

# JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS 2018

## DISCURSO JOSÉ ANTONIO ÁLVAREZ-CEO

Presidente del Gobierno de Cantabria. Autoridades que nos acompañan.

Señoras y señores accionistas,

Buenos días y muchas gracias por asistir a esta Junta General.

Voy a **centrar** mi intervención en **3 puntos**:

- 1) Primero, daré un breve repaso al **entorno económico** que tuvimos en 2017.
- 2) A continuación compartiré con ustedes nuestras **prioridades de gestión** en el año y la **evolución** de las **unidades**.
- 3) Y por último, dedicaré unos minutos a comentar **cómo vemos el 2018**.

Antes de comenzar, quiero agradecer el apoyo a los **más de cuatro millones de accionistas** que depositan su confianza en Banco Santander. Ustedes son esenciales para que nuestro crecimiento sea sostenible a largo plazo.

Y también quiero felicitar a los **más de 200.000 profesionales** que trabajan en el Grupo. Los logros alcanzados en 2017, que ahora detallaré, no hubieran sido posibles sin el compromiso y la aportación de todos y cada uno de ellos.

### Entorno económico

---

**Empezaré, por tanto, con unas pinceladas del entorno económico de 2017, sin duda el más positivo de los últimos años.**

La economía mundial y, en particular, las economías de los países donde el Banco tiene presencia, afianzaron la mejora que ya empezamos a observar en la segunda mitad de 2016.

La consolidación del crecimiento fue compatible con una inflación moderada, el mantenimiento de políticas monetarias expansivas y una mejora de la confianza. En definitiva, un buen escenario que permitió una evolución muy positiva de los mercados financieros.

Este contexto, sin embargo, no está siendo tan bueno para la actividad bancaria que sigue sufriendo el impacto de unos tipos de interés muy bajos en los países desarrollados.

### Evolución del Grupo y unidades en 2017

---

Nuestras **prioridades** en 2017 fueron las siguientes:

1. En primer lugar, como ha comentado en detalle la presidenta, **hemos continuado con nuestro proceso de transformación comercial**, tanto en los bancos tradicionales como en el desarrollo de las nuevas plataformas que trabajan de manera independiente bajo un modelo de *startup*.

Durante los próximos años continuaremos invirtiendo en digitalización, construyendo así un banco alineado con los retos del futuro.

2. Por otro lado, **hemos fortalecido nuestra posición en los mercados en los que operamos**. Además de crecer a través de nuestra actividad ordinaria (sobre todo en las economías emergentes), 2017 nos ofreció buenas oportunidades para realizar adquisiciones.

La más destacada fue la incorporación de Banco Popular con la que hemos reforzado nuestro liderazgo en España y Portugal.

También hemos mejorado nuestra posición en banca minorista en Argentina, compramos una participación minoritaria en Santander Consumer USA, llegamos a un acuerdo para adquirir el negocio de banca comercial de Deutsche Bank en Polonia y recompramos el 50% de Santander Asset Management.

3. Además, para mejorar la rentabilidad del Banco **hemos salido de negocios pertenecientes a Popular y que no consideramos estratégicos**. Lo más destacado fue la venta del 51% del negocio inmobiliario de Banco Popular y de TotalBank en Estados Unidos.
4. Y por último, nuestra **gestión de riesgos proactiva** propició una reducción de las dotaciones para insolvencias y una mejora del coste del crédito.

Pero no sólo centramos nuestros esfuerzos en mejorar el riesgo de crédito.

Somos conscientes de la importancia de fortalecer la **cultura de riesgos del Grupo** y hacer partícipes a todos los empleados. Por ello hemos reforzado los procesos en materia de ciberseguridad, prevención de blanqueo de capitales, riesgo operacional y riesgo reputacional.

Reducir al máximo estos impactos es uno de los pilares fundamentales de nuestra estrategia de gestión del riesgo.

#### **Señores y señoras accionistas, en 2017:**

- Hemos aumentado el **beneficio** un **7%**, hasta los **6.619** millones de euros, tras verse afectado por impactos **no recurrentes** relacionados fundamentalmente con la amortización de fondos de comercio y los planes de optimización puestos en marcha, y que suman un importe neto negativo de **897 millones**.
- Antes de extraordinarios y del impacto impositivo, el **beneficio antes de impuestos supera los 13.500 millones y crece el 20%**. El resultado estuvo impulsado por unos

ingresos récord, aumento de volúmenes, una eficiencia entre las mejores del sector y una rigurosa política de riesgos, reduciendo así la mora por cuarto año consecutivo (exPopular).

- Todo ello nos permitió alcanzar una **rentabilidad elevada** y seguir **generando capital** de manera continua trimestre a trimestre. En términos de *fully loaded*, alcanzamos una ratio de CET1 del 10,84%, que nos sitúa en línea para alcanzar nuestro objetivo para 2018.

Estos resultados se apoyan en nuestra **excelente diversificación geográfica** entre mercados desarrollados y emergentes, que nos da estabilidad, recurrencia y un crecimiento superior al de nuestros competidores.

Vemos una **mejora consistente y generalizada** por países, no sólo del **beneficio**, sino también de nuestras principales **métricas de gestión**: clientes, coste del crédito, eficiencia y rentabilidad.

Empezando por los mercados maduros en los que opera el Banco:

**En España** no fue un año fácil, pero logramos compaginar la adquisición de Banco Popular y los primeros pasos de su integración, con el desarrollo de nuestra estrategia en Santander España, que mostró una evolución muy positiva del negocio.

La cuenta 1I2I3 nos ayudó a vincular cerca de 600.000 clientes en el año, con fuerte aumento del 42%, y el lanzamiento de *Digilosofía* contribuyó sin duda al crecimiento del 15% de los clientes digitales. Además, la nueva estrategia de medios de pago logró ventas récord de tarjetas y nos ha llevado a ser líderes en pagos por móvil en España.

Alcanzamos un **beneficio atribuido de 1.180 millones de euros**, con un importante aumento de los ingresos por comisiones, menores costes y una mejora de la calidad crediticia. Con ello compensamos la presión sobre el margen de intereses, que es fruto de la fuerte competencia y los bajos tipos de interés, y logramos aumentar el beneficio a doble dígito.

**La estrategia para 2018 pasa por afianzar nuestro liderazgo, reforzar nuestra ventaja competitiva en los segmentos más atractivos del mercado (empresas, pymes, banca privada y consumo) y avanzar en la transformación digital, manteniendo una rentabilidad sostenible en el tiempo.**

En **Banco Popular** se registró una **pérdida de 37 millones de euros**, la cual se debe a los cargos derivados de los costes de integración. Antes de estos, el **beneficio atribuido ordinario fue de 263 millones.**

La Presidenta ya ha comentado las principales actuaciones que realizamos en el año, y que permitieron la **estabilización financiera** del banco en un primer momento, **avances importantes en la gestión** de la entidad y la **recuperación del pulso comercial** de la franquicia.

Hoy, podemos decir que el banco está en buenas condiciones para seguir avanzando en el **proceso de integración, que ya hemos comenzado con los servicios centrales.**

En este proceso, estamos cuidando que se garanticen los niveles de eficiencia comprometidos con el mercado, y el mejor tratamiento para las personas afectadas, incluyendo acciones para ayudar a su recolocación (como se hizo en procesos anteriores).

**En la última parte del año estaremos preparados para abordar la integración operativa de Popular en los sistemas de Banco Santander. Ello nos debe permitir fortalecer la oferta de valor y aumentar la satisfacción de los clientes y su vinculación.**

**En este año, también nos centraremos en optimizar la estructura de la entidad analizando las mejores alternativas para las joint ventures y los activos no estratégicos que continúan en balance.**

En **Reino Unido** tenemos uno de los principales bancos del país, con una innovadora oferta de valor para clientes particulares y pequeñas empresas. La incertidumbre sobre el Brexit tuvo su reflejo en un menor crecimiento económico en 2017 y creemos que seguirá afectando a lo largo de este año.

A pesar de este entorno menos favorable, alcanzamos un **beneficio de 1.498 millones de euros**, con un **RoTE del 10%, claramente superior al obtenido por nuestros principales competidores.** Son unos resultados robustos muy apoyados en la parte alta de la cuenta, es decir, en los ingresos que se derivan de nuestra actividad ordinaria.

**En 2018 seguiremos desarrollando la banca mayorista y de empresas y ofreceremos una propuesta de mayor valor añadido a los clientes particulares, lo que contribuirá a diversificar nuestra fuente de ingresos. Queremos avanzar también en la transformación comercial para continuar mejorando la eficiencia y la excelencia operativa.**

**Adicionalmente, les recuerdo que en Reino Unido seguimos progresando en la separación del negocio minorista y la banca de inversión, como exige la legislación que entrará en vigor el 1 de enero de 2019.**

**Santander Consumer Finance** se mantiene como **entidad líder** del mercado de financiación al consumo en Europa. Esta unidad sigue avanzando en su estrategia de acuerdos de marca con distintos fabricantes de coches y con distribuidores comerciales europeos.

El **beneficio crece por octavo año consecutivo hasta alcanzar los 1.168 millones de euros**, empujado por una elevada diversificación geográfica y el crecimiento en volúmenes en un entorno

de presión sobre los márgenes. A ello se añade una mejora de la eficiencia y un coste del crédito en niveles históricamente bajos. Todo ello hace que el **RoTE mejore hasta el 16%**.

En **2018** vemos un escenario económico que seguirá apoyando el negocio de consumo, alguna presión regulatoria y un nivel de dotaciones normalizándose.

**La reorganización del negocio en Alemania bajo una misma marca nos ayudará a mejorar el servicio al cliente, al tiempo que seremos más eficientes. Por lo demás, seguiremos con el proceso de digitalización, a través de la colaboración con fintechs y la firma de acuerdos con los principales retailers.**

El **beneficio de Estados Unidos** ha sido de **332 millones de euros, un 7% inferior a 2016** (en moneda local) y ha estado afectado por algunos extraordinarios: el impacto de los huracanes, la compra de minoritarios de Santander Consumer USA y la reforma fiscal. También, por el cambio de mix realizado en Santander Consumer USA hacia activos de menor riesgo. **El beneficio ordinario aumenta el 5%.**

En **2017** hicimos un gran progreso en temas regulatorios al superar las pruebas de resistencia de la Reserva Federal, tanto en el aspecto cuantitativo como en el cualitativo. Esto nos permitirá centrarnos en mejorar la rentabilidad del negocio de banca comercial y en reducir duplicidades en costes.

También podremos optimizar la estructura de capital al empezar Santander Holding USA a normalizar su política de pago de dividendos al Grupo.

En cuanto a las prioridades para **2018**, en Santander Bank seguiremos optimizando el balance con el objetivo de crecer en volúmenes y mejorar los márgenes.

Y en SCUSA centraremos los esfuerzos en mantener un adecuado perfil riesgo-rentabilidad en el sector non-prime, y en aumentar el negocio prime, incrementando los volúmenes de producción.

**Soy optimista en cuanto a la evolución futura de Santander en Estados Unidos.** Estamos reduciendo el gap con los competidores en aspectos críticos: rentabilidad del activo, coste de los depósitos y eficiencia.

Todavía nos queda **espacio de mejora** en la generación de ingresos adicionales de banca mayorista y empresas. Por ello, esperamos un **significativo crecimiento del beneficio y de la rentabilidad para los próximos ejercicios.**

En **Portugal**, tras la adquisición de Banif y Popular, Santander Totta ha reforzado su posición en el país, donde somos la referencia en términos de rentabilidad y calidad del balance. Además, la

buena evolución del programa Mundo 11213 favoreció el crecimiento en clientes vinculados y digitales, lo que permitió un aumento del **beneficio del 10%, hasta los 440 millones de euros**.

**Nuestra prioridad en 2018 es hacer una integración ejemplar de Popular, como ya hicimos con Banif, y reforzar así nuestra posición como el mayor banco privado de Portugal.**

Entrando en los países emergentes, la situación general se puede resumir en 4 grandes rasgos: crecimiento sostenido del crédito, mayores tipos de interés que en los mercados maduros, niveles de penetración bancaria todavía bajos y una evolución demográfica más favorable a futuro. Este entorno ayudará a un crecimiento rentable.

Empezando por **Brasil**, 2017 ha sido un año excelente para nuestra franquicia. Hemos incrementado la cuota de mercado y la evolución del beneficio refleja un modelo de negocio rentable, sostenible, centrado en el cliente y con sólido crecimiento orgánico.

El **beneficio alcanzó los 2.544 millones de euros, tras aumentar un 34%** en moneda local, **claramente por encima del sector**. Este resultado se basó en una importante subida del margen de intereses y de los ingresos por comisiones gracias a los mayores volúmenes y al aumento de la vinculación de clientes.

Estos crecimientos y la mejora del coste del crédito, permitieron situar el **RoTE en el 17%, cifra muy superior a la de 2016**.

**En 2018, la fortaleza de nuestra franquicia y las mejores perspectivas económicas nos hacen ser optimistas sobre la recurrencia futura de nuestros resultados.**

**Vemos posible mantener el crecimiento de los volúmenes, aumentar los ingresos y mejorar el coste del crédito. En resumen, unos resultados de alta calidad, creciendo de manera sostenible.**

En **México**, el **beneficio atribuido aumentó el 16%** (en moneda local), **superando los 700 millones de euros**, principalmente por la excelente evolución del margen de intereses, consecuencia de la política comercial seguida.

Ello se refleja en una mayor vinculación de clientes por la captación de nóminas y la oferta Santander Plus. El RoTE crece significativamente, hasta superar el 19%.

**En un país que ofrece grandes posibilidades de crecimiento, estamos fortaleciendo nuestra capacidad de distribución, invirtiendo en sistemas e infraestructuras.**

**Tenemos puesto el foco en la innovación multicanal, la digitalización y el lanzamiento de nuevas iniciativas comerciales. Todo ello nos debe permitir buenas dinámicas en ingresos que estoy seguro seremos capaces de materializar en resultados crecientes y de alta calidad.**

En **Chile**, seguimos consolidando nuestra transformación comercial, con el lanzamiento de *Digital On-boarding*, el primer sistema 100% digital, y las nuevas oficinas *WorkCafé*.

En el negocio se mantuvo la prioridad en los segmentos de rentas altas, pymes y grandes empresas, a la vez que recuperamos el crecimiento en los segmentos masivos, que esperamos acelerar este año.

**El beneficio atribuido fue de 586 millones de euros, un 12% más que en 2016 (en moneda local).**

**Nuestra estrategia este año se centrará en impulsar el negocio entre clientes de renta media a través de Santander Life y en crecer más que nuestros competidores en créditos y ahorro.**

**Teniendo en cuenta además las mejores perspectivas económicas que se barajan, creemos que nuestra estrategia debería reflejarse en un aumento de los volúmenes y en su traslado a la cuenta de resultados.**

El Banco en **Argentina** se sitúa en una posición muy destacada tras la integración del negocio adquirido a Citibank en un país que tiene un elevado potencial de crecimiento.

En 2017 hemos obtenido un **beneficio de 359 millones de euros, un 14% más** que en 2016 (en moneda local), impulsado por el incremento de los ingresos.

**Nuestra posición de liderazgo, reforzada con la adquisición comentada, nos permitirá aprovechar el crecimiento que estamos convencidos ofrecerá el país en los próximos años.**

**Polonia** ha tenido un buen ejercicio, aunque no se refleja en su totalidad en el **beneficio atribuido de 300 millones de euros**, por algún impacto relacionado con la regulación y los extraordinarios positivos obtenidos en 2016.

Excluidos estos impactos, el **beneficio antes de impuestos sube el 12%** (en moneda local) gracias al aumento de los ingresos, al control de los costes y a la disminución de las dotaciones.

**Como he adelantado antes, a finales de año anunciamos el acuerdo para la compra del negocio de banca comercial y banca privada de Deutsche Bank en Polonia, lo que reforzará nuestra posición en el país, con cuotas de mercado superiores al 10%.**

**Nuestro objetivo para 2018 pasa también por seguir siendo el referente en canales digitales y el líder en innovación.**

Para finalizar las geografías, señalar que **Uruguay y Perú** aumentaron sus resultados un 19% y un 7%, respectivamente (en moneda local). En Uruguay, muy apoyado en los ingresos comerciales. Y en Perú, la actividad se mantuvo a buen ritmo, a pesar de la desaceleración económica.

Por último, me referiré brevemente a **nuestros negocios globales**.

**Global Corporate Banking** ha **ganado cuota de mercado** en negocios de alto valor añadido. Esto nos ha ayudado a afianzar nuestro **liderazgo** en España, Portugal y Latinoamérica.

Cabe destacar también el significativo crecimiento de nuestra plataforma de **cash management** para la gestión de tesorerías de clientes en multinacionales y la mejora en los servicios ofrecidos a los clientes minoristas.

Con todo ello, GCB se consolida como una de las unidades **más rentables** de su sector, habiendo obtenido un **beneficio de 1.821 millones de euros**.

Una novedad importante el año pasado fue la creación en septiembre de la división de **Wealth Management**, que integra los negocios de **banca privada y de gestión de activos**.

Con esta división, aprovecharemos mejor el elevado crecimiento que pensamos van a tener estas actividades que además son muy eficientes en términos de consumo de capital.

-----

**Es importante hacerlo bien pero también que los demás lo perciban.**

En este sentido, en 2017, el mercado supo reconocer y valorar positivamente nuestra estrategia y su reflejo en las cuentas, con una **revalorización del precio de la acción del 12,3%** en el año y un **retorno total para el accionista del 16,6%**.

## **Visión 2018**

---

Creemos que podemos seguir siendo optimistas de cara a este ejercicio.

Junto al crecimiento económico, hay varios **factores que jugarán a nuestro favor**:

- La **expansión global** cuenta con una base muy amplia de países y de momento se está desarrollando sin que se generen desequilibrios destacables.
- La **inflación parece contenida** y los Bancos Centrales están desempeñando un papel importante manteniéndola bajo control, pero sin penalizar el crecimiento. Esto nos sugiere que las subidas de tipos de interés serán graduales pero con un aumento de la pendiente de la curva, lo cual sería una muy buena noticia para el negocio bancario.
- La **incertidumbre regulatoria** de los últimos años **disminuirá** a medida que se vayan cerrando temas importantes que teníamos pendientes.



Los **focos de inestabilidad** más importantes, y a los que habrá que prestar atención son la salida de los procesos de expansión monetaria de los bancos centrales y la entrada en nuestro negocio de empresas procedentes del mundo digital.

De forma más coyuntural habrá que estar **atentos a la evolución del Brexit** y al **calendario electoral de Latinoamérica**.

Con todo, creemos que el **balance entre riesgos y oportunidades es más positivo** que en años anteriores.

Y Grupo Santander tiene grandes fortalezas que nos sitúan en una posición privilegiada para aprovechar las oportunidades que ofrece este entorno.

En **2017** alcanzamos los **objetivos financieros** que nos habíamos marcado. Y hemos iniciado 2018 en disposición de cumplir los anunciados en el *Group Strategy Update* y que les ha recordado la Presidenta.

**Nuestras prioridades de gestión para lograr estos objetivos son las siguientes:**

- **Continuar el plan de transformación comercial y digital** manteniendo una elevada eficiencia. Compensar el plan de inversiones con la aplicación de medidas de optimización de costes.
- **Ganar cuota de mercado de forma sostenida**, puesto que nuestras oportunidades de crecimiento están en los mercados en los que ya operamos.
- **Mejorar la calidad de los resultados** de la cuenta en un entorno con importante presión en los márgenes.
- **Y mejorar las principales métricas de riesgos**. Para ello tenemos que gestionar las mayores provisiones para insolvencias que se derivarán, por un lado, del aumento de actividad previsto y, por otro, del impacto de la nueva normativa contable de reconocimiento de provisiones (la denominada IFRS9).

**Me gustaría acabar volviendo a mis primeras palabras y reiterar el agradecimiento a todos nuestros accionistas.**

**Seguiremos trabajando por el progreso de las personas y las empresas. Tener éxito en esta tarea será la mejor garantía de que continuaremos aumentando la rentabilidad de su inversión de manera sostenible en el tiempo.**