



Mensaje de Ana Botín

Sencillo, Personal y Justo, estas tres palabras son nuestros pilares para ser un banco responsable y también para ser un banco digital

Vivimos en un momento de cambio sin precedentes. Las nuevas tecnologías están revolucionando la economía y la sociedad, generando nuevos desafíos y oportunidades. Este momento de cambio acelerado está afectando a todos los países del mundo, a sus gobiernos y a sus ciudadanos. También en Santander está teniendo impacto en nuestra forma de hacer banca.

Si queremos tener éxito en este nuevo entorno, debemos poner el foco en **un factor esencial: la confianza**. Las personas tienen ahora más información y capacidad de elección que nunca. Sus expectativas sobre las empresas son también mucho más exigentes. Tanto los empleados como los clientes esperan recibir un trato personalizado y justo y ser atendidos con rapidez. Pero además se espera que las empresas vayan más allá y aporten más valor a la sociedad: generar beneficios es importante, pero también lo es que estos beneficios reviertan a toda la comunidad.

Si hacemos esto bien, podremos crear un círculo virtuoso centrado en la confianza. Hay estudios que demuestran que los profesionales están más motivados cuando trabajan en una compañía con una misión fuertemente comprometida con la sociedad. Su mayor motivación se traduce en un mejor servicio al cliente y, en consecuencia, se obtienen clientes más leales que generan ingresos más sostenibles. Esto a su vez refuerza la confianza de los accionistas y permite a la empresa invertir más en la sociedad, cumpliendo así con su misión.

Todo ello se refleja en la estrategia de negocio de Santander. **Nuestra misión es clara: contribuir al progreso de las personas y de las empresas.** Nuestra visión es ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad. Y la manera de conseguirlo es siendo sencillos, personales y justos en todo lo que hacemos. Estas tres palabras son nuestros pilares para ser un banco



Las personas esperan que las empresas vayan más allá en sus comunidades: generar beneficios, pero hacerlo de modo que estos reviertan a toda la sociedad

responsable. Y creemos que deben ser también las señas de identidad de un banco digital. La banca digital debe ser sencilla. Debe ofrecer productos y servicios personalizados. Y, por supuesto, debe ser justa con todos los clientes y las personas con las que trabaja.

Durante muchas generaciones hemos aplicado nuestro conocimiento y experiencia para innovar y reinventar la manera de hacer banca, manteniendo las fortalezas que nos han acompañado siempre. Estoy convencida de que lograremos el éxito porque:

- nuestro crecimiento, rentabilidad y fortaleza de balance demuestran que **nuestra estrategia está funcionando**;
- nuestro tamaño, diversificación y predictibilidad nos aportan **una base sólida para innovar**;
- nuestra cultura —nuestro foco constante en ser **un banco responsable**— reforzará la confianza de las personas en nuestra marca.

■ Nuestra estrategia está funcionando

Nuestro éxito en 2017 demuestra que nuestra manera de trabajar y nuestro foco en el cliente están creando un círculo virtuoso basado en la confianza que genera crecimiento, rentabilidad y fortaleza. Una vez más, el Grupo logró en 2017 unos resultados muy sólidos y cumplió anticipadamente todos los objetivos que habíamos marcado, con un aumento del beneficio ordinario antes de impuestos del 20% y 2 millones más de clientes vinculados. Nos hemos esforzado en crear valor para nuestros clientes, dando más crédito (2% más que el año pasado, excluyendo Popular) y mejorando nuestra propuesta de valor (hemos aumentado un 8% los recursos de clientes).

Este sería el detalle:

Crecimiento. El año pasado dije que aumentaríamos nuestros clientes vinculados en 1,8 millones, hasta los 17 millones, y que invertiríamos en tecnología para llegar a los 25 millones de clientes digitales. Hemos logrado estos objetivos gracias a un crecimiento del 13% de los clientes vinculados, hasta los 17,3 millones, y del 21% de

Crecimiento

Clientes vinculados

17,3 millones
(+13%)

Clientes digitales

25,4 millones
(+21%)

Ingresos de clientes

45.892 millones de euros
(+11%)



Tenemos unas bases sólidas: escala, diversificación y crecimiento predecible



Rentabilidad

Ratio de eficiencia

47,4%
(-70 pb)

RoTE

10,4%
(+3 pb)

Fortaleza

Beneficio atribuido

6.619
millones de euros
(+7%)

FL CET1:

10,84%
(+29 pb)

los digitales, hasta los 25,4 millones. Todo ello ha tenido un impacto positivo en nuestros ingresos, en particular, en los ingresos por comisiones netas, que crecieron un 14%, hasta los 11.600 millones de euros.

Rentabilidad. Santander es uno de los bancos más rentables del mundo (con un RoTE del 10,4%) y uno de los más eficientes tras mantener prácticamente estable nuestra ratio de eficiencia en el 47%. Gracias a ello, pudimos dar más crédito a nuestros clientes y, al mismo tiempo, elevar el dividendo efectivo por acción un 11% y generar 53 puntos básicos de capital de manera orgánica.

Fortaleza. Nuestro objetivo era aumentar el beneficio y dividendo por acción y continuar generando capital para alcanzar una ratio CET1 FL superior al 11% en 2018. La realidad ha sido que el beneficio atribuido por acción ha crecido un 1% y nuestra ratio de capital CET1 FL ha subido 29 puntos básicos hasta el 10,84%, compatible con la consecución del objetivo marcado para 2018.

Nuestro crecimiento, rentabilidad y fortaleza nos permitió afrontar la adquisición de Banco Popular cuando entró en dificultades. La operación se realizó sin ayudas públicas, asegurando la continuidad del servicio y velando por los intereses de los accionistas. Nuestro equipo hizo un gran esfuerzo para lograr con éxito en muy pocas semanas la ampliación de capital de 7.000 millones de euros necesaria para respaldar la operación.

Tras la ampliación de capital, llevamos a cabo la operación de venta de activos inmobiliarios más grande de la historia del mercado español y diseñamos una estrategia responsable para ganarnos la confianza de los depositantes y clientes de Banco Popular.

Obviamente, este ha sido uno de los acontecimientos clave del año, pero no debería ensombrecer otros logros notables. En Polonia, hemos firmado un acuerdo que nos permite crecer en el país con la compra del negocio de banca comercial de Deutsche Bank. En Reino Unido, en un contexto en el que debemos afrontar el desafío del *Brexit*, hemos logrado mantener unos resultados sólidos. En Brasil, a pesar de la incertidumbre político-económica, logramos un crecimiento de los ingresos del 18% interanual —el mayor entre los bancos del país— al tiempo que recortamos la distancia con nuestros competidores en términos de rentabilidad. En Estados Unidos, 2017 fue un año decisivo para Santander US, con

notables avances en temas regulatorios y de negocio: superamos el test de estrés cualitativo de la Reserva Federal, realizamos el primer pago de dividendo al Grupo desde 2011 y nuestro beneficio ordinario atribuido aumentó un 5%.

Una base sólida para innovar

Esta evolución tan favorable es muy importante en un momento en el que estamos desarrollando nuestra estrategia de transformación digital. Nuestras cifras positivas responden a algunos rasgos distintivos de Santander:

En primer lugar, tenemos **escala**, lo que nos aporta un gran potencial de crecimiento. Tenemos 133 millones de clientes a los que conocemos bien, particularmente a los más de 17 para los que somos su principal banco. Creo que es mejor tener un profundo conocimiento de los clientes en 10 mercados principales que estar presente en docenas de mercados con clientes a los que apenas conocemos. En la nueva era digital, la cercanía con los clientes y el potencial que nos da nuestra escala es una combinación que no tiene precio.

En segundo lugar, nuestra **diversificación**. Somos un banco mayoritariamente comercial que da servicio a clientes muy diversos y con una exposición equilibrada entre mercados maduros y emergentes en Europa y América, donde esperamos un crecimiento sólido en 2018. Estados Unidos va camino de su noveno año de crecimiento consecutivo, la expansión económica más larga desde 1850, y seguirá impulsando el crecimiento en el resto del mundo. En la eurozona esperamos un crecimiento robusto del 2,3%. En España esperamos un aumento del PIB en torno al 3% por cuarto año consecutivo y la economía británica podría crecer el 1,4%, aunque esta previsión está sujeta a la incertidumbre del *Brexit*. En América, Brasil podría mostrar un sólido crecimiento del 3,2% en 2018 tras la vuelta a tasas positivas en 2017, gracias a unos tipos de interés en niveles históricamente bajos y una recuperación de la confianza empresarial hasta máximos de los últimos años. Y en México, se mantiene la incertidumbre en torno a la renegociación del NAFTA y el impacto de los terremotos de septiembre, pero creemos que la economía mexicana irá recogiendo los frutos de las reformas estructurales.



Queremos redefinir la banca para poder cubrir todas las necesidades de los clientes en los diferentes mercados a través de plataformas globales comunes, eficientes y flexibles



Nuestra posición de liderazgo en 10 mercados principales con una población total de mil millones de personas nos aporta estabilidad y genera muchas oportunidades. En estos mercados, la tecnología digital está facilitando la captación de nuevos clientes, especialmente entre los 160 millones de personas que no tienen acceso al sistema bancario en Latinoamérica. Y, gracias a nuestra red global, tenemos un enorme potencial para desarrollar relaciones y dar mejor servicio a nuestros clientes, aprovechando las oportunidades que ofrecen corredores naturales entre países como el de Brasil y Argentina o el de Estados Unidos y México.

En tercer lugar está la **predictibilidad** de nuestro negocio a lo largo del ciclo económico. Esto es fruto de nuestra diversificación con cuotas de mercado significativas en nueve de nuestros 10 mercados principales que se traduce en la obtención de resultados recurrentes y predecibles. En los últimos 20 años, nuestros beneficios han sido los menos volátiles entre nuestros competidores. Gracias a ello, podemos pagar dividendos, hacer crecer nuestro negocio, invertir en nuevas tecnologías y, en los últimos años, generar capital de manera orgánica.

Y esto me lleva a **nuestra estrategia de innovación**. Nuestra industria, como todas las demás, se enfrenta al reto de la revolución digital. Queremos redefinir la banca para poder cubrir todas las necesidades de los clientes en los diferentes mercados a través de plataformas globales comunes, eficientes y flexibles que puedan dar soporte a nuestros negocios locales. Nuestros clientes quieren servicios sin fricciones: una amplia gama de productos, en cualquier canal, en cualquier momento y en cualquier lugar. Para ello, necesitamos desarrollar plataformas sólidas y flexibles.

Para lograrlo, concebimos nuestra estrategia de innovación como una combinación de 'transatlánticos' fiables y 'lanchas rápidas' ágiles. Los transatlánticos son nuestros negocios consolidados, nuestros grandes bancos comerciales, que representan el grueso de nuestros ingresos y nuestro crecimiento. Las lanchas rápidas son nuestras nuevas oportunidades y cuentan con la flexibilidad necesaria para correr por delante de nuestros competidores. Cada uno comparte sus experiencias y, en consecuencia, la evolución conjunta es mejor.

En 2017, llevamos a la práctica esta estrategia. En España, relanzamos Openbank, con su propia estructura tecnológica y un nuevo equipo. Openbank cuenta ahora con 1 millón de clientes y ofrece una completa gama de servicios, desde la compra de valores hasta la concesión de hipotecas, con una sola sucursal y únicamente 70 empleados a tiempo completo, algunos de los cuales nunca antes habían trabajado para un banco. En Brasil, Superdigital permite a los clientes realizar operaciones en sus teléfonos aunque no tengan cuenta en un banco y está captando alrededor de medio millón de clientes al año.

También hemos estado invirtiendo e innovando en nuevos sistemas de pagos. En los próximos meses Santander se convertirá en uno de los primeros bancos globales en desplegar la tecnología de registros distribuidos (*distributed ledger*) con clientes particulares en Europa y América, lo que reducirá el tiempo de espera de los ingresos y pagos internacionales de los actuales 2-4 días a 24 horas. Tenemos experiencias piloto en Reino Unido y en España, con más de 1.500 pagos realizados por valor de 2 millones de euros. Aprovechando esta tecnología y otras soluciones vanguardistas, Santander Pay aspira a convertirse en la solución de pagos transfronterizos definitiva para nuestros clientes en todo el mundo.

Mientras que el mundo digital de los servicios financieros continúa creciendo, muchas de las regulaciones actuales permanecen aún en la era analógica. Los nuevos entrantes no afrontan siempre una regulación tan rigurosa como la que se aplica a entidades como Santander. Con el tiempo, la regulación de estos negocios debería, y confío en que así sea, garantizar las mismas reglas de juego para las mismas actividades y fomentar la innovación, tanto de los bancos como de los nuevos competidores. Estoy segura de que las empresas responsables como Santander, que ponen al cliente en el centro de su estrategia, serán las ganadoras.

■ Un banco responsable

Un banco responsable tiene numerosas señas de identidad, aunque me gustaría destacar algunas que considero importantes: un equipo sólido con los valores y comportamientos adecuados, una buena estructura de gobierno corporativo y un fuerte compromiso con la misión de la Entidad.



Accionistas

Dividendo en efectivo por acción

0,19€/acción
(+11%)

TNAV/por acción

4,15€/acción
(+6% excluyendo impacto de tipos de cambio)

Beneficio atribuido por acción

0,40€/acción
(+1%)

Retorno total al accionista 2017

16,6%
(vs. 12% bancos europeos)



Si queremos ser un banco verdaderamente responsable, nuestra misión debe estar siempre en el centro de nuestra actividad. Lo que hacemos debe estar alineado con lo que decimos



Banco responsable

- ▶ Apoyo a más de 250.000 microempresarios
- ▶ Programas de inclusión financiera para más de 300.000 personas
- ▶ Inversión de 129 millones de euros en educación en 2017

El equipo. Hoy en día, el éxito pasa por captar y retener a los mejores talentos. Pero, además, es necesario contar con equipos diversos (actualmente, un 36% de los miembros de nuestro consejo son mujeres) para poder comprender y servir mejor a nuestros clientes. Si deseamos construir dicho equipo, obviamente, necesitamos ofrecer grandes oportunidades. Por otra parte, las personas quieren hoy algo más que eso. Como mencioné anteriormente, las personas quieren trabajar en una empresa con valores, con un fuerte compromiso con la misión y que les ofrezca la posibilidad de generar un cambio transformador que beneficie a millones de personas.

Formar este equipo nos permitirá introducir cambios a buen ritmo, algo que exige que trabajemos con agilidad y foco. Este año hemos demostrado que podemos trabajar mejor, colaborando entre todos los mercados en los que operamos. Los ejemplos de esta colaboración activa son las cuatro 'lanchas rápidas' que hemos lanzado, negocios globales dirigidos por directivos clave de varios países.

Pero aún queda mucho por hacer. Este año uno de nuestros objetivos estratégicos será centrarnos en desarrollar nuestra actividad fomentando una mayor colaboración. Cada una de nuestras filiales se gestiona de manera autónoma con supervisión y equipos locales, pero me gustaría que todas ellas sacaran el máximo partido de pertenecer a nuestro Grupo, para que nuestros clientes puedan acceder a los mejores productos. Independientemente del mercado en el que operen, queremos asegurarnos de que todo lo que hagamos sea Sencillo, Personal y Justo.

Para hacer realidad estas tres palabras, estamos integrando nuestra cultura corporativa en el día a día de nuestros equipos, animándolos a seguir ocho comportamientos clave. Desde 2017, bajo nuestro nuevo sistema de gestión del desempeño, *MyContribution*, el 40% de la retribución variable se basa en el cumplimiento de nuestros comportamientos corporativos. Y esto aplica también a los directivos. En todos nuestros mercados hemos puesto en marcha iniciativas (como *KISS –Keep It Simple Santander*, en Reino Unido) para hacer que nuestros procesos sean sencillos, personales y justos. En paralelo, también hemos cambiado nuestro marco de gobierno para asegurarnos que contamos con políticas y procedimientos fáciles de entender y líneas claras de responsabilidad para que todo el mundo sepa quién es responsable y de qué. Hemos

hecho que nuestros procesos sean más transparentes para que nosotros, nuestros reguladores y, cuando proceda, el público general pueda comprobar cómo tomamos las decisiones. Y hemos implantado métricas más claras para que podamos evaluar nuestro desempeño.

Me gustaría, una vez más, agradecer a Matías Rodríguez Inciarte y a Isabel Tocino su gran contribución a nuestro Consejo. Matías, en particular, ha sido un miembro clave del consejo y la alta dirección del Banco durante tres décadas, con una contribución muy importante a la historia de Banco Santander. Me gustaría también dar la bienvenida a Ramiro Mato García-Ansorena. Estoy segura de que aportará mucho valor gracias a su amplia experiencia en finanzas y en banca internacional.

Tenemos que estar seguros de gestionar los riesgos de forma prudente y responsable. Por ejemplo, este año, hemos mejorado todos los modelos de riesgo de crédito en todo el Grupo con el fin de reforzar la sostenibilidad de nuestro negocio y hemos elevado nuestra inversión en ciberseguridad para situarnos a la vanguardia de los avances tecnológicos en este ámbito. Además, redujimos drásticamente nuestra exposición al sector inmobiliario en España, lo cual nos llevará a niveles muy confortables antes del final de 2018.

Pero ante todo quiero asegurarme de que cumplimos con nuestra misión: contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Si queremos ser un banco verdaderamente responsable, nuestra misión debe estar siempre en el epicentro de nuestra actividad. Lo que hacemos debe estar alineado con lo que decimos. Como ejemplo de ello, me sentí inmensamente orgullosa al ver cómo nuestros equipos en Puerto Rico y México respondieron a la crisis generada por el huracán María y el terremoto, donando su tiempo y dinero a aquellos que lo necesitaban. Nuestro tamaño y nuestra fortaleza nos dan la capacidad no solo de ayudar en estas circunstancias, sino de fomentar un crecimiento sostenible e incluso en las áreas en las que operamos. Para ello, debemos abordar tres grandes desafíos globales.

El primer desafío: aún existen 2.000 millones de personas sin acceso al sistema financiero. Pero una vez tengan un teléfono móvil con Internet, podrán acceder a un banco. No tienen que desplazarse para depositar dinero o contratar un préstamo o



El desafío al que nos enfrentamos es nada menos que el de reinventar la banca. Nuestros resultados, nuestros objetivos y, sobre todo, nuestra estrategia demuestran que Santander no solo está respondiendo a este reto, sino que lo está superando



un seguro: tendrán un banco en sus manos. Todo esto está ayudando al progreso de millones de personas, especialmente mujeres. Entre 2011 y 2014, 700 millones de personas contrataron una cuenta corriente en un banco o en otras entidades financieras por primera vez, lo que redujo el número adultos sin acceso al sistema financiero en un 20%. Nuestros productos y servicios ya están logrando incorporar a muchas personas al sistema financiero, permitiéndoles compartir los beneficios del crecimiento económico. En 2017, apoyamos a más de 250.000 emprendedores con microcréditos, principalmente en Brasil, y nuestros programas de inclusión financiera han llegado a más de 300.000 personas. Nuestro objetivo es hacerlo más rápido y hacer mucho más.

El **segundo desafío** global: durante los próximos 15 años, será necesario crear 600 millones de puestos de trabajo para absorber el crecimiento de la población activa a nivel mundial. Muchos de estos puestos de trabajo serán creados por pequeñas empresas, que son el motor del crecimiento económico. Y estos puestos de trabajo serán mayoritariamente ocupados por personas con las habilidades necesarias para la era digital. Nos apoyaremos en la tecnología para contribuir al crecimiento de estos negocios, ofreciéndoles un servicio personalizado y asesoramiento *online*, además de ayudarles a exportar a otros mercados. Hemos creado una red *online* global para poner en contacto a una pequeña empresa en Varsovia u Oporto con posibles clientes en Sao Paulo o Ciudad de México.

Y estos nuevos negocios necesitan ser sostenibles, lo cual nos lleva al **tercer desafío**: la necesidad de un crecimiento sostenible. Los bancos deben ayudar a las empresas a actuar de forma socialmente responsable, lo que implica: apoyar a las empresas cuando reducen sus emisiones de carbono y realizan la transición hacia la economía verde, financiar la innovación en tecnología verde, fomentar que las empresas operen de forma que apoyen a la sociedad, respetar los derechos humanos y promover el crecimiento inclusivo. Gracias a la presencia y tamaño de Santander, nos encontramos en una buena posición para apoyar a las empresas que mantengan estas prioridades.

Estos son los tres desafíos en los que nos centramos con el apoyo de la exclusiva red multinacional formada por 1.300 universidades que Santander ha creado

durante varias décadas. Santander es la empresa que más contribuye a la educación en todo el mundo: solo en 2017 invertimos 129 millones de euros. Nuestra tarea consiste en trabajar con esta red —en la investigación, innovación y capacidades de estos centros universitarios— para crear una formidable alianza que aborde estos desafíos globales.

■ Mirando al futuro

Crecimiento sólido, innovación digital, abordar los desafíos globales; estos son los motivos que me hacen pensar que los mejores días de Santander aún están por llegar.

En nuestro próximo *Investor Day*, que celebraremos en octubre de 2018, ofreceremos más detalles sobre cómo nos estamos transformando para estar preparados para los desafíos futuros. Para el periodo más inmediato —el ejercicio 2018— nuestros objetivos son los siguientes:

Crecimiento: llegar a los 18,6 millones de clientes vinculados y a los 30 millones de clientes digitales.

Rentabilidad: situar nuestro RoTE por encima del 11,5%.

Fortaleza: elevar nuestra ratio CET1 FL por encima del 11%.

Reiteramos nuestro compromiso con los accionistas de crecer a doble dígito el beneficio por acción y de seguir aumentando el dividendo efectivo por acción en 2018.

Termino donde he empezado. El desafío al que nos enfrentamos es nada menos que el de reinventar la banca. Nuestros resultados, nuestros objetivos y, por encima de todo, nuestra estrategia demuestran que Santander no solo está respondiendo a este reto, sino que lo está superando.

Para todo ello, vuestro apoyo es clave y, un año más, os quiero dar las gracias por vuestra confianza.

Ana Botín
Presidenta



Principales objetivos 2018

18,6

millones de clientes vinculados (+8%)

30

millones de clientes digitales (+18%)

RoTE superior a

11,5%

CET1 *Fully loaded* superior al

11%

Beneficio por acción

Crecer a doble dígito

Dividendo efectivo por acción

Crecer