

# DISCURSO JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS 2018

## ANA BOTÍN – PRESIDENTA

Presidente del Gobierno de Cantabria y autoridades que nos acompañan.

Señoras y señores accionistas.

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

Permítanme que hoy empiece mi intervención mirando al futuro. Cómo nos estamos preparando para ser un banco ganador para nuestros clientes, empleados, ustedes -nuestros accionistas- y la sociedad.

Les pido imaginar cómo era nuestro entorno hace una o dos generaciones, cómo es hoy y cómo será en el futuro.

No hace mucho, los comercios eran exclusivamente físicos. Los teléfonos móviles se utilizaban poco y atendían solo llamadas y SMS. Escuchábamos CDs y buscábamos trabajo e información a través de documentos impresos y los enviábamos por fax.

La memoria del banco de hace 40 años contaba que habíamos empezado “el intercambio de cintas magnéticas para la comunicación diaria de operaciones”. Fuimos el primer banco español que aplicó esta modalidad.

Ya entonces nos reinventamos y nos anticipamos.

Hoy compramos en Amazon, hablamos por WhatsApp, buscamos trabajo en LinkedIn y nos anunciamos en Facebook.

Y estamos tan solo en los inicios de la Revolución Digital...

Lo que tenemos claro es que para tener éxito en este nuevo entorno debemos poner el foco en un factor esencial: la confianza.

Las personas tenemos ahora más información y capacidad de elección que nunca. Cada día somos más exigentes.

Para tener éxito, no basta con cumplir las expectativas, tenemos que superarlas.

Lo que nos hace fuertes es saber que la base del éxito está en ganarnos la confianza y fidelidad de todos. De este modo alcanzaremos nuestra visión de ser el mejor banco comercial.

Ganándonos la fidelidad de nuestros equipos, tendremos personas motivadas que cuidarán mejor de nuestros clientes.

Y la fidelidad de nuestros clientes es nuestro motor de crecimiento.

El año pasado aumentamos los clientes vinculados hasta los 17 millones y los digitales hasta los 25 millones.

Como consecuencia, los ingresos de clientes ascendieron a 46 mil millones de euros.

Además, somos uno de los bancos más rentables del mundo con un RoTE ordinario cercano al 12% y uno de los más eficientes con una ratio de eficiencia del 47%.

También en 2017 adquirimos Banco Popular, una operación que hoy, 9 meses más tarde, les reafirmo, será una muy buena operación para todos ustedes, para nuestros clientes, para el conjunto del sistema bancario español y europeo y para la sociedad en general.

Quiero darles las gracias por su apoyo. En unos minutos les daré más detalles.

Hoy contamos con 133 millones de clientes y tenemos la oportunidad de hacer más aun para contribuir a su progreso y el de sus comunidades.

Para acelerar el cambio vamos a seguir innovando y así no ser sólo parte de la revolución digital, sino liderarla, haciendo frente a cuatro grandes retos.

El primero de ellos se refiere a **la ética y la conducta**. Aunque la crisis financiera tuvo lugar hace una década, sus efectos se siguen sintiendo. Los bancos necesitamos hacer más todavía para ganarnos y mantener la confianza de las personas.

Ganar esa confianza, requiere que hagamos las cosas de manera responsable.

Es necesario contar con una cultura fuerte para, no sólo cumplir con la regulación, sino ir “más allá” con nuestros colaboradores, nuestros clientes y nuestros accionistas.

Buscamos contribuir al progreso de las comunidades en las que trabajamos y así generar beneficios y rentabilidad.

Sencillo, personal y justo. Estas tres palabras resumen cómo vamos a ayudar a millones de personas a hacer realidad sus sueños.

Tres palabras que son la base de un banco responsable.

Hemos puesto en marcha numerosas iniciativas para hacerlas realidad.

Hemos cambiado cómo evaluamos y compensamos a nuestros equipos, dando un gran peso a sus comportamientos éticos y responsables.

Pero siempre se puede hacer más.

Para reforzar este compromiso, les anuncio la creación de una nueva Comisión del Consejo, la Comisión de banca responsable, sostenibilidad y cultura. Su misión será supervisar que gestionamos nuestro negocio de manera responsable y medirá cómo estamos contribuyendo al progreso de las personas y las empresas.

Esta cultura fuerte y el compromiso con nuestra misión, ayudan a atraer y retener el mejor talento, personas que compartan nuestra ambición.

Queremos un equipo diverso en términos de género, nacionalidad, edad, experiencias y capacidades. La diversidad es crítica para conocer y entender las sociedades en las que trabajamos.

Un banco responsable lo es cuando tiene un equipo sólido con valores y comportamientos adecuados y un fuerte compromiso con su misión.

Ya somos, con mediciones objetivas, uno de los mejores bancos para trabajar en cinco de nuestros diez mercados principales.

Seguiremos avanzando en esta dirección y apostando por el talento y la diversidad en nuestros equipos.

Muchas gracias a todos por dar siempre lo mejor de vosotros en beneficio de nuestros clientes.

El segundo gran reto es **la transformación digital**.

Contar con equipos comprometidos y con talento es esencial para ganarnos la fidelidad de nuestros clientes y así liderar la revolución digital.

Como dijo Gandhi “si quieres cambiar el mundo, empieza por ti mismo”. Y esto es exactamente lo que estamos haciendo en Santander.

Nuestros clientes quieren servicios sin fricciones: una amplia gama de productos al mejor precio, en cualquier canal, en cualquier momento y en cualquier lugar. Para ello, necesitamos desarrollar plataformas globales y flexibles, con la confianza y la fortaleza del Santander.

Nuestros bancos en España o en Brasil son buenos ejemplos de los avances en esta transformación.

Brasil tiene ya 8,6 millones de clientes digitales. En el Grupo las ventas digitales ya suponen 1 de cada tres. En España, las transacciones en el móvil han aumentado un 330pc durante 2017 y en el Reino Unido un 58pc.

Al tiempo, desarrollamos nuevas plataformas globales, con estructuras ligeras que nos permiten ir más rápido:

- Súper digital. Una plataforma online para los no bancarizados.
- Openbank. Un banco 100% digital, que ofrece todos los productos.
- O One Pay, que permite pagos internacionales baratos y con transparencia, basados en blockchain.

Estos son tan solo tres ejemplos de las plataformas globales y digitales en los que invertimos en 2017.

Seguiremos invirtiendo en plataformas globales digitales, para no solo ser el mejor banco comercial, sino la mejor y más responsable plataforma digital -y abierta - de servicios financieros.

Esto significa ofrecer nuestros productos y servicios y también los de terceros y estar abiertos a colaborar, manteniéndonos como el punto clave de la relación con los clientes.

Una plataforma que conecta consumidores con negocios, negocios entre sí y que es capaz de ofrecer a los clientes lo que quieren, con toda la confianza que esperan de un banco y la rapidez e innovación de las start-ups más dinámicas.

Y lo vamos a hacer garantizando la seguridad de todos nuestros canales digitales y la protección de los datos de nuestros clientes.

Gracias a nuestra alianza con Apple fuimos la primera entidad española en ofrecer el pago en comercios a través de sus móviles.

Nuestra asociación con Kabbage en Reino Unido permite dar préstamos pre-aprobados a las pymes en 14 minutos, algo que solía llevar semanas.

La sociedad necesita bancos seguros, pero con capacidad para innovar y poder ser competitivos.

El marco regulatorio debe garantizar las mismas reglas para todos los que realizamos la misma actividad. Dar un crédito o hacer un pago conlleva los mismos riesgos, lo ofrezca un banco u otra empresa. Necesitamos un marco regulatorio para la era digital, ágil, flexible y justo.

Hoy la regulación es más exigente con los bancos, que con las grandes plataformas globales que hacen nuestras mismas actividades. Esto no puede ser así y debe cambiar.

Nuestra misión es ayudar a las personas y empresas a progresar. El banco crece acompañando el crecimiento de nuestros clientes y de las comunidades en las que operamos.

Nuestro tercer reto, **el crecimiento inclusivo**, construye economías más fuertes y sociedades más estables, lo que es positivo para todos, incluyendo para el Santander.

Innovar y crear riqueza requiere tener empresas grandes, medianas, pequeñas; empresas fuertes. Un ecosistema diverso. Las empresas grandes tenemos tracción sobre otras empresas medianas y pequeñas que nos aportan a su vez dinamismo e innovación.

Somos líderes globales en el apoyo a emprendedores con financiación y con asesoramiento. Por segundo año consecutivo somos según Euromoney el Mejor Banco del Mundo para las pymes.

Apoyamos también a los que menos tienen, a través del voluntariado, apoyando a ONGs y ayudando a las personas a mejorar su conocimiento de las finanzas.

Entre 2016 y el final de 2018 habremos ayudado a 5 millones de personas en nuestras comunidades.

La mejor inversión que podemos hacer para lograr ese crecimiento inclusivo es invertir en educación.

Nuestros acuerdos con 1.300 universidades en 21 países ayudan a que los jóvenes tengan acceso a la mejor educación y adquieran las capacidades necesarias para acceder al mercado de trabajo o crear su propia empresa.

Para potenciar este esfuerzo, hemos lanzado Santander X. Será el mayor ecosistema global de emprendimiento universitario y abrirá puertas al talento para construir un mundo mejor para todos.

En ese mundo, todos tenemos un papel que jugar para combatir el cambio climático y afrontar los retos demográficos.

Queremos colaborar con todos en la transición a una economía baja en carbono y fomentar el consumo sostenible. Este es nuestro cuarto reto, el crecimiento sostenible. De no hacerlo, las consecuencias para nuestras economías, para nuestro progreso, y para nuestros hijos, podrían ser muy negativas.

¿Y qué estamos haciendo en Santander?

Seguiremos revisando y mejorando como hacemos las cosas, para asegurarnos que se desarrolla de acuerdo con los más altos estándares en materia de protección del medio ambiente y lucha contra el cambio climático.

Entre otros en 2017, el banco ha participado en proyectos de energía renovable con una capacidad de generación equivalente al consumo de 3,6 millones de hogares.

Vdes. se pueden preguntar ¿por qué me refiero a la necesidad de hacer algo para combatir estos retos? Mi respuesta es una palabra: confianza.

Siendo en todo lo que hacemos sencillos, personales y justos, cumpliendo con nuestra misión y ayudando a la sociedad a solucionar estos retos, podremos construir un equipo que esté orgulloso de trabajar para el Santander y con el compromiso de servir a nuestros clientes.

Esta es la manera de atraer y retener clientes con fidelidad al banco y que nos recomienden a otros. Esta fidelidad es la que nos permitirá crecer y seguir ofreciéndoles a ustedes, nuestros accionistas, una alta rentabilidad.

Y este crecimiento rentable es lo que nos permitirá apoyar aún a más personas para progresar y así generar todavía un mayor compromiso de nuestros propios equipos.

Este es el círculo virtuoso de crecimiento sostenido y los resultados del último año demuestran que esta estrategia funciona.

Señoras y señores accionistas,

Santander sigue siendo uno de los bancos más rentables y eficientes del mundo.

En 2017, un año más, cumplimos con todos nuestros objetivos comerciales y financieros y métricas de rentabilidad al accionista.

Lo podemos resumir en tres grandes bloques:

### **El primero, crecimiento**

En 2017, aumentamos los clientes vinculados y digitales, lo que nos permitió crecer los ingresos y el beneficio ordinario antes de impuestos, que es el que mejor mide nuestra gestión, al 20pc.

Y lo hicimos al tiempo que mejoramos, de nuevo, la satisfacción de nuestros clientes con el banco. Estamos ya en el TOP3 en 7 de nuestros 10 mercados.

En el Santander, sabemos mejor que nadie que si uno no cuida a sus clientes alguien lo hará. La modernización de las sucursales contribuyó al aumento de la satisfacción de nuestros clientes.

Desde las SmartRed en España y los Work Café en Chile estamos evolucionando las oficinas con un objetivo claro: QUE LOS CLIENTES Y NO CLIENTES QUIERAN IR AL BANCO.

Estas nuevas oficinas generan una satisfacción del cliente del 96% y además son un 20% más productivas.

### **El segundo bloque es la rentabilidad.**

Santander es uno de los bancos más rentables del mundo y uno de los más eficientes.

En 2017 mantuvimos prácticamente estable nuestra ratio de eficiencia en el 47%. Bancos como JP Morgan están en ratios del 60%.

### **El tercero, la Fortaleza.**

Esta rentabilidad nos permite seguir acumulando capital mientras financiamos el crecimiento del negocio y aumentamos el dividendo en efectivo.

Lograr estas tres cosas a la vez no es sencillo.

En el último año hemos aumentado el beneficio por acción y la ratio de capital. Todo esto, a la vez que ampliamos capital en 7 mil millones de euros para capitalizar el Popular.

La retribución total a nuestros 4 millones de accionistas, con la aprobación del dividendo complementario en esta Junta, ascenderá a 22 céntimos de euro por acción, 19 en efectivo.

Habremos repartido casi 3 mil millones de euros en efectivo entre nuestros accionistas, un 21pc más que el año anterior.

En paralelo, los tres últimos años hemos aumentado nuestro capital en un total de 17.500M, (incluyendo las ampliaciones de enero 2015 y Popular). Además de sentar las bases de una mayor rentabilidad futura.

En el 2017, la rentabilidad total a nuestros accionistas fue 16,6%, superior al 12,0% del sector de bancos en Europa.

Es intención de este Consejo de Administración que el dividendo total por acción con cargo al ejercicio 18 sea de 23 céntimos por acción, y proponer que el pago del dividendo correspondiente al ejercicio 2019 pase a ser semestral (noviembre y mayo).

Y que, ya con cargo a ese mismo año 2019, la remuneración a los accionistas se haga enteramente en efectivo.

Esta nueva estructura de pagos no supondrá una reducción de la remuneración total para el accionista respecto a la modalidad de pago anterior.

De igual modo, hoy quiero reiterar en esta Junta General nuestros objetivos para este año 2018, y que pueden ver en pantalla. Confiamos en cumplir todos.

Nuestro potencial de crecimiento orgánico es grande.

En primer lugar, porque tenemos escala. Tenemos 133 millones de clientes y estamos presentes en 10 mercados con 1.000 millones de personas.

Ningún otro grupo financiero tiene una masa crítica similar.

En segundo lugar, porque estamos en países de Europa y América, una combinación que asegura el crecimiento rentable y resultados predecibles.

En los últimos 20 años nuestros beneficios han sido crecientes y los menos volátiles de entre nuestros competidores, lo que resulta en menores necesidades de capital.

Tercero, por nuestra capacidad de innovación que, combinado con una fuerte cultura de colaboración, promueve la eficiencia y la excelencia operativa.

Podemos crecer más y mejor si trabajamos juntos.

Reino Unido, España y Brasil están implementando conjuntamente un nuevo modelo de tecnología. Comparten costes de desarrollo y experiencia.

El centro corporativo comparte mejores prácticas e impulsa la colaboración. Aporta gran valor a bajo coste.

Escala, diversificación y colaboración en innovación, con apoyo del centro corporativo. Estas ventajas nos diferencian y son la base para crecer de manera rentable los próximos años, mejorando la trayectoria de las últimas décadas.

Para crecer con prudencia y ser rentables a lo largo del tiempo, es esencial contar con un gobierno corporativo en la vanguardia del sector.

Entre los acuerdos que se someten a esta Junta, proponemos la ratificación y el nombramiento de dos consejeros, D. Ramiro Mato y D. Álvaro de Sousa cuya experiencia y conocimientos en el sector financiero en Europa y Brasil serán de gran valor para el Consejo.

Quiero dar las gracias a D<sup>a</sup> Isabel Tocino y a D. Matías Rodríguez Inciarte, por su extraordinaria aportación para hacer del Grupo Santander lo que es hoy.

Ambos han dejado recientemente el Consejo de Administración del Grupo para ocupar otros cargos dentro de la organización y, desde los cuales, seguirán aportando un gran valor al Santander.

Contamos con un Consejo que responde a las mejores prácticas internacionales y que mantiene un adecuado equilibrio con nueve consejeros independientes de un total de 15. Tiene diversidad en términos de edad, género, nacionalidad y experiencia profesional.

Esto es clave para garantizar la sostenibilidad de nuestro negocio a largo plazo.

Los presidentes de las comisiones y la lectura de las propuestas por el secretario les darán detalle de otras mejoras en el gobierno interno.

Hacia delante, nuestra prioridad continúa siendo el crecimiento orgánico.

En los últimos 12 meses hemos crecido, mejorando el ROTE por ejemplo de Brasil del 14% al 17%, o en México del 16% al 20%.

Pero tenemos la obligación de analizar también las oportunidades de crecimiento externo que surjan en nuestros mercados y fortalezcan nuestro negocio y cumplan con nuestros criterios estratégicos y financieros.

Así lo hicimos en 2015 en Portugal con Banif, en el 2016 en Argentina con Citigroup y en 2017 en España con la compra de Banco Popular y en Polonia con la franquicia de Deutsche Bank.

Todas ellas tienen un retorno sobre la inversión superior al coste de capital y son positivas para nuestro beneficio por acción en el plazo máximo de dos años.

Banco Popular fue el primer caso de resolución bajo el mecanismo único europeo.

La adquisición permitió su vuelta a la normalidad operativa tras la fuerte salida de depósitos, sin afectar a la estabilidad del sistema financiero y sin ayudas públicas y la continuación del servicio a clientes.

Es una excelente oportunidad para fortalecer nuestra franquicia en pymes, comercios y autónomos. Recuperamos el liderazgo en España en todos los segmentos y nos convertimos en el primer banco privado en Portugal.

Les puedo confirmar hoy que esperamos una rentabilidad sobre la inversión del 13-14% en el año 2020 y un impacto positivo de al menos el 2% en el beneficio por acción desde el 2019.

La confianza de nuestros accionistas en la operación y en el equipo ejecutivo fue evidente en la rapidez y resultados de la ampliación de capital de 7.072 millones de euros que inyectamos de inmediato en Popular, con una demanda que fue 8 veces superior a la oferta.

Desde la adquisición hemos sido capaces de estabilizar la evolución del negocio de Popular, realizar la mayor operación de disminución del riesgo inmobiliario en España, realizar ofertas

comerciales a clientes a través del bono de fidelización, y gestionar la integración de ambas entidades de manera responsable.

Seguimos trabajando en la integración que avanza según lo esperado. Quiero felicitar a los equipos por el excelente trabajo y recordar que nuestro objetivo es no perder un solo cliente.

La adquisición de Banco Popular se produjo, además, en un momento muy positivo del ciclo en España.

España es hoy referencia en Europa, en dinamismo empresarial, en crecimiento de exportaciones y mejora del consumo. Nuestra previsión es que España crecerá en 2018 al 3% por cuarto año consecutivo y que el paro siga bajando.

Ahora la prioridad debe ser que seamos también referencia en crecimiento inclusivo: que los españoles que más sacrificios han hecho estos años de crisis, también se beneficien de la recuperación.

Un ejemplo de cómo desde el Santander estamos colaborando con este fin es la subida del 10% del salario en base a productividad a 3.400 personas de los rangos más bajos en el Banco Santander en España.

El momento también es positivo para la economía mundial.

Probablemente, en 2018 el mundo crecerá a ritmos cercanos al 4%, algo inédito en los últimos seis años. Y lo que es más importante, el ciclo está sincronizado, crecen tanto los países desarrollados como los emergentes.

De hecho, por segundo año consecutivo, todos nuestros diez países crecen.

La normalización de la política monetaria marcará la evolución de los mercados. Confío en la fortaleza de las instituciones para que la transición sea gradual y predecible.

Para finalizar quisiera referirme a nuestra marca.

La marca Santander es una de las grandes fortalezas del banco. Está reconocida internacionalmente por la confianza y la credibilidad que transmite. Año tras año se mantiene como una de las marcas más valiosas del mundo en los principales rankings internacionales.

Antes decía que tenemos que cambiar e innovar. También la marca debe evolucionar para acompañar nuestra transformación, hacerla más visible y transmitir mejor nuestra cultura.

Y eso hemos hecho.

Hoy os quiero presentar la nueva marca Santander.

Parece un cambio pequeño pero no lo es.

Esta nueva marca es moderna, digital y conecta mejor con las nuevas generaciones. Mejora un 20% la visibilidad en formato digital.

El nombre Santander, el color rojo y “la llama”, transmiten fortaleza, solidez y confianza. Por eso los mantenemos.

Nuestro nuevo patrocinio de la Champions League, la mejor competición de fútbol del mundo, y la de mayor audiencia, va a ser clave para que la nueva imagen llegue a todos los rincones del planeta.

Señoras y señores accionistas,

Un año más, nos hemos reunido aquí en Cantabria, en nuestra ciudad de Santander. El lugar donde nacimos hace 161 años y al que estamos cada día más unidos.

Trabajamos mirando al futuro, pero sin perder de vista nuestra historia y nuestras raíces.

Vamos a seguir trabajando de la mano de las empresas y de esa nueva ola de emprendedores que emerge con tanta fuerza aumentando el crédito. Queremos que todo proyecto que tenga potencial pueda ser financiado.

Vemos con orgullo cómo Cantabria crece gracias a su gran espíritu empresarial, su apuesta por la innovación y a su capacidad de trabajo.

Como la que demostró de forma ejemplar nuestro gran científico e innovador Leonardo Torres Quevedo, nacido en Santa Cruz de Iguña, quien a principios del siglo XX transformó la industria mundial de los dirigibles, fue precursor de tecnologías tan actuales como los vehículos no tripulados, robótica, cibernética y calculadores electrónicos.

Su proyecto más conocido, de 1914, es el “Spanish aerocar”, el transbordador aéreo de las cataratas del Niágara, un proyecto totalmente español, en su diseño y fabricación, que une EE.UU. con Canadá y que hoy sigue funcionando a la perfección.

Pero Torres Quevedo no pudo hacer realidad su proyecto más ambicioso: el Hispania, que patentó y que, de haberse podido llevar a cabo, habría significado que la primera travesía aérea del atlántico se habría realizado con tecnología española (se hizo poco después, primero con tecnología inglesa y, algo más tarde, alemana). No pudo hacerlo por no encontrar financiación.

Os puedo asegurar que, hoy, con el Banco Santander, el Hispania habría tenido financiación y la ambición de este emprendedor ejemplar se habría hecho realidad, como hacemos hoy con muchos proyectos de jóvenes empresarios de nuestra tierra.

Cantabria tiene un gran futuro y el Santander estará aquí.

Queremos compartir con vosotros nuestros éxitos.

De la misma manera que queremos agradecer a nuestros equipos, clientes, accionistas y a la sociedad su confianza en nosotros. Y lo vamos a hacer como mejor sabemos: contribuyendo y apoyando su progreso y haciéndoles la vida más fácil.