- Clientes digitales: los clientes activos en canales digitales en los últimos 3 meses han alcanzado el 68% del total de la base de clientes *retail*. Adicionalmente, alrededor de la mitad de la base de clientes *retail* cubren sus necesidades bancarias con un modelo atención digital.
- Préstamos digitales: aproximadamente el 90% de los préstamos particulares contratados en canales remotos, manteniendo la eficacia del año anterior.

Estas iniciativas refuerzan la estrategia del grupo para ofrecer un servicio más ágil, seguro y centrado en el cliente, contribuyendo a la eficiencia y a la creación de valor sostenible.

Sabadell Digital

Sabadell Digital se ha consolidado como un activo clave en la estrategia tecnológica del Grupo Banco Sabadell, integrando los recursos humanos especializados y los activos intangibles que sustentan la transformación digital del banco. Su misión es desarrollar soluciones tecnológicas avanzadas que permitan acelerar la digitalización y garantizar la competitividad en un entorno financiero cada vez más exigente.

La aportación de Sabadell Digital se articula en tres ejes estratégicos. En primer lugar, la gestión del talento tecnológico, que asegura la atracción y retención de perfiles altamente especializados y fomenta la innovación mediante una cultura y condiciones orientadas al desarrollo digital. En segundo lugar, la provisión de servicios tecnológicos para todo el grupo, concentrando las capacidades tecnológicas y garantizando la eficiencia y la escalabilidad en la entrega de soluciones. Finalmente, la gestión de activos tecnológicos, optimizando su uso y asegurando la alineación con los objetivos estratégicos.

Desde su creación en 2023, Sabadell Digital ha impulsado iniciativas para fortalecer su base de talento y capacidades tecnológicas. En 2025, se ha avanzado en la incorporación de perfiles críticos para la innovación y la consolidación de un modelo operativo que refuerza la agilidad y la resiliencia tecnológica del grupo, contribuyendo de forma decisiva a la transformación digital y a la creación de valor sostenible.

Principales entregas en 2025

Onboarding digital

En 2025, Banco Sabadell ha reforzado su estrategia de captación digital mediante la evolución del proceso de alta *online*, consolidándolo como un pilar clave para la eficiencia comercial y la experiencia del cliente. Entre las principales mejoras implementadas destacan:

- Incorporación del segmento de autónomos, habilitando la contratación *online* y la operativa digital para este colectivo.
- Activación del perfil de empresas directamente desde la *web* y la *app*, integrando la operativa particular y empresarial en un único acceso digital.
- Preparación para el *onboarding* de tarjetas de crédito, previsto para desplegar durante el primer semestre de 2026, ampliando el alcance del proceso digital.

Así, Banco Sabadell consolida el canal digital como una palanca estratégica para incrementar la eficiencia, reducir costes operativos y mejorar la propuesta de valor, contribuyendo a la competitividad y al crecimiento sostenible del grupo.

Transformación del modelo hipotecario

Durante 2025 también se ha dado un paso decisivo en la digitalización del negocio hipotecario, reforzando su propuesta de valor en un segmento clave para la rentabilidad del grupo. La estrategia se ha centrado en dos áreas críticas: la mejora de la experiencia del cliente y la optimización de la eficiencia operativa. Para ello, se ha rediseñado el servicio de gestoría hipotecaria bajo nuevos acuerdos que incorporan niveles de servicio más exigentes y obligaciones adicionales, garantizando mayor calidad y proactividad en la mejora continua, apoyada en capacidades tecnológicas avanzadas y en las mejores prácticas del sector.

Asimismo, se ha desplegado una herramienta de gestión hipotecaria diseñada para incrementar la productividad y la conversión del equipo especializado, reduciendo tiempos y costes operativos. Paralelamente, se ha iniciado la preparación para la integración del proceso de compra hipotecario con BSOonline y con la nueva *app* móvil, lo que permitirá ofrecer una experiencia omnicanal más fluida y alineada con las expectativas digitales del cliente.

Estas iniciativas permiten digitalizar procesos críticos, mejorar la eficiencia y fortalecer la competitividad en productos hipotecarios, con impacto directo en la sostenibilidad del crecimiento y la rentabilidad futura.

Préstamos digitales

Los préstamos digitales son uno de los principales pilares de la transformación del modelo de ventas en el segmento de particulares.

Durante los últimos años, el banco ha realizado un gran esfuerzo para convertir los canales digitales en la principal fuente de ventas de consumo.

En 2025 los préstamos particulares contratados en canales remotos representan el 90% del total de préstamos contratados.

Durante este año el banco ha continuado mejorando el proceso para incrementar las conversiones:

- Optimizando el proceso de contratación de préstamos preconcedidos para aumentar la conversión mediante la mejora de la experiencia de cliente.
- Mejorando el flujo para los préstamos reactivos, simplificando el proceso y mejorando el diseño.

Programa de *servicing*

El programa de *servicing* tiene como objetivo ofrecer a los clientes la mejor experiencia, permitiéndoles operar cuándo y dónde lo necesiten, reforzando la eficiencia y la resiliencia del modelo operativo. Durante 2025, la transformación llevada a cabo ha tenido un impacto significativo en la optimización de procesos y en la mejora de la experiencia digital.

Se mantiene la liberación de la capacidad en la red comercial de años anteriores para centrarse en operaciones de mayor valor añadido. Del mismo modo, las llamadas a Oficina Directa han disminuido un 12% gracias a la ampliación de funcionalidades digitales de autoservicio y a la incorporación de herramientas inteligentes que facilitan la resolución de consultas en tiempo real. El modelo operativo se ha reforzado con mejoras en la operativa diaria de los clientes, incluyendo funcionalidades como el nuevo buscador semántico de movimientos y la mejora en la identificación de compras mediante geolocalización, que incrementan el control y la transparencia sobre sus finanzas.

La experiencia digital también ha evolucionado para mantener resultados positivos. La *app* de Banco Sabadell ha incorporado mejoras que han impulsado la satisfacción del cliente reflejada en el mantenimiento del indicador NPS, con valores medios del 50%. Estas actuaciones consolidan la estrategia del grupo para ofrecer un servicio más ágil, seguro y centrado en el cliente, contribuyendo a la eficiencia y a la creación de valor sostenible.

Herramientas de *marketing* en procesos digitales

La personalización del contenido en los canales digitales se ha consolidado como un elemento clave para mejorar la conversión y aumentar el volumen de ventas digitales. Durante 2025, Banco Sabadell ha avanzado en la integración de herramientas de *marketing* en sus plataformas digitales, especialmente en la *app* Banco Sabadell, con el

objetivo de ofrecer propuestas adaptadas al perfil y a las necesidades de cada cliente. Esta evolución permite segmentar contenidos por grupos de interés y optimizar la experiencia, reforzando la eficiencia comercial y la satisfacción del usuario.

El grupo también ha potenciado el uso de estas capacidades para la mejora continua de los procesos comerciales y de *servicing*, reforzando metodologías como el *test A/B* y herramientas de personalización que permiten validar cambios en usabilidad y navegación antes de su desarrollo en producción. Este enfoque reduce tiempos y costes, asegurando que las mejoras implementadas aporten valor real al cliente y contribuyan a la rentabilidad del negocio. Con ello, Banco Sabadell consolida una estrategia que combina tecnología y *marketing* para maximizar la conversión digital y fortalecer su posición competitiva.

Evolución sistema de diseño: Galatea

La evolución del sistema de diseño Galatea ha sido un componente clave en la estrategia de transformación digital durante 2025. Esta estructura permite unificar criterios de diseño y experiencia en todos los canales digitales, garantizando consistencia, escalabilidad y rapidez en el desarrollo de nuevas funcionalidades. Durante el ejercicio, Galatea se ha aplicado en procesos críticos como la contratación de préstamos preconcedidos y la optimización de flujos reactivos, reduciendo fricción y mejorando la usabilidad.

Esta evolución refuerza la capacidad del grupo para acelerar la entrega de soluciones digitales, mejorar la experiencia del cliente y reducir los costes de desarrollo, consolidando una base tecnológica que soporta el crecimiento futuro y la competitividad en un entorno cada vez más digital.

Operativa de ficheros

La operativa de ficheros es un elemento esencial para la gestión diaria de las empresas y constituye un punto crítico en la estrategia de digitalización del grupo. Durante 2025 se han impulsado mejoras orientadas a optimizar la experiencia y la eficiencia en la gestión de ficheros, tanto en BSOonline como en BSMóvil. Estas mejoras han permitido simplificar la consulta y la generación de ficheros, reduciendo inconvenientes y aumentando la agilidad en la operativa digital.

La evolución de estas capacidades refuerza el objetivo estratégico de potenciar la transaccionalidad por canales digitales en el segmento de empresas, reduciendo la dependencia de procesos manuales y mejorando la trazabilidad y la seguridad. Con ello, Banco Sabadell avanza hacia un modelo más escalable y eficiente, que contribuye a la competitividad y a la creación de valor para los clientes y accionistas.

Espacio de Atención

En 2025, el Espacio de Atención se ha convertido en un canal clave para mejorar la interacción digital entre el banco y sus clientes de los segmentos de autónomos, negocios y empresas. Este espacio permite una comunicación segura y ágil, integrando funcionalidades que facilitan la gestión de las relaciones comerciales en entornos digitales. A través de BSOonline, BSMóvil Empresas y WhatsApp, los clientes pueden mantener conversaciones con los equipos de atención, intercambiar documentación, consultar los datos de contacto de su gestor y su oficina, y solicitar citas previas sin necesidad de desplazarse.

La evolución del Espacio de Atención responde a la estrategia del grupo de ofrecer una experiencia omnicanal que combine eficiencia y cercanía, reduciendo fricciones en los procesos y mejorando la productividad comercial. Este modelo contribuye a reforzar la propuesta de valor para los clientes empresariales, al tiempo que optimiza los costes operativos y aumenta la capacidad del banco para atender de forma personalizada en un entorno cada vez más digital.

Contratación y *servicing* digital en empresas

Este año, Banco Sabadell ha consolidado la digitalización de los procesos de contratación y *servicing* para empresas, autónomos y negocios, ampliando el acceso remoto a productos clave como financiación empresarial, tarjetas corporativas, *factoring*, *confirming* y soluciones de ahorro e inversión. Esta evolución permite a los clientes gestionar su operativa de forma autónoma y segura, reduciendo la dependencia de los canales presenciales y mejorando la eficiencia operativa del banco. Con ello, se ofrece una experiencia omnicanal que combina agilidad y personalización, impulsando la competitividad y la rentabilidad en el segmento empresarial.



