

Visión estratégica

Informe anual

2019



Sigamos
trabajando
por un mundo
mejor

#TheRightWay

santander.com

Mensaje de Ana Botín



Estimados accionistas,

Cada año selecciono un tema para esta carta: el de este año es "continuidad y cambio". Voy a comentar aquellas cosas de Santander que no han cambiado: las bases de nuestro negocio, que han hecho de nosotros uno de los bancos más predecibles y rentables. Después analizaré cómo estamos impulsado el cambio, concretamente la transformación tecnológica, para continuar aprovechando las nuevas oportunidades que se presentan.

Este es un momento particularmente bueno para reflexionar, ya que el 2020 marca el comienzo de una nueva década y el quinto aniversario de mi nombramiento

como responsable del Santander. Repasando estos cinco años, impresiona constatar lo que ha cambiado todo, pues el mundo de 2014 era muy diferente al de 2019. Pero también impresiona ver la evolución del Grupo en estos tiempos de disrupción. Hemos crecido y ganado en solidez y rentabilidad, gestionando nuestro negocio de una forma más responsable, lo que nos ha permitido multiplicar el dividendo en efectivo por acción por 2,3 desde 2014, al proponer a la junta de accionistas de 2020 un dividendo total por acción con cargo a los resultados de 2019 de 23 céntimos de euro, de los que 20 céntimos de euro se pagarían en efectivo. Esto supone aumentar el dividendo en efectivo por acción cerca del 3% este

año, una mejora que considero que el mercado bursátil aún no reconoce.

Nuestra misión, contribuir al progreso de las personas y las empresas, sigue siendo igual. Nuestra visión, sin embargo, refleja ahora el reto que encaramos en la era digital: ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros, actuando de forma responsable y ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad. Más adelante explicaré lo que significa en la práctica construir esa plataforma de servicios financieros, pero primero me gustaría repasar las fortalezas de nuestro negocio y cómo éstas contribuyen a generar crecimiento y valor.

Parte 1: Continuidad

Una inversión sólida en un mundo impredecible

2019 ha sido otro año más de volatilidad a nivel global, con una desaceleración de la economía mundial, presión regulatoria constante y tipos de interés negativos en Europa, guerra comercial entre China y EE.UU., y las incertidumbres vinculadas al Brexit. Esta inestabilidad ha afectado a Europa y a los bancos europeos de forma desproporcionada, pero no ha impedido que cumplamos un año más con nuestros objetivos de crecimiento, rentabilidad y fortaleza gracias a la ejecución disciplinada de nuestra estrategia.

- **Crecimiento:** En 2019 el número de clientes vinculados¹ y digitales aumentó en un 9% y un 15% respectivamente y, como resultado, los ingresos de clientes crecieron en 1.700 millones de euros en el último año, es decir, +4% en euros constantes respecto a 2018.
- **Rentabilidad:** El aumento de los ingresos, junto con el foco permanente en la eficiencia, y la mejor distribución del capital, nos han permitido conseguir un retorno sobre el capital tangible ordinario (RoTE) del 11,8% al cierre de 2019, sobre una mayor base de capital.
- **Fortaleza:** Este crecimiento y rentabilidad han fortalecido aún más el Banco. Hemos alcanzado una ratio de capital CET1 FL del

11,65%, con una generación bruta de capital récord de 97 puntos básicos en 2019. Estamos muy cómodos con nuestro nivel de capital actual y el exceso que supone sobre los requerimientos regulatorios, y estamos bien posicionados para aprovechar las oportunidades de crecimiento rentable que tenemos en el Banco, al tiempo que mantenemos una política atractiva de retribución al accionista.

Desde 2014, hemos aumentado nuestra ratio CET1 FL en 338 puntos básicos mientras aumentaba el negocio y devolvíamos 17 mil millones de euros en capital a nuestros accionistas y bonistas AT1, un logro significativo considerando las mayores exigencias de capital regulatorio y el entorno de tipos de interés que al comienzo de 2014 era 80 puntos básicos más alto que al cierre de 2019.

Un banco con bases sólidas

Los avances conseguidos durante los últimos cinco años se han construido sobre tres bases que sustentan nuestra estrategia.

La primera es nuestro foco en el cliente, centrándonos en contribuir al progreso de las personas y las empresas. Cuando asumí mi cargo, adoptamos para todo el Grupo los valores que nos guían para ofrecer lo mejor para nuestros clientes, comprometen a todos nuestros equipos con una cultura común y aseguran que hacemos las cosas de

Beneficio ordinario:
EUR 8.252 mn

2014 EUR 5.816 mn
2013 EUR 4.175 mn

CET1 FL: 11,65%
desde 8,27% en 2014

DPA en efectivo:
2,3x desde 2014

BPA: +22% desde 2014

VTNC: +19% desde 2014
por acción

Euribor 12m enero 2014:
+0,56%

Euribor 12m enero 2020:
-0,25%

¹ Clientes activos que reciben la mayoría de sus servicios financieros por parte del Grupo, de acuerdo con el segmento comercial al cual pertenecen.

Beneficio ordinario 2019 por área geográfica

Sudamérica



Norteamérica



Europa



forma **Sencilla, Personal y Justa**.

Sencillo significa ofrecer a nuestros clientes productos y servicios que puedan entender. **Personal** significa que estos productos y servicios se adapten a sus necesidades específicas, y que los tratemos de manera individualizada, como personas y no como números.

Justo significa que cumplamos nuestras promesas, seamos transparentes, y tratemos a todos nuestros stakeholders con respeto. A esta manera de hacer las cosas la llamamos **Santander Way**, un enfoque que fomenta la creación del mayor valor de una empresa: la confianza y vinculación de nuestros clientes.

Nuestros clientes nunca han tenido tantas opciones a su disposición para gestionar sus finanzas, y tendrán aún más en los próximos años, a medida que crezca la oferta de los nuevos competidores digitales y se diseñen ofertas personalizadas o "de nicho" para entrar en el mercado. Contamos con importantes fortalezas, pero ninguna tan valiosa como la confianza de nuestros clientes cuando protegemos sus ahorros y sus datos, y cuando les ofrecemos servicios que dan respuesta a sus necesidades financieras. Esta vinculación genera resultados más predecibles y también un mayor conocimiento del cliente, que nos permite continuar mejorando nuestro servicio.

La segunda base es nuestra **escala**, algo crítico en un negocio como la banca y más aún en el contexto digital. Damos servicio a 145 millones de clientes, lo que nos convierte en una de las entidades con mayor base de clientes de Europa y

América. La mayoría (99%) de ellos, y también de nuestros beneficios proceden de nueve geografías y del negocio de Santander Consumer Finance en Europa (SCF). Somos el banco líder por cuota de mercado de crédito en cinco de los países en los que operamos, y estamos entre los tres primeros en otros cuatro mercados. La combinación de escala global y local es una ventaja competitiva, ya que nos permite aumentar nuestra base de clientes de manera rentable y como resultado incrementar volúmenes e ingresos con costes marginales mínimos.

Gracias a las tecnologías actuales, nuestra escala global puede beneficiar más que nunca a nuestros negocios locales, para que podamos convertirnos en el competidor con menores costes unitarios en cada uno de nuestros mercados.

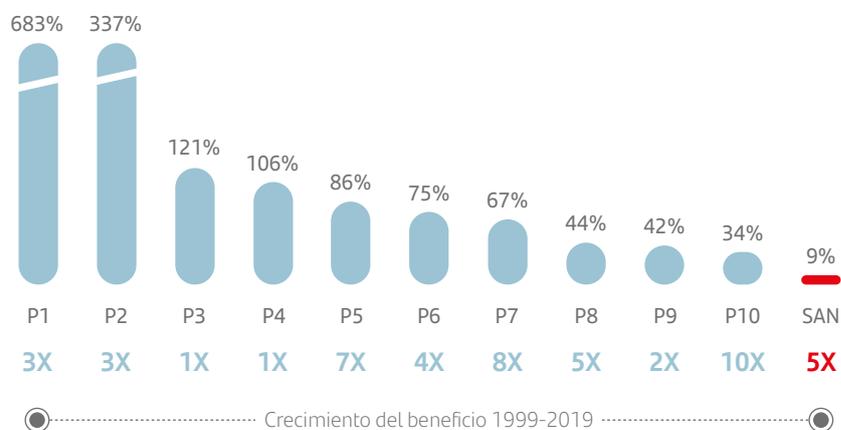
Las ventajas de la escala unas veces se ven en los mercados locales y otras en nuestra fortaleza global. Por ejemplo, es nuestra escala como Grupo la que nos permite construir negocios globales rentables, como Corporate and Investment Banking (CIB), Wealth Management and Insurance (WM&I) y, más recientemente, Santander Global Platform (SGP). Trabajando como un grupo, podemos invertir a escala en nuevas tecnologías, desarrollar soluciones globales, aprovechar las mejores prácticas en todos nuestros países y, por lo tanto, reducir los costes unitarios y el tiempo necesario para lanzar nuevos servicios al cliente. También nos facilita atraer a los mejores equipos para construir la mejor experiencia de usuario para nuestros clientes en todo el mundo.

Los beneficios de nuestra escala se hacen patentes en la eficiencia de nuestro negocio, que está a la altura de los mejores del sector, con un ratio del 47% frente al 56% promedio de nuestros competidores globales.

La tercera y última base de nuestro éxito es la **diversificación**. Nuestros activos y beneficios se distribuyen de manera equilibrada en términos de diversificación geográfica, de clientes y de productos. Estamos presentes en mercados emergentes y maduros, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios que satisfacen las necesidades de los clientes particulares, las pequeñas y medianas empresas (pymes) y las grandes corporaciones. Como resultado, nos adaptamos con facilidad a los cambios del mercado. Cuando surge una nueva oportunidad, podemos movilizar nuestros recursos rápidamente y redistribuir nuestro capital. Y podemos hacer lo mismo cuando una geografía se enfrenta a un contexto difícil, ya sea fortaleciendo nuestra oferta para hacer frente a un entorno más complejo o, invirtiendo allí donde identificamos la oportunidad de generar mayor rentabilidad.

Diversificación significa que la mitad de nuestros beneficios y el 78% de nuestros préstamos provienen de mercados maduros que tienden a producir rendimientos e ingresos más estables. La otra mitad del beneficio procede de mercados emergentes, que representan sólo el 22% de nuestra cartera crediticia, y que tienden a requerir inversiones de capital para extender nuestros servicios a las clases medias emergentes.

Volatilidad trimestral BPA. 1999-2019



El foco en el cliente, la escala y la diversificación nos ha permitido generar un crecimiento más predecible y rentable. En los últimos 20 años, hemos multiplicado los beneficios por cinco con la volatilidad trimestral en beneficios más baja de nuestros comparables globales. Esta mayor predictibilidad implica que necesitamos menos capital que los bancos con resultados más volátiles, como demostraron los resultados del test de estrés anual de la Autoridad Bancaria Europea de 2019, en los que de nuevo Santander destaca como el banco con el balance más resistente de todos los evaluados.

Parte 2: Cambio

Reforzando nuestras bases

Como resultado de las decisiones que hemos tomado en los últimos cinco años, estamos en una posición más sólida para seguir teniendo éxito los próximos años. Para conseguirlo, tenemos que cambiar y así reforzar aún más estas bases.

Nuestra estrategia se centra en tres pilares estratégicos:

Europa

Préstamos¹

EUR 650.552
mn

(+2% vs 2018)

RoTE
ordinario
10%

Norteamérica

Préstamos¹

EUR 130.592
mn

(+10% vs 2018)

RoTE
ordinario
13%²

Sudamérica

Préstamos¹

EUR 131.048
mn

(+9% vs 2018)

RoTE
ordinario
21%

¹ Préstamos y anticipos a la clientela bruto.

² Ajustado por exceso de capital en EE.UU. Sin ajustar: 9%.

- Mejorar el rendimiento operativo aprovechando nuestra diversificación y escala en todos nuestros mercados;
- Continuar asignando el capital hacia los negocios más rentables; y
- Acelerar la digitalización de nuestros negocios y servicios para mejorar la experiencia de los clientes a través de Santander Global Platform.

Centrándonos en estas tres prioridades aspiramos a mejorar nuestros ingresos y rentabilidad, y pasar de estar entre los bancos europeos más rentables a situarnos en niveles más cercanos a los bancos americanos. Esto implica alcanzar un RoTE ordinario de entre el 13% y el 15% y una ratio de eficiencia de entre el 42% y el 45% a medio plazo.

Para lograr estos objetivos, en 2019 simplificamos nuestra estructura organizativa, que ha dotado de mayor agilidad a la organización y está favoreciendo la colaboración de forma más efectiva entre geografías, al tiempo que reforzamos los planes de sucesión de nuestro equipo directivo. A lo largo del año tomamos medidas adicionales para mejorar la organización, incluyendo una mayor formación de nuestros equipos, con un foco especial en habilidades digitales, y el despliegue de herramientas diseñadas para mejorar la colaboración.

Quisiera hacer ahora un repaso de cada uno de nuestros pilares y explicarlos en el contexto de los resultados de 2019.

Mejora del rendimiento operativo

En 2019, logramos avances significativos en la mejora de nuestro rendimiento operativo en Europa, Norteamérica y Sudamérica, así como en los negocios globales aprovechando la escala y el talento del Grupo.

En **Europa**, tenemos una visión común del futuro de la banca de particulares y pymes, que impulsa el programa de transformación que ha generado ya unos 200 millones de euros de ahorros netos en 2019, lo que supone el 20% de nuestro objetivo a medio plazo de alcanzar un ahorro neto en costes de 1.000 millones de euros. Excepto en el Reino Unido, que se ha visto afectado por las incertidumbres derivadas del Brexit y por el impacto de la regulación vinculada al ring-fencing, el beneficio ordinario creció en todos nuestros mercados. Europa como región, incluyendo el Reino Unido, mantuvo un RoTE ordinario del 10%.

En **Norteamérica**, estamos generando crecimiento rentable. México avanza a muy buen ritmo en su proceso de transformación: ha completado un plan de inversión a 3 años, lo que ha reforzado su franquicia de banca comercial, aumentado el número de clientes vinculados y digitales en un 26% y un 45%, respectivamente, al tiempo que registra las métricas de satisfacción más altas de todas las filiales del Grupo. Este progreso se refleja en su rentabilidad: México aportó el 9% a los beneficios del Grupo en 2019. Tenemos gran confianza en el crecimiento rentable a medio plazo, que junto a un RoTE actual

aproximado del 21% nos llevó el año pasado a aumentar nuestra participación en Santander México hasta el 91,65% actual.

Los resultados financieros en EE.UU. han mejorado por tercer año consecutivo, con un crecimiento del beneficio ordinario del 24% en 2019 y el RoTE (ajustado por el exceso de capital) mejorando hasta aproximadamente un 9% desde un 3% en 2016.

SCUSA, nuestra filial de financiación al consumo, la quinta compañía en términos de originación de préstamos para coches en EE.UU. continúa mostrando una sólida rentabilidad con más de 30.000 millones de dólares de originaciones anuales en 2019, un RoTE ajustado, estable y atractivo del 20%, y una plataforma de "servicing" escalable que estamos aprovechando para prestar servicio a terceros.

Santander Bank NA (SBNA), nuestra filial de banca minorista y comercial en EE.UU., ha aumentado el número de clientes vinculados y mejorado la experiencia de los mismos. En un entorno competitivo y de tipos de interés que afectan a la rentabilidad, continuamos centrados en mejorar la eficiencia, optimizar la red comercial y aprovechar las capacidades del Grupo, además de impulsar una mayor colaboración entre los negocios de Norteamérica, para ofrecer los mejores servicios digitales a nuestros clientes.

En **Sudamérica**, el número de clientes vinculados y digitales creció un 7% y un 15%, respectivamente, en 2019, y ya tenemos 54 millones de clientes. En el mismo periodo,

los beneficios aumentaron de 3.500 millones de euros a 3.900 millones de euros (un 37% del total del Grupo) con una cartera crediticia de solo 131.000 millones de euros (un 15% del total del Grupo). Brasil lideró el crecimiento de la región y alcanzó en 2019 los mejores resultados de su historia.

Los **negocios globales**, Corporate and Investment Banking (CIB) y Wealth Management and Insurance (WM&I), son transversales en las tres regiones, y en 2019 aportaron un 26% a los beneficios del Grupo. Junto a Santander Global Platform (SGP), nos permiten ofrecer cada vez más a nuestros clientes una única propuesta de valor, "One Santander" en todo el mundo. Al funcionar como unidades globales con alcance en todo el Grupo, generan un efecto de red global que refuerza la competitividad de nuestros bancos locales.

El negocio de CIB sigue creciendo con fuerza gracias a una estrategia centrada en el cliente y un modelo de bajo consumo de capital. El beneficio ordinario atribuido creció un 10% con respecto al año anterior, impulsado por un fuerte crecimiento de los ingresos y menores dotaciones por insolvencias. El rendimiento de los activos ponderados por riesgo (RoRWA) ha mejorado hasta el 1,8%, uno de los mejores entre nuestros competidores en este negocio. Actualmente, el 42% de los ingresos de los clientes globales de CIB proceden de operaciones transfronterizas y hemos sido reconocidos como líderes en financiación de renovables por número de transacciones según

#1 Financiación de proyectos de energías renovables en 2019

(Según Dealogic)

Principales transacciones inorgánicas en 2019



Mexico minorities

Ebury

caceis

Allianz 

Canal digital vs. sucursal: comparativa de costes unitarios



Dealogic. En 2019 CIB coordinó la emisión del primer bono en un proceso íntegramente basado en tecnología blockchain, abriendo la puerta a las numerosas oportunidades que ofrece el uso de esta tecnología en este negocio.

WM&I continúa aumentando su cuota de mercado en nuestros mercados principales acercándose a la cuota que tienen nuestros bancos locales en banca minorista. En 2019, los activos totales bajo gestión crecieron un 13% hasta los 395 mil millones de euros y el beneficio ordinario atribuido, un 11% en euros constantes, hasta los 960 millones de euros. La contribución total a los beneficios después de impuestos alcanzó los 2.500 millones de euros (incluyendo los beneficios después de impuestos y los ingresos netos por comisiones generados por este negocio). En Banca Privada lanzamos una plataforma que permite acceder a productos y servicios que dan respuesta a las necesidades globales de los clientes, y fuimos reconocidos como la mejor Banca Privada por Euromoney en España, Portugal, Chile, México y Argentina. En Gestión de Activos ganamos cuota de mercado con unas ventas netas de aproximadamente 6.000 millones de euros, y en Seguros las primas brutas emitidas superaron los 8.000 millones de euros, un crecimiento del 13% respecto a 2018. Como parte de nuestras iniciativas de banca responsable, lanzamos nuestra propuesta de valor de inversión sostenible (ESG) de Wealth Management, y ya contamos con aproximadamente 7.000 millones de euros en esta categoría.

Reasignar capital a nuestros negocios más rentables

En 2019, asignamos más capital a Norteamérica y Sudamérica, donde vemos mayor oportunidad de rendimiento del capital y potencial de crecimiento, sobre todo en países con población joven y baja penetración bancaria como México y Brasil.

En paralelo hemos invertido más capital en negocios de alto crecimiento y rentabilidad (como seguros y gestión de activos), y desinvertido o reestructurado otros negocios con perspectivas de menor crecimiento. Hemos cerrado acuerdos con socios estratégicos para ganar escala, hacerlos más competitivos y mejorar su rentabilidad. Ejemplo de ello ha sido el acuerdo para combinar nuestro negocio de servicios de depositaria y custodia con CACEIS. Como resultado, en 2019, más del 70% de nuestro capital generó retornos de doble dígito, con más del 30% generando un RoTE superior al 20%.

La mejora de nuestro rendimiento operativo y la continua optimización en la asignación de capital nos han permitido mejorar la rentabilidad a nivel de segmentos y carteras. En 2019, el 73% de los activos ponderados por riesgo del Grupo generaron rendimientos superiores a un RoRWA de referencia del 1,20%, superior a nuestro coste de capital; y nuestro RoRWA ordinario del Grupo aumentó hasta el 1,61% desde el 1,59%.

Aceleración de la digitalización

La base de nuestra rentabilidad y crecimiento en 2019 está en

el progreso conseguido en la digitalización de nuestros bancos. Tenemos una estrategia clara para transformar la forma en la que interactuamos con nuestros clientes rediseñando cómo utilizamos los datos para mejorar el conocimiento del cliente. Esto nos está permitiendo personalizar y adaptar nuestro servicio, mejorar la gestión de riesgos y proteger aún mejor los datos de clientes. Como resultado, estamos siendo capaces de ofrecer una mejor experiencia al cliente en cada producto y servicio, aumentando la vinculación y reduciendo los costes al poder ofrecer servicios de manera más eficiente, y mejorar en paralelo la calidad del servicio.

En 2019 hemos mejorado en digitalización. El número de clientes digitales ha aumentado significativamente tanto en términos absolutos como en proporción a nuestra base total de clientes. Tenemos 37 millones de clientes digitales, con un aumento del 15% anual, y que representan el 51,7% de todos los clientes activos. El foco en el canal móvil está apoyando este crecimiento, con un aumento de los clientes móviles del 40% en el año, habiendo conseguido estar entre los 3 mejores en NPS (nuestra medida de satisfacción al cliente) en 6 de 9 geografías.

La vinculación con nuestros clientes digitales, incluyendo el número de transacciones realizadas, también mejora. Los clientes digitales interactúan con nosotros unas 5 veces por semana, lo que supone aproximadamente 700 millones de interacciones al mes. Las ventas

a través del móvil se duplicaron respecto a 2018, y el total de ventas a través de canales digitales alcanzó en diciembre de 2019 el 39% sobre las ventas totales de productos, un crecimiento de 7 puntos porcentuales respecto al mismo mes del año anterior.

Este nivel de interacción nos da acceso a más datos y por lo tanto a un mejor conocimiento de nuestros clientes, lo que nos permite dar mejor respuesta a sus necesidades con mejor entendimiento de los riesgos, y como resultado, mejorar los retornos.

Esto a su vez genera una mayor vinculación y mejora de la rentabilidad, pues nuestros clientes digitales están más vinculados (interaccionan más) que los clientes que exclusivamente van a las oficinas, y además son entre 2 y 3 veces más rentables.

Santander Global Platform

Me gustaría explicar con más detalle nuestro nuevo negocio global, Santander Global Platform (SGP), ya que será, en su momento, transformador para el Grupo y, lo que es más importante, un motor de crecimiento a medio y largo plazo. Nuestra visión para SGP es que sea una plataforma única y abierta, que proporcione servicios de pago y otros a nuestros clientes y bancos locales, y más adelante a terceros, en un modelo global de "software as a service" (SaaS). Colaborando entre regiones y aprovechando nuestra escala y nuestra experiencia en pagos y servicios financieros, podemos construir nuestros propios activos y soluciones digitales de forma

Getnet^{III}

**Inversión acumulada
en Getnet**
€535 mn

ROI hasta la fecha
52%

	2019	Investor Day 2019 Objetivos a medio plazo
Clientes vinculados ¹	22mn	c.26mn
Clientes digitales ²	37mn	c.50mn
Ventas digitales ³	36%	>50%
Ratio de eficiencia	47%	42-45%
CET1 FL	11,65%	11-12%
RoTE ordinario	11,8%	13-15%
RoRWA ordinario	1,61%	1,8-2,0%
Pay-out	40-50%	40-50%

1. Clientes activos a los que el Grupo cubre la mayoría de sus necesidades financieras según el segmento comercial al que pertenecen.

2. Toda persona física o jurídica que, siendo cliente de un banco comercial, ha accedido a su área personal a través de internet, teléfono móvil o ambos en los últimos 30 días.

3. El porcentaje de nuevos negocios llevados a cabo a través de los canales digitales durante el periodo.

rápida y eficiente y extenderlos a todo el Grupo. Esto nos permitirá convertirnos en un líder global en soluciones de pagos y banca digital, que son los principales impulsores de la vinculación de los clientes particulares y las pymes.

Actualmente, la propuesta de valor de SGP para pymes y particulares se centra en mercados de gran tamaño con alto crecimiento en los que ya estamos generando resultados positivos. Estos son:

Global Merchant Services (GMS) es nuestra solución global de adquisición desarrollada sobre la base de nuestra empresa brasileña Getnet.

Esta plataforma global nos permitirá integrar múltiples mercados y a terceros en una estructura multitenant, con una única oferta competitiva de productos de pago y servicios de valor añadido.

Tenemos el objetivo de reducir alrededor del 30% el coste medio por transacción en 2022 para ganar competitividad en los mercados locales y en el comercio electrónico regional y global, donde la especialización y la escala son clave.

El éxito probado de Getnet en Brasil, nuestra escala global (equivalente a 150.000 millones de euros de volumen de negocio en adquisición) y la cuota relevante que tenemos en los distintos mercados (un 12% en Brasil, 16% en México, 15% en España⁴ y 20% en Portugal), nos hacen confiar en el éxito de nuestra estrategia de expansión del negocio

⁴Excluyendo Popular EVO

de GMS a 8 países en Latinoamérica y Europa para 2021.

Global Trade Services es nuestra plataforma global de servicios para las pymes que operan internacionalmente, y que necesitan servicios de pagos internacionales, comercio exterior y cuentas multi-país. Es un mercado muy relevante por tamaño y potencial de crecimiento, en el que ya contamos con casi 200.000 pymes.

Para acelerar nuestros planes, el pasado mes de noviembre anunciamos la adquisición del 50,1% en Ebury, una empresa líder en comercio internacional y servicios de pagos internacionales para pequeñas y medianas empresas. Esperamos que la operación se cierre en los próximos meses, una vez obtenidas las aprobaciones regulatorias.

Ebury cuenta con una de las mejores plataformas tecnológicas del mercado, un excelente equipo que comparte nuestros valores y visión y una trayectoria de alto crecimiento, con clientes que realizan cada vez más transacciones (+20% de transacciones por cliente en los últimos 2 años), y un crecimiento significativo de ingresos (+45% anual) en todos sus mercados.

Combinando las fortalezas y clientes de Santander y Ebury el objetivo es convertirnos en la propuesta líder en el comercio internacional para pymes en Europa y América. Tras el lanzamiento de

la plataforma en 2020, el plan es implantar GTS en 20 mercados en el medio plazo.

Para particulares, SGP ofrece dos soluciones complementarias de banca digital que nos permiten cubrir todo el abanico de clientes de este segmento.

Para los particulares que necesitan servicios financieros sencillos y flexibles, SGP ofrece **Superdigital**, nuestra plataforma de inclusión financiera que satisface sus necesidades de manera eficiente, proporcionándoles servicios básicos y una vía de acceso al crédito, dándoles servicio de manera responsable y, al mismo tiempo, rentable.

Superdigital también se integra con GMS para dar servicio a pequeños comercios. Este es sólo un ejemplo del potencial de SGP, donde nuestras soluciones se complementan para ofrecer experiencias más completas y personalizadas y conseguir así una mayor vinculación con el cliente.

Con un foco especial en Latinoamérica, donde hay alrededor de 300 millones de personas que no están plenamente bancarizadas, Superdigital es uno de los mejores ejemplos de banca responsable pues genera resultados a la vez que contribuye al progreso de las personas.

Hoy, Superdigital opera en Brasil, México y Chile con un crecimiento de clientes activos de alrededor del 60% en el año, y un aumento de transacciones casi dos veces mayor. Nuestro objetivo es expandir el negocio a 7 mercados en Latinoamérica en el medio plazo.

Finalmente, tenemos **Openbank**, nuestro banco digital global, que cubre la mayoría de las necesidades financieras del segmento affluent y del mercado masivo, ofreciendo una experiencia de usuario mejor que la de otros bancos digitales gracias a una gama de productos financieros completa, a diferencia de lo usual en los "neobancos", que tienden a limitarse a una cuenta digital y una tarjeta.

Los clientes de Openbank están más vinculados, con un 42% de clientes vinculados sobre el total de los activos, con una media de 4,4 productos frente a uno o dos en el caso de otros bancos digitales. En paralelo, las nóminas domiciliadas crecieron al 16% anual. Vemos muy buenas tendencias de crecimiento, tanto en activo como en depósitos, con una subida del 134% en las ventas de hipotecas, y del 12% en los ingresos de los últimos 12 meses.

Openbank desarrolla ya su actividad en España, Alemania, Países Bajos y Portugal y en el medio plazo esperamos que se expanda a un total de 10 mercados, incluyendo las Américas.

Parte 3: Mirando hacia adelante

Para mantener nuestro camino de éxito seguiremos cambiando al tiempo que construimos sobre nuestras fortalezas: foco en el cliente, escala y diversificación. Queremos cambiar la forma en la que trabajamos, avanzar hacia una cultura más colaborativa para lograr nuestros objetivos a medio plazo, entre los que se incluye alcanzar una

Crecimiento del BPA a tasas de un dígito alto

TACC a 3 años¹

**c.12%
CET1 FL en 2020**

1. 2019-22 TACC BPA ordinario

tasa de crecimiento anual medio (TACC) del beneficio por acción de un dígito alto en los próximos 3 años.

Para lograr estos objetivos continuaremos trabajando sobre los tres pilares estratégicos que nos han dado buenos resultados en 2019.

En **Europa** estamos avanzando en nuestra visión 2025 de banca de particulares y pymes, basada en la simplificación de productos y en un enfoque aún mayor en el cliente que aproveche mejor nuestras capacidades digitales y físicas.

Confiamos en alcanzar un crecimiento rentable y eficiente con la apertura de Openbank en nuevos mercados en Europa. Aprovecharemos su plataforma para poder ofrecer una gama completa de servicios bancarios a los clientes de Santander Consumer Finance, al tiempo que gestionamos nuestro negocio de consumo sobre una plataforma tecnológica moderna, eficiente y de última generación. Estas iniciativas, junto con la ejecución de la segunda fase de nuestra plataforma bancaria común en Europa, y la expansión de CIB y de WM&I en todo el continente, nos hacen confiar en alcanzar nuestro objetivo de RoTE ordinario del 12-14% a medio plazo en Europa.

En **Norteamérica**, continuaremos en 2020 aumentando la inversión en México para capturar las oportunidades de crecimiento, y en EE.UU. esperamos un crecimiento del beneficio a doble dígito en 2020. Somos optimistas sobre nuestro negocio en EEUU y una de nuestras principales prioridades es transformar SBNA. También

hemos puesto foco en que nuestros negocios de CIB y WM&I crezcan y aporten valor en el país. Estamos en camino de cumplir nuestros objetivos del Investor Day aprovechando nuestras fortalezas competitivas y colaborando como Grupo en la transformación digital y en nuestra propuesta de valor global para los clientes.

Como en años anteriores, el plan es seguir aumentando la inversión en **Sudamérica**. Las expectativas siguen apuntando a un RoTE atractivo a largo plazo como resultado de la elevada demanda de crédito en la región que se verá reforzada por el aumento de las clases medias. Un ejemplo de ello es Brasil, donde la combinación de un entorno macro estable y una baja penetración bancaria resultarán en un mayor crecimiento del sector financiero.

Hemos implementado con éxito una estrategia de pagos en Sudamérica con la definición a nivel regional de un posicionamiento de tarjetas, el lanzamiento de Superdigital y Getnet en Chile, y en los próximos años en toda la región. También estamos trabajando en el despliegue del modelo de financiación al consumo de Brasil que opera con éxito desde hace décadas en todos los países en los que estamos presentes en Sudamérica, exportando aplicaciones digitales y modelos de riesgo.

En cuanto a nuestros **negocios globales**, el objetivo es continuar transformando CIB convirtiéndonos en asesores estratégicos de nuestros clientes multinacionales; acelerando la implementación del modelo de "originar para distribuir";

y reforzando nuestro compromiso con la agenda de banca responsable, manteniendo la rentabilidad y al mismo tiempo un crecimiento a doble dígito.

Esperamos que WM&I logre también un crecimiento a doble dígito en beneficios en 2020 a medida que ampliamos nuestra plataforma global de Banca Privada. En gestión de activos, creceremos ofreciendo nuevos productos y combinando nuestra red de distribución con nuestras plataformas digitales en Reino Unido, España, Brasil y Openbank. Esperamos que nuestro negocio de seguros crezca, pero especialmente en productos no relacionados con el crédito, con el impulso de la digitalización jugando un papel muy relevante especialmente en América del Sur.

En el **ámbito digital**, seguiremos avanzando en 2020 con el objetivo de construir plataformas tecnológicas comunes para todo el Grupo como principal prioridad. De esta manera mejoraremos nuestra eficiencia y agilidad, profundizaremos en nuestras relaciones con los clientes, y fortaleceremos su vinculación. Todo esto se verá impulsado por el desarrollo de SGP y por el trabajo conjunto de los equipos de transformación digital y de T&O del Grupo para asegurar la convergencia digital de todas las áreas en el medio plazo. Como he explicado en la sección anterior, ya estamos viendo cómo SGP nos está permitiendo acceder a nuevos mercados y fuentes de creación de valor. Pero esto es sólo el principio. Estamos desarrollando más soluciones

globales, tanto para empresas como para particulares, con el objetivo de ofrecer a nuestros clientes productos y servicios de manera Sencilla, Personal y Justa.

Como resultado de la ejecución de nuestra estrategia, partiendo de un CET1 FL 2019 del 11,65% y teniendo en cuenta nuestra trayectoria durante los últimos 5 años en los que hemos generado de media 40 puntos básicos de capital por año, esperamos estar cerca del 12% a final de 2020. Esto nos situaría en la parte alta de nuestro objetivo a medio plazo del 11-12% CET1 FL. Esperamos cierta volatilidad trimestral en 2020 asociada al cierre de varias transacciones. Alcanzar el límite superior de nuestro objetivo significaría que ya no necesitaríamos acumular más capital, lo que nos ofrecería flexibilidad estratégica para asignar capital a crecimiento orgánico rentable en nuestros mercados, o devolverlo a nuestros accionistas.

Parte 4: Beneficios que revierten en la sociedad

Las expectativas sobre los bancos y las grandes empresas están cambiando, nuestro compromiso con la sociedad, con las economías en las que operamos y con el medio ambiente del que todos dependemos está ahora permanentemente en el centro de las expectativas sociales y políticas. Como gran empresa tenemos una capacidad única para tener una aportación positiva para solucionar los grandes desafíos sociales y económicos. Me gustaría que el Grupo Santander sea líder en este ámbito y estoy convencida de que haciéndolo, generaremos valor para los accionistas.

Una de las 25 mejores empresas para trabajar



Banco más sostenible del mundo



Asegurar que gestionamos nuestro negocio de forma responsable y que generamos beneficios cumpliendo con nuestra misión de contribuir al progreso de las personas y las empresas, ha sido la base de nuestra actividad bancaria de generación en generación. Aunque siempre existe margen de mejora, nuestros esfuerzos se han visto reconocidos a nivel global. El año pasado, Forbes nos seleccionó como una de las "2000 best regarded companies", y fuimos reconocidos como el banco más sostenible del mundo según el Dow Jones Sustainability Index.

Asimismo, fuimos nombrados uno de los "top 5 most trustworthy banks" en el Annual Bank Image Survey del Financial Times, así como una de las 25 mejores empresas para trabajar, por Fortune y Great Place to Work. Este último reconocimiento merece una atención especial. Ser una gran empresa para trabajar requiere tener un equipo que comparte una misión y ser capaz de motivar a los empleados a ir "más allá" en su esfuerzo para vincular a nuestros clientes. Para conseguirlo, tenemos que ser capaces de cubrir las necesidades básicas de nuestros clientes de manera excelente. Igualmente, tenemos que demostrar que hacemos todo lo que está a nuestro alcance, en el día a día de nuestro trabajo, para contribuir a dar respuesta a los grandes retos globales y apoyar a la sociedad.

Esto no son sólo palabras. Son acciones concretas que tomamos. Durante muchos años hemos apoyado la educación superior, convirtiéndonos en la empresa que más contribuye a su sostenimiento en el mundo. Nuestro apoyo

se concreta en torno a las 3 Es: Educación, Emprendimiento y Empleabilidad. Sólo en 2019, apoyamos a cerca de 70.000 estudiantes universitarios a través de becas, programas de emprendimiento y prácticas y acceso a puestos de trabajo – evidencia de cómo cumplimos con nuestra misión de contribuir al progreso de las personas y las empresas.

Ahora queremos ir más allá y hacer más para ayudar a afrontar los grandes desafíos globales a los que nos enfrentamos. Muchos de ellos ofrecen oportunidades comerciales, como el cambio climático o la inclusión financiera. Por ejemplo, el año pasado movilizamos 18.600 millones de euros en financiación verde; emitimos nuestro primer bono verde (de 1.000 millones de euros); empoderamos financieramente a 2,0 millones de personas; y apoyamos a los microempresarios con un volumen de crédito de 277 millones de euros al cierre de 2019. Estas actividades generan beneficio de manera sostenible.

En 2019, publicamos nuestros objetivos de banca responsable, con los que estamos comprometidos. En 2025, por ejemplo, esperamos haber empoderado financieramente a 10 millones de personas a través de programas que nos permitan ofrecer servicios financieros a población previamente no bancarizada. Hacer frente al cambio climático es una responsabilidad de cada uno de nosotros y de todas las empresas, que plantea un reto existencial para nuestras sociedades y la economía. Es una emergencia, y

debemos actuar como si lo fuera. Estamos haciendo nuestra parte, ayudando a nuestros clientes en la transición hacia una economía baja en carbono, desarrollando planes para contribuir al objetivo del Acuerdo de París de mantener el aumento de la temperatura media global por debajo de 2°C sobre los niveles preindustriales y tratando de limitar el aumento de la temperatura a 1,5°C, así como aumentando la transparencia y la información de acuerdo con las recomendaciones del Grupo de trabajo para divulgaciones financieras relacionadas con el clima.

Además, nos hemos comprometido a ser "net 0" en emisiones como Banco en 2020, reduciendo nuestras emisiones y compensando la diferencia.

Conclusión

Santander ha generado beneficios y repartido dividendos a sus accionistas durante más de 50 años consecutivos. Somos una compañía con una combinación prácticamente única de fortaleza, rentabilidad y un crecimiento más predecible y sostenible que el de nuestros comparables. En la carta de este año, os he explicado por qué. En primer lugar, unas bases sólidas que sustentan estos resultados: nuestro foco en el cliente, nuestra escala y nuestra diversificación tanto geográfica como de segmentos de clientes y productos. Y, en segundo lugar, una cultura que permite nuestra apertura al cambio para construir, mejorar y en algunos casos, reinventar estas bases. Porque sólo si sabemos aprovechar el cambio,

seremos capaces de mantener la fortaleza de estas bases que nos llevan al éxito de nuestro negocio.

Estoy muy orgullosa de lo que el equipo ha logrado en los últimos cinco años. Pero también estoy convencida de que, a pesar de los inmensos cambios de la última década, la próxima traerá aún más. Nuestro modelo de negocio, nuestros competidores y la economía en la que operamos siguen evolucionando. Lo fundamental de la banca quizá no cambie, pero casi todo lo demás ya está cambiando o cambiará. Nuestros clientes continuarán buscando en nosotros una fuente de estabilidad, de la misma manera que vosotros seguiréis esperando que generemos valor. Estoy comprometida con lograr ambos.

Quiero terminar dando las gracias. Gracias a todas y cada una de las personas que forman parte de nuestros equipos: vosotros hacéis que Santander sea un gran Banco, nuestro éxito es posible por vuestra energía y compromiso. Gracias al Consejo de Administración por su contribución y dedicación, especialmente a Guillermo de la Dehesa, Ignacio Benjumea y Carlos Fernández, quienes dejan este año sus puestos en el Consejo después de muchos años de trabajo. Y finalmente, gracias a vosotros, nuestros accionistas, por vuestra confianza en Santander.



Ana Botín
Presidenta ejecutiva

Mensaje de José Antonio Álvarez



Retos de la industria bancaria en 2019 y acciones estratégicas de Santander

En 2019, la **industria bancaria**, principalmente en Europa, siguió evolucionando en una coyuntura difícil, propiciada tanto por elementos exógenos, como por factores endógenos del propio sector.

Una situación macroeconómica marcada por un menor crecimiento económico, un entorno de bajos tipos de interés (que se prolonga más de lo previsto) y unos desafíos inherentes al negocio bancario fueron objeto de discusión y debate en los distintos foros económicos.

El año se caracterizó por cierta **desaceleración de la economía**

mundial, que ha supuesto una rebaja de las expectativas de crecimiento tanto del PIB global como del de las principales geografías para 2020.

Esta desaceleración viene explicada, en parte, por la mayor incertidumbre derivada de las tensiones geopolíticas y comerciales. Las principales economías han respondido a través de la reactivación de políticas monetarias expansivas aprovechando los bajos niveles de inflación.

Adicionalmente, otras perturbaciones afectaron al crecimiento del PIB mundial, entre los que se encuentran factores socioeconómicos como el envejecimiento de la población en países desarrollados, la falta de inversión, el escaso impulso a

las nuevas empresas y un menor rendimiento de los factores productivos.

Sin embargo, en los últimos meses del año recibimos noticias más positivas, como cierta relajación de las tensiones comerciales tras el acercamiento entre EE.UU. y China. A esto se une la mejora de algunos indicadores económicos, fundamentalmente los de confianza, que habían penalizado en los meses previos el crecimiento en países como Brasil o México.

Este entorno macroeconómico cambiante continúa teniendo un efecto directo en la evolución de la industria financiera. Por ello es necesario **poner el foco en los temas específicos que nos afectan como sector.**

1) El primero de ellos es la baja rentabilidad.

Nuestro deber es incrementar el atractivo del sector para mejorar la devaluada cotización bursátil de los bancos europeos respecto a los de otras regiones. En Santander diseñamos y ejecutamos una serie de **medidas encaminadas a mejorar la rentabilidad** y que nos ayudarán a sentar las bases del crecimiento futuro de la entidad:

- En primer lugar **la mejora de la eficiencia**, gracias, por un lado, a la unificación de las distintas plataformas tecnológicas y a la simplificación de nuestro modelo de negocio, aprovechando las sinergias adicionales de los procesos de integración en marcha. Y por otro, a la generación de mayores ingresos comerciales a través del incremento de los clientes vinculados y digitales.
- Segundo, **la gestión activa de las carteras menos rentables**, mediante la venta de aquellas actividades consideradas *non-core* y exigiendo unos límites más estrictos de rentabilidad en la concesión de los nuevos préstamos en todos los segmentos y países.
- Tercero, **mediante la optimización en la asignación de capital**, con operaciones dirigidas a incrementar recursos en aquellos negocios con altos retornos sobre el capital tangible.

- Y, por último, **la reducción de activos improductivos**, a través de la venta estratégica de bienes adjudicados propios del negocio hipotecario (sobre todo en España), o de operaciones puntuales, como el acuerdo alcanzado en 2018 con Blackstone para la venta del negocio inmobiliario de Banco Popular. En los dos últimos años hemos conseguido disminuir los activos adjudicados en balance un 60% (cerca de 7.000 millones de euros), lo cual nos ayuda a reducir costes y emplear dichos recursos en otras actividades más productivas.

2) El segundo reto es impulsar el crecimiento inclusivo y sostenible.

Todas las organizaciones tenemos la responsabilidad de hacer frente a los desafíos globales actuales, más si cabe cuando hablamos de instituciones financieras.

Los clientes deben percibir

que además de ser proveedores de servicios financieros, **somos proveedores de bienestar social**. Nuestro objetivo es seguir siendo fieles a nuestros grupos de interés, haciendo frente a sus necesidades y contribuyendo a superar los retos globales que se plantean de cara al futuro, reforzando el compromiso con la sostenibilidad medioambiental y la igualdad real entre hombres y mujeres. Todo ello debe quedar reflejado en nuestra gobernanza interna.

“Principales medidas para mejorar la rentabilidad:

- Mejora de la eficiencia
- Gestión activa de carteras
- Optimización en la asignación de capital
- Reducción de activos improductivos”

“Todas las organizaciones tenemos la responsabilidad de hacer frente a los desafíos globales actuales”

“Además de la sostenibilidad es importante la transparencia. Seguimos siendo mayoritariamente los depositarios de la confianza de inversores y ahorradores”

“Para fomentar la consolidación bancaria y crear bancos paneuropeos más sólidos y solventes es necesario ampliar miras y ser más autoexigentes”

Por dar algunas cifras más concretas, nos hemos comprometido a alcanzar en 2021 la cifra de **200 mil personas beneficiadas por Santander Universidades** (con becas, prácticas y programas de emprendimiento) y **4 millones de personas ayudadas a través de nuestros programas de inversión en la comunidad.**

Pero además de la sostenibilidad, me gustaría poner el énfasis en la **transparencia**. Debemos tener presente que los bancos tradicionales, con licencia bancaria y años de experiencia, seguimos siendo mayoritariamente los **depositarios de la confianza de inversores y ahorradores**, puesto que una cosa es solicitar un préstamo al consumo o abrir una cuenta corriente secundaria en los nuevos operadores, y otra bien distinta es depositar los ahorros de jubilación o solicitar una hipoteca para su vivienda.

Para resolver uno de los puntos débiles en la percepción que la sociedad tiene de los bancos hay que trabajar en la transparencia, no solo en la formulación y redacción de los contratos, si no también en las comunicaciones al público y en la publicidad.

Nuestro deber es buscar **la conveniencia e idoneidad** de todos los productos y servicios que ofrecemos a los clientes, siendo honestos y transparentes tanto en su diseño como en su comercialización y contratación.

En Santander continuaremos trabajando en mejorar la

planificación, seguimiento y control de estos valores, reforzando los procesos internos y equipos de trabajo, puesto que, en última instancia, son los encargados de velar por los comportamientos éticos y responsables de la organización. Con todo ello contribuiremos a **mejorar la reputación del sector.**

3) Otro de los puntos cruciales es avanzar en la integración europea, la unión bancaria y el mercado único.

No cabe duda de que el estallido de la crisis en 2007 vino a reforzar el objetivo inicial con el que nació el proyecto europeo: una mayor integración política y económica en el viejo continente. Vistas las consecuencias derivadas de la misma, bancos, reguladores y gobiernos nacionales llegaron a la conclusión de la necesidad de reforzar el marco común para la supervisión y resolución bancaria, y avanzar en un sistema común europeo para salvaguardar los ahorros de los depositantes.

Con la entrada en vigor del Mecanismo Único de Supervisión en 2013 y de Resolución en 2014, solo tenemos pendiente sentar las bases del tercer pilar, un **esquema de garantía de depósitos europeo**, indispensable para aumentar la confianza de los ciudadanos en el sistema bancario del área. Pero no deberíamos quedarnos ahí. Para fomentar la consolidación bancaria, crear bancos paneuropeos más solventes y rentables, capaces de competir con otros grandes bancos internacionales, **es necesario ampliar miras y ser más autoexigentes.**

Destacaría la importancia de **eliminar las barreras de entrada que limitan, y en algunos casos impiden, movimientos de liquidez y capital** entre países, no solo porque diversificaría los riesgos ante posibles perturbaciones y reduciría el vínculo entre el riesgo soberano y el de los propios bancos, sino porque permitiría una asignación más eficiente de los recursos financieros.

Promover un **marco regulatorio** único en materia de insolvencia o en aspectos cruciales como la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo o protección del consumidor, se torna imprescindible para eliminar trabas y proporcionar una mayor seguridad jurídica. Y todo ello acompañado de **reformas estructurales** en el terreno de la fiscalidad y el mercado de trabajo.

Aún tenemos un largo camino que recorrer, pero sin duda el reto es apasionante. Soy optimista en este sentido, en que todos remaremos en la misma dirección, consiguiendo un mercado bancario fuerte e integrado.

4) Entender qué factores influyen en los consumidores, afrontando con éxito la nueva era digital.

La experiencia comercial, tanto en los **canales físicos** como en el mundo **digital**, son dos ejemplos de ello.

Respecto a los primeros, y dentro del continuo proceso de transformación comercial, estamos renovando gran parte de nuestra red de oficinas. Con iniciativas como **Work Café** en varios países del Grupo, **SmartRed**

o **Súper Ágil**, hemos conseguido ampliar la tecnología disponible y la accesibilidad en dichos establecimientos, con un diseño innovador y funcional que los hace más confortables, avanzando así en un nuevo modelo de relación con nuestros clientes.

Y en cuanto al segundo, me gustaría señalar que uno de los retos más importantes a los que nos enfrentamos como sector es a la **disrupción digital**.

No solo debemos ser capaces de ofrecer nuestros servicios de la manera más ágil y sencilla posible, con productos personalizados (y personalizables), sino que debemos llegar a entender los patrones de consumo de aquellas generaciones más jóvenes, adelantarnos a sus necesidades, más cambiantes y dinámicas que las del resto, y predecir las tendencias hacia las que se dirige este segmento. Abrir canales de interacción, escuchar sus opiniones e ideas, acelerar los tiempos de respuesta y sobre todo, hacer un buen análisis de los datos que definen dichas pautas o modelos de comportamiento nos hará **dar un salto cualitativo en el posicionamiento de marca y los índices de satisfacción**. Por ejemplo, y sobre esto último, reafirmamos nuestro objetivo a medio plazo de situarnos en el **Top 3 en Net Promoter Score (NPS)** en nuestros principales mercados.

Para ello creamos a finales de 2018 la función de **Data Management** y **Data Science**. La actividad diaria genera multitud de datos. Un análisis adecuado y prudente de

“Con iniciativas como **Work Café, SmartRed** o **Super Ágil**, hemos conseguido ampliar la tecnología disponible y la accesibilidad con un diseño innovador y funcional”

“Hacer un buen análisis de los datos de nuestros clientes nos hará dar un salto cualitativo en los índices de satisfacción”

“Afrontamos la inmersión en el sector financiero de **fintechs** y **bigtechs** como una oportunidad de colaboración y aprendizaje”

“Combinar la banca tradicional con nuevos negocios, y asociarnos con estas compañías, nos permite mejorar los servicios que prestan nuestros bancos comerciales y competir en las mejores condiciones posibles”

los mismos se hace indispensable para alcanzar el éxito en el mundo actual de los negocios, más si cabe en las plataformas digitales. Buscar soluciones basadas en herramientas como el **machine learning**, la **inteligencia artificial** y el **big data** nos ayudará a ofrecer soluciones a medida, consiguiendo una ventaja competitiva única, a través de una experiencia de usuario instantánea, que busque la excelencia y genere el máximo valor añadido.

Y todo ello en un **escenario de convivencia con fintechs y bigtechs**. La fuerte evolución de las innovaciones tecnológicas en el sector financiero ha permitido la entrada de nuevos competidores, como las **grandes compañías tecnológicas** o las conocidas de forma genérica como **fintechs**. Generalmente es el negocio de **medios de pago** el que sirve de avanzada a gran parte de estas empresas a la hora de entrar a competir con los bancos tradicionales. Es por ello por lo que consideramos esencial en nuestra agenda estratégica el desarrollo y crecimiento de **Santander Global Platform**, sobre todo porque supone un catalizador en la atracción y vinculación de clientes, y se convierte en un pilar fundamental para la generación de ingresos del Grupo.

En Santander afrontamos la inmersión en el sector financiero de nuevos entrantes más bien **como una oportunidad de colaboración y aprendizaje** y no tanto como una amenaza. Algunos ejemplos son:

- la anunciada adquisición del 50,1% de **Ebury**,

- la asociación de **Santander Consumer USA** con **Autofi**, empresa que presta soluciones *online* de financiación de vehículos para los puntos de venta en Estados Unidos,
- el acuerdo con **eBay** en Reino Unido, para proporcionar a las pymes clientes de eBay un acceso a la financiación sencillo, eficaz y fácil de gestionar desde cualquier lugar,
- o la inversión por parte de **Santander InnoVentures** en **Trulioo**, un proveedor global de verificación de identidad con sede en Vancouver.

En definitiva, combinar la banca tradicional con nuevos negocios, e invertir y asociarnos con estas compañías, nos permite mejorar los servicios que prestan nuestros bancos comerciales y, por ende, competir en las mejores condiciones posibles.

Además, **nuestra dimensión y mayor acceso a la financiación en los mercados mayoristas** ponen de relieve la gran brecha existente con las firmas *fintech* y neobancos en cuanto a la capacidad de inversión en tecnología (en el pasado *Investor Day* anunciamos **20.000 millones de euros para los próximos cuatro años**), siendo Santander un referente entre los grandes bancos globales.

Por tanto, **para concluir, conscientes de lo rápido que progresa la industria y de los desafíos que nos esperan** (resumidos en estos cuatro puntos esenciales), **me gustaría poner en valor la solidez de nuestra cuenta de resultados y la estrategia a futuro para hacerles frente.**

Evolución del Grupo en 2019

La buena evolución del Grupo de manera continuada y sostenible ha quedado reflejada en la consecución de los **indicadores clave de desempeño** que nos habíamos marcado para el ejercicio 2019.

En términos de **eficiencia**, continuamos siendo líderes del sector, con una ratio del 47%, gracias al progreso en ingresos y los esfuerzos en la contención de costes.

En lo que respecta a la **calidad crediticia**, hemos vuelto a mejorar la ratio de mora, que desciende 41 puntos básicos en el año hasta situarse en el 3,32%, al tiempo que mantuvimos el coste de crédito en mínimos históricos del 1%. Todo ello con una cobertura del 68%.

La rentabilidad del Grupo continúa siendo una de las mejores entre nuestros comparables, con un **RoTE ordinario del 11,8%** y un **RoRWA ordinario del 1,61%** superior al alcanzado en 2018.

El **valor neto tangible por acción (TNAV)** al cierre de 2019 es de **4,36** euros. En términos de creación de valor para el accionista, hay que considerar la contabilización en el año de la retribución por dividendos. Incluyéndola, el TNAV por acción se incrementó un 8% en el año.

Y es que Banco Santander continúa siendo una referencia global en banca, con una presencia sólida y centrada en diez mercados principales de Europa y América, con 4 millones de accionistas y casi

200.000 empleados que atienden a sus 145 millones de clientes.

Esto se ha traducido en el año en un **beneficio ordinario atribuido de 8.252 millones de euros, un 2%** más que en 2018, un 3% más en términos constantes. Por líneas y sin tener en cuenta el impacto de los tipos de cambio, esta es la evolución de los resultados:

- Los **ingresos** crecen un 3% en el año, impulsados por el margen de intereses, que aumenta un 4% (gracias a la mejora en volúmenes y al control de los *spreads*) y por las comisiones, que subieron un 5% por una mayor actividad y vinculación de clientes.
- Nuestros esfuerzos en materia de control de **costes** quedan reflejados en una caída de los costes del 0,4% en términos reales, compatible con los planes de inversión y transformación digital.
- Las **dotaciones por insolvencias** aumentaron un 5%, en línea con el crecimiento de los volúmenes y manteniendo una alta calidad crediticia, con la mejora de la ratio de mora y de la cobertura anteriormente citada.

Sin embargo, esta buena evolución de las principales líneas de la cuenta de resultados no se ve reflejada en la variación del **beneficio atribuido final**, que cae un 17% (-16% en términos constantes) hasta los **6.515 millones de euros**. Este descenso se explica principalmente por el ajuste del fondo de comercio adscrito a Reino Unido de 1.491 millones de



Evolución del Grupo en 2019



Crecimiento

Beneficio ordinario atribuido

8.252 Mill. €
+3%

Ingresos

49.494 Mill. €
+3%



Rentabilidad

RoTE ordinario

11,8%
-29 pb

RoRWA ordinario

1,61%
+2 pb



Fortaleza

CET1 *fully loaded*

11,65%
+35 pb

TNAV

4,36 euros
+0,17 euros

Todas las variaciones de los destacados de estas páginas excluyen tipo de cambio, a no ser que se indique lo contrario.

Evolución de las unidades de negocio 2019

Europa

España

Beneficio ordinario

1.585 Mill. €
(+2%)

SCF

Beneficio ordinario

1.314 Mill. €
(+2%)

Reino Unido

Beneficio ordinario

1.077 Mill. €
(-16%)

Portugal

Beneficio ordinario

525 Mill. €
(+10%)

Polonia

Beneficio ordinario

349 Mill. €
(+19%)

euros realizado en septiembre de este año. Excluyendo este impacto, el resto de cargos no recurrentes alcanzarían una cifra neta negativa de 246 millones de euros, similar a la registrada en 2018.

En lo que respecta al **balance** del grupo, los **créditos a la clientela** aumentan en 8 de las 10 principales geografías, conservando una estructura equilibrada entre particulares (64%), pymes y empresas (24%) y grandes empresas (12%). Los **recursos de la clientela** registran crecimientos en 9 de las 10 principales unidades: los **depósitos** suben un 4% y los **fondos de inversión** lo hacen a mayor ritmo, con una subida del 15%, en un entorno de bajadas de tipos de interés en la mayoría de las geografías.

Y en lo relativo a **solvencia**, la ratio **CET1 fully loaded** del Grupo cierra el ejercicio en el **11,65%**, tras incrementarse 35 puntos básicos en el año, a pesar de los fuertes impactos regulatorios contabilizados, como la entrada en vigor de la NIIF 16 o el ejercicio de revisión de los modelos internos de capital. Estos impactos han podido ser absorbidos gracias a la fuerte **generación orgánica de capital de 79 puntos básicos**. Este crecimiento orgánico se debe al beneficio ordinario, la gestión proactiva de los activos en riesgo y a una mejora en la asignación de los recursos hacia regiones y segmentos más rentables.

Además, según la última comunicación del Banco Central Europeo sobre los requisitos mínimos prudenciales de capital

a 1 de enero de 2020, a nivel consolidado y con datos a cierre de año, la ratio CET1 *fully loaded* está 196 puntos básicos en por encima de los requerimientos regulatorios, lo que pone de manifiesto una vez más la fortaleza de nuestro modelo de filiales, la prudencia en la gestión de riesgos y la capacidad de distribución de dividendos a lo largo del ciclo.

Evolución por segmentos y prioridades de gestión para 2020

El tamaño y la presencia del Grupo en mercados maduros y en otros de alto crecimiento es un elemento clave de diferenciación de Santander frente a sus competidores. Por áreas geográficas, Europa aportó un 47% del beneficio ordinario atribuido, Sudamérica un 37% y Norteamérica un 16%.

En **Europa** estamos trabajando en nuestras franquicias para simplificar nuestro modelo de negocio y nuestras estructuras, para operar de manera más integrada en el medio plazo. El **beneficio ordinario atribuido** se situó en **4.878 millones de euros**, un 3% menos que en el año anterior por la debilidad de los ingresos, fundamentalmente en **Reino Unido**, que se han visto afectados por la presión competitiva en los *spreads* de las hipotecas y la caída continuada de volúmenes *Standard Variable Rate*.

El resto de unidades registran incrementos de su beneficio, compensando los efectos en el margen financiero de los bajos tipos de interés en **España y Portugal** con el esfuerzo en la reducción de

los gastos operativos y un coste del crédito en mínimos históricos. En su conjunto, los costes descienden en Europa un 2,4%, sin inflación, consecuencia de los esfuerzos en optimización de costes que se están realizando.

Para **2020**, en un entorno con demanda de crédito y tipos en niveles bajos, esperamos un crecimiento limitado de los ingresos y un coste del crédito en mínimos. Centraremos nuestros esfuerzos en defender los márgenes financieros y en mejorar la eficiencia a través de la reducción de costes.

En **Norteamérica**, hemos obtenido un **beneficio ordinario atribuido** de **1.667 millones de euros**, un 21% más que en 2018 en términos constantes, con crecimiento a doble dígito tanto en **Estados Unidos** como en **México**, por la buena evolución de los ingresos (apoyados en volúmenes que compensan las bajadas de los tipos de interés) y por la mejora del coste del crédito en ambos países.

En un mercado atractivo y de gran tamaño, en **2020** seguiremos desarrollando iniciativas transfronterizas que aporten valor a las empresas que operan en ambos países, como el corredor comercial USMX.

En Estados Unidos, pondremos el foco en la reducción de costes y en potenciar el crecimiento de las originaciones en SC USA. Y en México, aprovecharemos el fuerte crecimiento de la base de clientes, fruto del esfuerzo realizado en

los últimos años, para aumentar ingresos y mejorar en eficiencia.

En **Sudamérica**, las unidades de la región han continuado la expansión de los negocios, lo que se refleja en el fuerte aumento de los resultados.

El **beneficio ordinario atribuido** subió un 18% interanual en términos constantes, hasta alcanzar los **3.924 millones de euros**, con todos los países creciendo a doble dígito salvo **Chile**, impactado por la situación del país en la última parte del año. Los ingresos comerciales en la región han continuado mostrando un buen dinamismo apoyados en el incremento de los volúmenes. Todo ello ha sido compatible con el descenso del coste del crédito gracias a un crecimiento del volumen de negocio selectivo y prudente.

La rentabilidad continúa siendo elevada, alcanzando unos RoTEs de entre el 18 y el 22% en las principales geografías. **Brasil**, que continúa siendo el país que más aporta al beneficio del Grupo (28%), ha tenido una evolución por encima de la registrada por el sistema financiero, con un modelo efectivo y rentable que nos ha permitido seguir creciendo de manera sostenible y alcanzar niveles de rentabilidad equiparables a los líderes del mercado.

En una región con una elevada y creciente rentabilidad, seguiremos aprovechando la fuerte posición en todos los mercados en los que operamos.

Evolución de las unidades de negocio 2019

Norteamérica

Estados Unidos
Beneficio ordinario
717 Mill. €
(+24%)

México
Beneficio ordinario
950 Mill. €
(+19%)

Sudamérica

Brasil
Beneficio ordinario
2.939 Mill. €
(+16%)

Chile
Beneficio ordinario
630 Mill. €
(+7%)

Argentina
Beneficio ordinario
144 Mill. €
(+224%)

Negocios globales

SCIB

Beneficio ordinario

1.761 Mill. €
(+10%)

WM&I

Beneficio ordinario

960 Mill. €
(+11%)

“En el año, **SCIB** ha logrado una clara posición de liderazgo en Latinoamérica y en nuestros mercados tradicionales en Europa”

“Tenemos el objetivo de ser el mejor y más responsable **Wealth Manager** de Europa y las Américas”

La estrategia en **2020** está orientada a mejorar la red comercial, ampliando nuestra base de clientes, apoyando sobre todo la inclusión financiera de los sectores menos bancarizados. Ello debería traducirse en fuertes aumentos de volúmenes y de ingresos comerciales.

Y en lo que respecta a los **negocios globales**:

En **Santander Corporate & Investment Banking** (SCIB) se recogen los rendimientos de los negocios de banca corporativa global, banca de inversión y mercados en todo el mundo. En el año ha mostrado un dinamismo en resultados mejor que sus competidores, alcanzando un **beneficio ordinario atribuido de 1.761 millones de euros**, un 10% superior al de 2018 (en términos constantes), por los mayores ingresos comerciales y una reducción significativa de las dotaciones. En el año, SCIB ha logrado una clara posición de liderazgo en Latinoamérica y en nuestros mercados tradicionales en Europa.

En **2020** queremos fortalecer el negocio internacional entre Latinoamérica e Iberia con el resto de Europa, Estados Unidos y Reino Unido. Asimismo, nuestros objetivos pasan por incrementar el volumen con clientes institucionales, seguir ejecutando nuestro modelo eficiente en capital y aumentar los retornos obtenidos. Todo ello nos debería permitir crecer en ingresos a buen ritmo a lo largo del año.

Wealth Management & Insurance

tiene operaciones en más de 10 países y su principal objetivo es hacer de Santander el mejor y más responsable *Wealth Manager* de Europa y las Américas. En el año ha alcanzado un **beneficio ordinario atribuido** de 960 millones de euros, un 11% más que en 2018 en términos constantes y supone ya un 30% de las comisiones del Grupo.

En el negocio de **seguros** tenemos un alto potencial de crecimiento y creemos que podemos duplicar el negocio a largo plazo. Para ello queremos ser la aseguradora preferida de nuestros clientes en nuestros mercados.

En **Banca Privada** hemos lanzado la plataforma *All Access* que permite dar servicio a los clientes de manera global, y hemos aumentado así el negocio común entre los países un 36%.

Por último, en **Asset Management**, donde hemos alcanzado por primera vez la cifra de 200.000 millones de activos bajo gestión, nos centraremos en productos y mercados donde tenemos ventaja competitiva y seleccionaremos a gestoras especialistas para el resto de productos.

Con todo esto, en **2020** confiamos en continuar nuestra senda de crecimiento en todos los negocios.

Santander Global Platform incluye nuestro banco digital Openbank y Open Digital Services, Global Payment Services y Digital Assets.

Desde su creación ha estado enfocado en extender los beneficios de la escala y el talento del Grupo a los negocios de pagos y digitales de mayor crecimiento para ofrecer mejores servicios a nuestros clientes.

Nuestra intención en **2020** es seguir trabajando y avanzando en la consolidación y expansión de Openbank y de las plataformas GTS, GMS y Superdigital.

Cierre y despedida

Mi más sincero **agradecimiento a nuestros equipos** por su dedicación **y a nuestros accionistas** por la confianza depositada en la gestión del Banco.

2020 vuelve a ser un año repleto de desafíos y de oportunidades.

Un año en el que seguiremos avanzando para la consecución de nuestros objetivos a medio plazo, lo que requerirá la implicación de nuestros profesionales en un proyecto que supondrá el impulso de Santander hacia la nueva era digital. Una etapa más global y comprometida con aquellos temas que más preocupan a nuestros principales colectivos.

Creo que la acción Santander se encuentra, en estos momentos, en un nivel que no refleja nuestros resultados, nuestras capacidades y nuestro potencial de crecimiento a medio plazo. Confío en que, con el

esfuerzo de todos los que formamos Santander, seamos capaces de ofrecer a nuestros accionistas la rentabilidad que se merecen.



José Antonio Álvarez

Vicepresidente y Consejero delegado

“En 2020 seguiremos avanzando para la consecución de nuestros objetivos a medio plazo”

“Una etapa más global y comprometida con aquellos temas que más preocupan a nuestros principales colectivos”

“Creo que la acción Santander se encuentra, en estos momentos, en un nivel que no refleja nuestros resultados, nuestras capacidades y nuestro potencial de crecimiento a medio plazo”

Queremos contribuir al progreso de las personas y de las empresas, haciendo todo de un modo Sencillo, Personal y Justo



Nuestra misión

Contribuir al **progreso** de las personas y de las empresas.

Nuestra visión

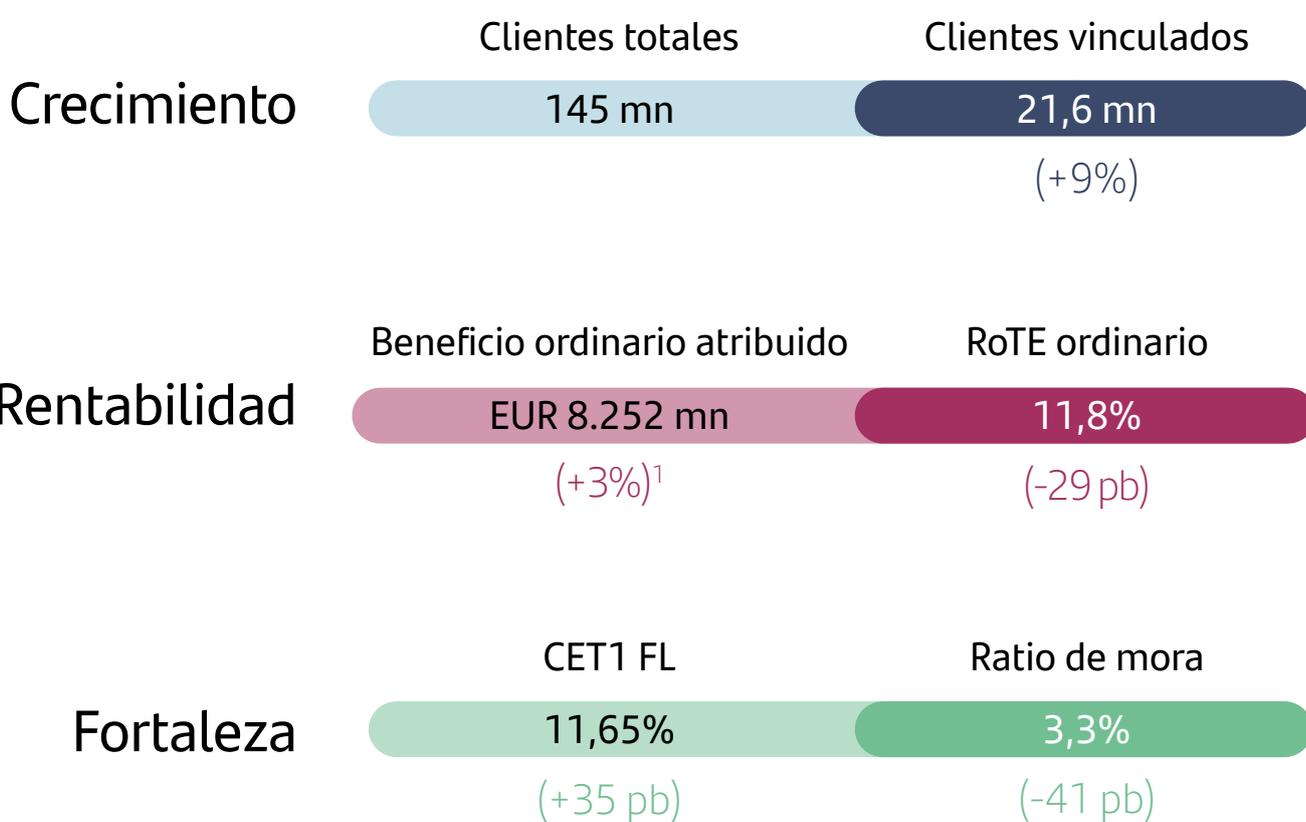
Ser la mejor **plataforma** abierta de servicios financieros, actuando de forma **responsable** y ganándonos la **confianza y fidelidad** de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.

Cómo hacemos las cosas

Todo lo que hacemos ha de ser siempre **Sencillo, Personal y Justo**.



2019: un año más generando crecimiento, rentabilidad y fortaleza para cumplir nuestros compromisos



Nota: variaciones 2019 respecto a 2018.

1. En euros constantes.

2. Excluyendo la inflación de APR en 2019 procedente de los modelos TRIM y otros impactos regulatorios, de lo contrario +2 pb.

3. El consejo de administración ha acordado proponer a la junta general ordinaria de accionistas de 2020 que el segundo pago de la remuneración con cargo a los resultados del 2019 sea por un total de 0,13 euros por acción mediante (1) el pago en efectivo de un dividendo final de 0,10 euros por acción (el "Dividendo Final en Efectivo") y (2) un *scrip dividend* (bajo la forma del programa "Santander Dividendo Elección") (el "Programa SDE") que permitirá el cobro en efectivo, para aquellos accionistas que elijan esta opción, de 0,03 euros por acción. En noviembre de 2019 los accionistas recibieron el primer dividendo con cargo a los resultados del ejercicio de 2019, por un importe de 0,10 euros por acción en efectivo. Con ello, el dividendo total para 2019 sería de 0,23 euros por acción (0,20 euros en efectivo y 0,03 euros en dividendo elección).

Clientes digitales

37 mn

(+15%)

Ingresos de clientes

EUR 47.062 mn

(+4%)¹

RoRWA ordinario

1,61%

(+5 pb)²

Ratio de eficiencia

47,0%

(Sin variación)

Dividendo en efectivo por acción³

EUR 0,20

(~+3%)

Remuneración total a los accionistas³

EUR 3.822 mn



Sólido desempeño operativo en nuestras regiones

2019¹ vs. 2018

Europa

Clientes vinculados	9,9 mn	+6%
Préstamos	EUR 650.552 mn	+2%
Beneficio ordinario	EUR 4.878 mn	-3%
RoTE ordinario	10%	-86 pb

Ingresos estables
y captura de
eficiencias.

Norteamérica

Clientes vinculados	3,5 mn	+22%
Préstamos	EUR 130.592 mn	+10%
Beneficio ordinario	EUR 1.667 mn	+21%
RoTE ordinario	13% ²	+112 pb

Mejora de
capacidades y
apalancamiento
operativo.

Sudamérica

Clientes vinculados	7,9 mn	+7%
Préstamos	EUR 131.048 mn	+9%
Beneficio ordinario	EUR 3.924 mn	+18%
RoTE ordinario	21%	+179 pb

Crecimiento
de beneficios a
doble dígito y
rentabilidad.





1. Variación interanual en euros constantes. Créditos sin ATAs.
 2. Ajustado por el exceso de capital en EE.UU. Sin ajustar 9%.

Nuestros negocios globales impulsan a nuestros países y aportan el 26% del beneficio del Grupo

Corporate & Investment Banking

Negocio global para clientes corporativos e institucionales que requieren un servicio a medida y productos mayoristas de valor añadido, adaptados a sus niveles de complejidad y sofisticación.

Wealth Management & Insurance

Gestión de activos, banca privada y seguros con un modelo de negocio eficiente en capital y un potencial de crecimiento muy alto.

Santander Global Platform

Ofrece soluciones de pago globales mejores y más rápidas y banca digital a pymes y particulares para fomentar el crecimiento.

Nota: variaciones interanuales; en euros constantes.

1. Cierre de la transacción previsto a mediados de 2020, sujeto a la obtención de las aprobaciones regulatorias pertinentes.
2. Tasa anual de crecimiento compuesto (TACC) de los ingresos netos del ejercicio 2015-2016 al ejercicio 2018-2019.

Beneficio ordinario
atribuido

EUR 1.761 mn
+10%

RoRWA

1,8%
+18 pb



Modelo orientado
al cliente y
capital-light.

Beneficio ordinario
atribuido

EUR 960 mn
+11%

RoRWA

8,9%
+1 pp



Reduciendo la diferencia
con nuestra cuota de
mercado natural.

Pymes internacionales / GTS

Ebury¹ +40%
TACC de ingresos²

Particulares (*Mass market*)



superdigital

640.000
clientes activos
+59% interanual



Nos estamos ganando la confianza y fidelidad de todos nuestros grupos de interés, lo que genera un círculo virtuoso de crecimiento

Empleados

196.419



Un equipo comprometido y motivado...

86%

de los empleados se sienten orgullosos de trabajar en Santander¹.

Clientes

145 millones



...genera clientes vinculados...

21,6 millones

clientes vinculados.

1. Resultado de la encuesta global de compromiso 2019.

2. Dividendo en efectivo de 0,20 euros en 2019, comparado con 0,086 euros en 2014 (procedente de la aceptación en efectivo de los *scrip dividends* de 0,60 euros en 2014). El consejo de administración ha acordado proponer a la junta general ordinaria de accionistas de 2020 que el segundo pago de la remuneración con cargo a los resultados del 2019 sea por un total de 0,13 euros por acción mediante (1) el pago en efectivo de un dividendo final de 0,10 euros por acción (el "Dividendo Final en Efectivo") y (2) un *scrip dividend* (bajo la forma del programa "Santander Dividendo Elección") (el "Programa SDE") que permitirá el cobro en efectivo, para aquellos accionistas que elijan esta opción, de 0,03 euros por acción. En noviembre de 2019 los accionistas recibieron el primer dividendo con cargo a los resultados del ejercicio de 2019, por un importe de 0,10 euros por acción en efectivo.

Accionistas

4 millones



...dando lugar a sólidos resultados para nuestros accionistas...

x2,3 veces

el dividendo por acción en efectivo pagado respecto a 2014².

Sociedad

en 10 mercados principales



...lo que nos permite apoyar a la sociedad, motivando a nuestro equipo

2,0 millones

personas empoderadas financieramente en 2019.

Generamos valor para todos nuestros grupos de interés

Empleados

Queremos ser la mejor empresa para trabajar

Nuestros equipos son cada vez más diversos y se benefician de iniciativas para impulsar su desarrollo profesional en un entorno de trabajo cada vez más abierto y ágil.

↓ **Nuestro objetivo a medio plazo:**
Estar entre las 10 mejores empresas para trabajar en 6 de nuestras geografías.

👍 **Cómo lo estamos logrando:**

Con una sólida cultura común: "Santander Way"

Esta cultura engloba nuestra misión, visión y modo de trabajar en todo el Grupo: siempre de una manera Sencilla, Personal y Justa.

En el Top 10 de
mejor empresa

para trabajar en 5 países
en 2019.

82%

de los equipos comprometidos¹.

83%

de nuestros empleados están motivados para
construir un banco Sencillo, Personal y Justo¹.

1. Resultado de la encuesta global de compromiso 2019.



Entre las 25 mejores empresas para trabajar en el mundo.



Líder

Apoyando el talento y el desarrollo de nuestros empleados

Comprometiéndonos con la diversidad y la inclusión

85%

sienten que tienen **una buena conciliación entre su vida profesional y personal**¹.

Se han creado 10 principios básicos de flexiworking.

55%

de nuestra plantilla son **mujeres**.

280

Se ha implementado el **programa Young Leaders**, dirigido a 280 jóvenes líderes de todo el Grupo.

100%

de los empleados han **recibido formación** en 2019.

85%

de nuestros empleados dicen que Santander ha creado un entorno en el que **empleados de distintas procedencias pueden tener éxito**¹.

Generamos valor para todos nuestros grupos de interés

Clientes

Queremos ser el banco principal de nuestros clientes, ofreciendo el mejor servicio para ganarnos su confianza y fidelidad

↓ **Nuestros objetivos a medio plazo:**

Clientes vinculados:¹ ~26 millones.

Clientes digitales:² ~50 millones.

Ventas digitales:³ >50%.

👍 **Cómo lo estamos logrando:**

Mejorando nuestros canales digitales para ofrecer un servicio más rápido y eficiente

Creando productos y servicios para satisfacer a todos nuestros clientes



Con la creación de **Santander Global Platform** hemos dado un paso más en nuestra transformación digital que nos permitirá ofrecer mejores servicios digitales a clientes particulares y empresas.



Top 3

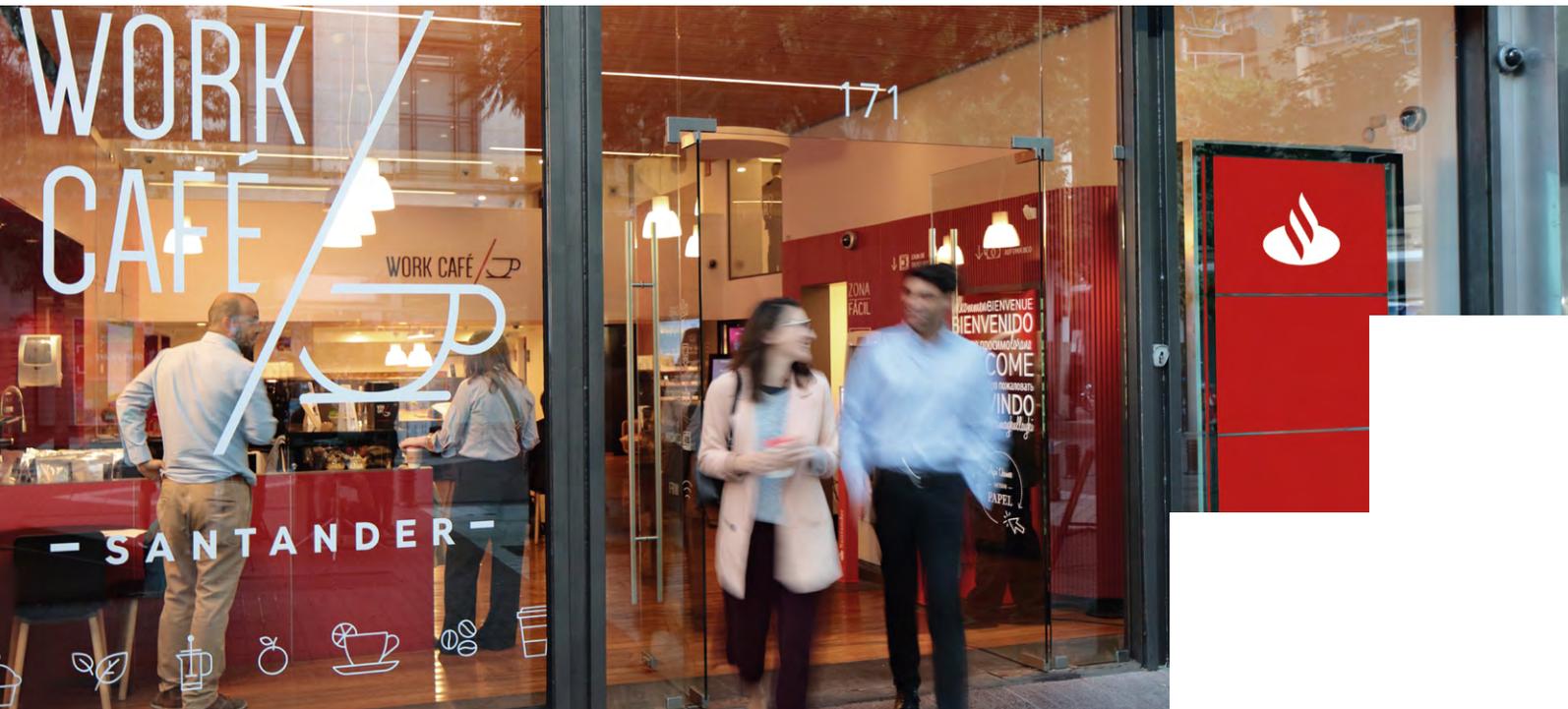
en NPS⁴ en 6 países.

1. Clientes activos cuyo principal proveedor de servicios financieros es el Grupo, de acuerdo con el segmento comercial al que pertenecen.

2. Toda persona física o jurídica que, como cliente de un banco comercial, ha iniciado sesión en su área personal en banca por Internet o en su teléfono móvil, o en ambos, en los últimos 30 días.

3. El porcentaje de nuevos negocios llevados a cabo a través de los canales digitales durante el periodo.

4. Benchmark interno sobre la experiencia y satisfacción del cliente auditado por Stiga / Deloitte. NPS = Net Promoter Score.



Innovando nuestras sucursales tradicionales

A través de nuestros **Work Café, SMART y Súper Ágil** ofrecemos un servicio mejor, más rápido, accesible y personal.



12.000

sucursales en todas nuestras geografías.



Más de

100.000

empleados hablan con nuestros clientes cada día.



A la vez que invertimos en cajeros de nueva generación y en nuestros *contact centres*.

Generamos valor para todos nuestros grupos de interés

Clientes



👍 Gracias a la mejora de nuestros canales digitales, productos y al servicio que ofrecemos, estamos:

Ganando la confianza de cada vez más clientes



Clientes totales

145 mn

+28 mn respecto a 2014

Tenemos más clientes que cualquier otro banco en Europa y América y el potencial que ofrece una población de **1.000 millones de personas** en nuestros mercados.

Aumentando su actividad



Clientes activos¹

58%

+2 pp respecto a 2014

Tenemos la oportunidad de hacer que **todos nuestros clientes sean activos**.

1. Cliente que cumple los niveles mínimos exigidos de saldos y/o transaccionalidad definidos según el área de negocio.
2. En euros constantes.



Convirtiéndonos en su
banco principal



Clientes vinculados

21,6 mn

+72% respecto a 2014

3,4 veces más ingresos por
cliente respecto a los clientes no
vinculados.

Más clientes vinculados y
satisfechos generan mejores
resultados



Ingresos de clientes

47.062 mn

+35%² vs. 2014

Préstamos a la clientela

+30%² vs. 2014

Recursos de la clientela

+43%² vs. 2014

Generamos valor para todos nuestros grupos de interés

Accionistas

Queremos seguir siendo uno de los bancos más eficientes y rentables del mundo

↓ **Nuestros objetivos a medio plazo:**

RoTE ordinario: 13% - 15%.

RoRWA ordinario: 1,8% - 2,0%.

Ratio de eficiencia: 42% - 45%.

CET1 FL: 11% -12%.

Pay-out: 40% - 50%.

👍 **Cómo lo estamos logrando:**

Generando más capital

Desde 2014, nos hemos enfocado en la **optimización continua de la asignación de capital** para mejorar la rentabilidad en un entorno de tipos de interés bajos.

El **CET1 FL aumentó en 338 pb**, ya que el Grupo ha acumulado 22.000 millones de euros¹ de capital.

CET1 FL

8,27%

2014

11,65%

2019

1. CET1 FL (mn de euros) acumulado desde 2014; incluyendo la colocación acelerada de enero 2015 (7.500 mn de euros).

2. En euros constantes; ajustado por el aumento del número de acciones como resultado de los *scrip dividends*.

3. Ajustado por el aumento del número de acciones como resultado de los *scrip dividends*.



Mejorando la rentabilidad y la eficiencia

RoTE ordinario

11,8% +84 pb respecto a 2014

RoRWA ordinario

1,61% +34 pb respecto a 2014

Ratio de eficiencia

47,0% Sin variación respecto a 2014

Aumentando el valor que ofrecemos a nuestros accionistas

BPA²

+22%
2014-2019

VTNC³ por acción

+19%
2014-2019



Somos uno de los bancos más rentables y eficientes de Europa.



Somos un banco líder en la zona euro por valor de mercado.

Generamos valor para todos nuestros grupos de interés

Sociedad

Queremos ayudar a abordar los principales desafíos globales

Como miembro fundador de los **Principios de las Naciones Unidas** para la Banca Responsable, tenemos una estrategia para apoyar el crecimiento inclusivo y sostenible.

👍 Cómo lo estamos logrando:

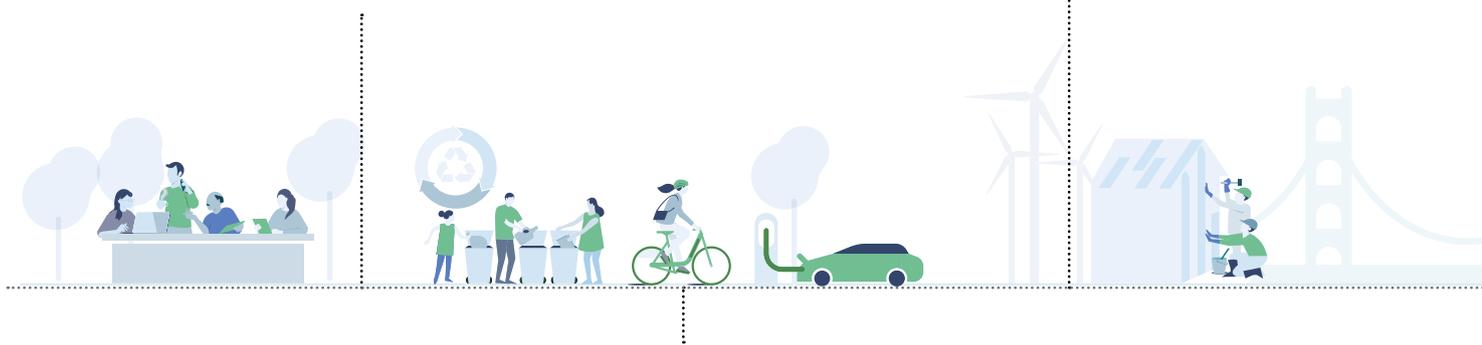
Ofreciendo beneficios con un propósito

Banco top 1
en financiación de renovables¹.

8.036 MW de energía renovable financiada.

1,6 millones

personas ayudadas a través de nuestros programas sociales.



Financiación verde
desembolso y movilización
19.000 millones.

EUR 1.000 millones
primer bono verde emitido por Santander.

Nota: datos de 2019.

1. Como indican las tablas de clasificación de Dealogic y Bloomberg New Energy Finance para la financiación de proyectos dentro de la categoría de Lead Arranger.

2. Informe Fortune 500 Change the World.

3. Los microemprendedores están incluidos en la métrica de personas empoderadas financieramente.



Por primera vez, Santander ha sido nombrado el banco más sostenible del mundo según el DJSI.

2,0 millones

personas empoderadas financieramente.

15,5% de CO₂ reducción desde 2018.

50% de nuestro consumo interno de electricidad procede de fuentes de energía renovables.

68.671

beneficiarios de becas, prácticas y programas de emprendimiento.

EUR 277 millones

crédito vivo a microemprendedores a cierre de 2019³.
(+73% vs. 2018)

Hemos sido reconocidos como **la empresa que más invierte en educación** en el mundo².

La gestión y el control de los riesgos es fundamental para construir un banco responsable, capaz de ayudar a más personas y empresas a progresar

Ratio de mora



La morosidad siguió cayendo en 2019 respaldada por la evolución positiva de la calidad crediticia.

Coste del crédito



Coste del crédito estable que refleja nuestro **perfil de riesgo medio-bajo**.

Ratio de cobertura



Cobertura de morosidad adecuada en consonancia con las características de nuestra cartera.



Cultura de Riesgos

93%

de los empleados afirman que son capaces de identificar y sentirse responsables de los riesgos a los que se enfrentan en su trabajo diario.

risk pro
Everyone's business

Gestión de riesgos y cambio climático

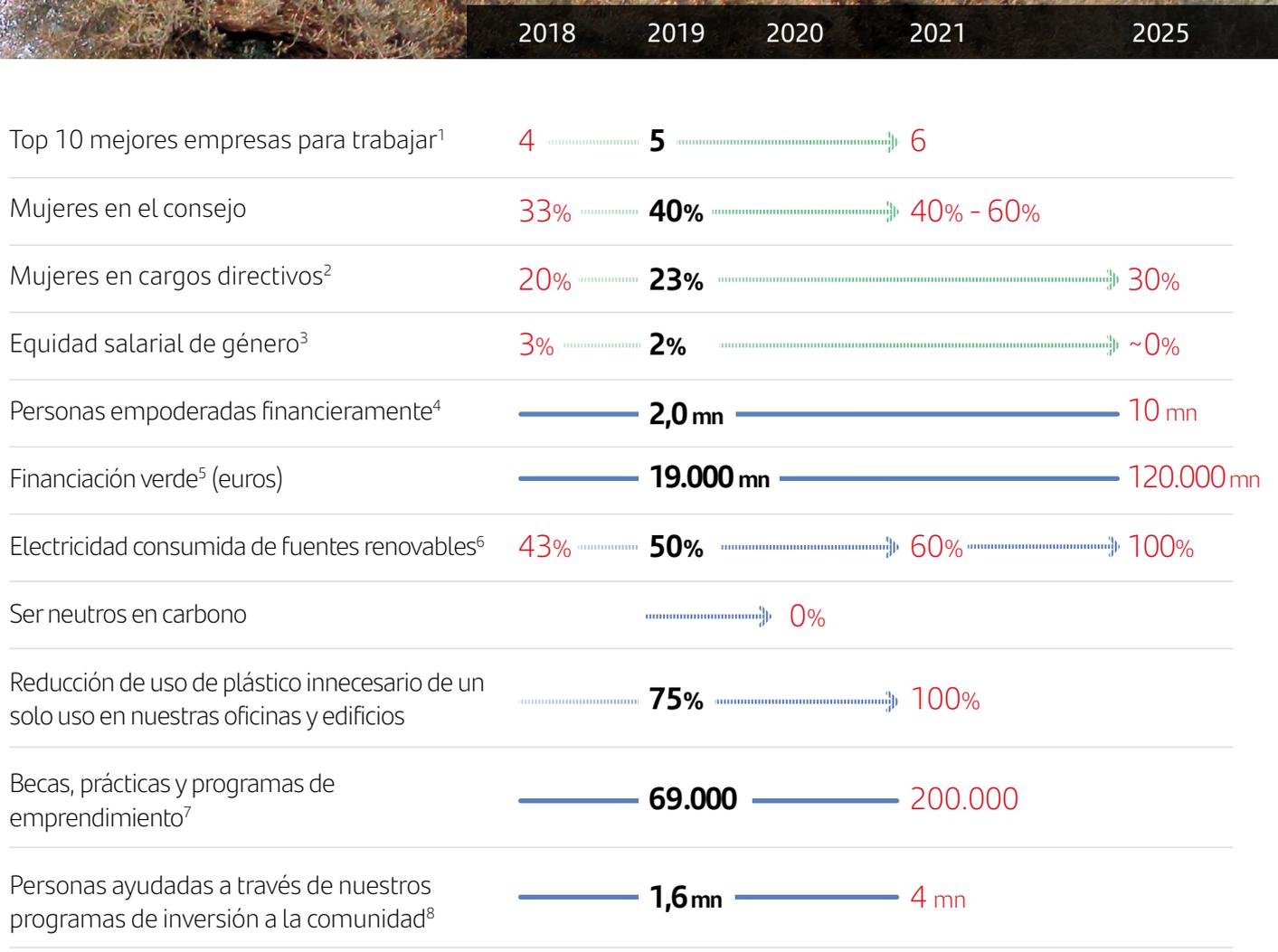


Nuestro modelo de gestión y control de riesgos es una de las claves de la contribución de Santander al crecimiento económico sostenible.





Nuestros compromisos para construir un banco más responsable



— Objetivo acumulado De... a...

1. De acuerdo con una fuente externa reconocida en cada país (Great Place to Work, Top Employer, Merco, etc.). 2. Los puestos de alta dirección representan el 1% de la plantilla total. 3. La brecha salarial se calcula comparando salarios entre empleados que desempeñan la misma función o posición y se encuentran al mismo nivel. 4. Personas (sin acceso o con acceso restringido a los servicios bancarios o vulnerables financieramente) a las que se les da acceso a servicios financieros, financiación y educación financiera para que mejoren su conocimiento y capacidad de resiliencia mediante la educación financiera. 5. Incluye la contribución total de Santander a la financiación verde: financiación de proyectos, préstamos sindicados, bonos verdes, financiaciones de capital, asesoramiento, estructuración y otros productos para ayudar a nuestros clientes en la transición hacia una economía de bajas emisiones de carbono. El compromiso para el periodo 2019-2030 es de 220.000 millones de euros. 6. En aquellos países donde sea posible certificar la electricidad procedente de fuentes renovables. 7. Personas beneficiadas por Santander Universidades (estudiantes que recibirán una beca Santander, lograrán una práctica en una PYME o participarán en programas de emprendimiento apoyados por el Banco). 8. Excluidas las iniciativas de Santander Universidades y de educación financiera.

Gobierno corporativo

El Gobierno Corporativo del Grupo protege los intereses de todos nuestros grupos de interés y garantiza el éxito a largo plazo del negocio



👍 Hoy nuestro consejo de administración tiene:

Independencia

60%

de consejeros independientes.

Igualdad de género

40%

de mujeres
33% en 2015.

Visión internacional

4 Directivos de nacionalidades

Española,
estadounidense,
portuguesa y británica.

1. Ejecutiva, Banca responsable, sostenibilidad y cultura, Innovación y tecnología, Retribuciones, Auditoría, Nombramientos, Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

Nuestro consejo de administración tiene una composición equilibrada y diversa para aprovechar las oportunidades y hacer frente a los retos del futuro



Más apoyo

Un consejo asesor externo y 7 comisiones¹ apoyan al consejo de administración.

Equilibrio de capacidades

Equilibrio entre el conocimiento, las habilidades y la experiencia de los consejeros.

Complementariedad en las funciones

Complementariedad entre las funciones de la presidenta y del CEO, que se equilibran con nuestro consejero coordinador.

Foco en los grupos de interés

Foco en las prácticas empresariales responsables y en todos los grupos de interés. Transparencia en materia de retribución con métricas de rendimiento alineadas con el interés de los accionistas.

Nuestro modelo de negocio, basado en la escala, la orientación al cliente y la diversificación, ha generado un crecimiento estable y rentable



Escala



145 millones

clientes totales en
Europa y América.

Banco top 3¹

en 9 mercados.

Orientación al cliente



Top 3

en NPS² en 6 países.

+72%

clientes vinculados 2014 -2019.



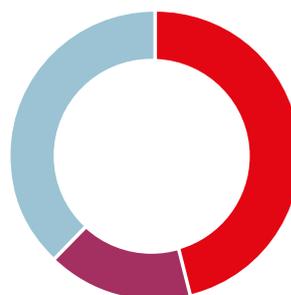
Diversificación



Buen equilibrio

entre mercados maduros y emergentes y adecuado mix de productos para particulares y empresas.

Beneficio ordinario atribuido en 2019³



47% Europa

16% Norteamérica

37% Sudamérica

1. Cuota de mercado en la actividad crediticia al 3T19, incluyendo sólo los bancos de propiedad privada.

El benchmark de Reino Unido cubre el mercado hipotecario.

2. Benchmark interno sobre la experiencia y satisfacción del cliente auditado por Stiga / Deloitte. NPS = Net Promoter Score.

3. El peso del beneficio ordinario excluye el Centro Corporativo (-2.096 millones de euros) y Santander Global Platform.

La buena ejecución de nuestra estrategia se ha traducido en un crecimiento estable y rentable desde 2014

Resultados sólidos en los últimos 5 años



Crecimiento

BPA ¹	+22%
VTNC por acción ²	+19%



Rentabilidad

RoTE	+84 pb
RoRWA	+34 pb



Fortaleza

CET1 FL	+EUR 22.000 mn ³
---------	-----------------------------

Incrementando **2,3 veces** el DPA en efectivo⁴

➤ A futuro: nuestros objetivos a medio plazo

	2019	Objetivos a medio plazo
Clientes vinculados ⁵	22 mn	~26 mn
Clientes digitales ⁶	37 mn	~50 mn
Ventas digitales ⁷	36%	>50%
Ratio de eficiencia	47%	42-45%
CET1 FL	11,65%	11-12%
RoTE ordinario	11,8%	13-15%
RoRWA ordinario	1,61%	1,8-2,0%
Pay-out ⁸	40-50%	40-50%

1. En euros constantes, ajustado por el aumento del número de acciones como resultado de los *scrip dividends*.

2. Ajustado por el aumento del número de acciones como resultado de los *scrip dividends*.

3. CET1 FL (mn euros) acumulado desde 2014; incluyendo la colocación acelerada de enero 2015 (7.500 mn euros).

4. Dividendo en efectivo de 0,20 euros en 2019, comparado con 0,086 euros en 2014 (procedente de la aceptación en efectivo de los *scrip dividends* de 0,60 euros en 2014). El consejo de administración ha acordado proponer a la junta general ordinaria de accionistas de 2020 que el segundo pago de la remuneración con cargo a los resultados del 2019 sea por un total de 0,13 euros por acción mediante (1) el pago en efectivo de un dividendo final de 0,10 euros por acción (el "Dividendo Final en Efectivo") y (2) un *scrip dividend* (bajo la forma del programa "Santander Dividendo Elección") (el "Programa SDE") que permitirá el cobro en efectivo, para aquellos accionistas que elijan esta opción, de 0,03 euros por acción. En noviembre de 2019 los accionistas recibieron el primer dividendo con cargo a los resultados del ejercicio de 2019, por un importe de 0,10 euros por acción en efectivo.

5. Clientes activos cuyo principal proveedor de servicios financieros es el Grupo, de acuerdo con el segmento comercial al que pertenecen.

6. Toda persona física o jurídica que, como cliente de un banco comercial, ha iniciado sesión en su área personal en banca por Internet o en su teléfono móvil, o en ambos, en los últimos 30 días.

7. El porcentaje de nuevos negocios llevados a cabo a través de los canales digitales durante el periodo.

8. Dividendo con cargo a los resultados del ejercicio dividido por el beneficio ordinario atribuido.



La ejecución de nuestro plan, basado en tres pilares, impulsará el crecimiento rentable de forma responsable

1 | Mejorar el rendimiento operativo

2 | Optimizar la asignación del capital

3 | Acelerar la digitalización



1

Mejorar el rendimiento operativo



Nueva estructura organizativa basada en tres regiones: Europa, Norteamérica y Sudamérica

Con esta estructura aprovechamos mejor nuestra escala, invirtiendo en herramientas digitales y tecnología en todo el mundo, compartiendo costes y mejores prácticas entre nuestros bancos y acelerando la ejecución.



Europa

España
SCF¹
Reino Unido
Portugal
Polonia

Norteamérica

EE.UU.
México

Sudamérica

Brasil
Chile
Argentina
Uruguay
Perú
Colombia

1. Santander Consumer Finance (SCF) con presencia en Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Italia, Noruega, Países Bajos, Polonia, Portugal, Suecia y Suiza.

Mejorar el rendimiento operativo potenciando “un único Santander”

Europa

Construyendo una plataforma europea única con mayor rentabilidad.

Norteamérica

Invirtiendo conjuntamente para mejorar nuestras capacidades comerciales.

Sudamérica

Aumentando el peso en una región con alto potencial de crecimiento altamente rentable.



	2019	Objetivo a medio plazo
RoTE ordinario	10%	12-14%
Ratio de eficiencia	53%	47-49%
RoTE ordinario	13% ¹	14-16% ²
Ratio de eficiencia	43%	39-41%
RoTE ordinario	21%	20-22%
Ratio de eficiencia	36%	33-35%

1. Ajustado por el exceso de capital en EE.UU., de lo contrario, 9%.
 2. Ajustado por el exceso de capital en EE.UU.



2 | Optimizar la asignación del capital



Optimización continua de la asignación de capital para mejorar la rentabilidad



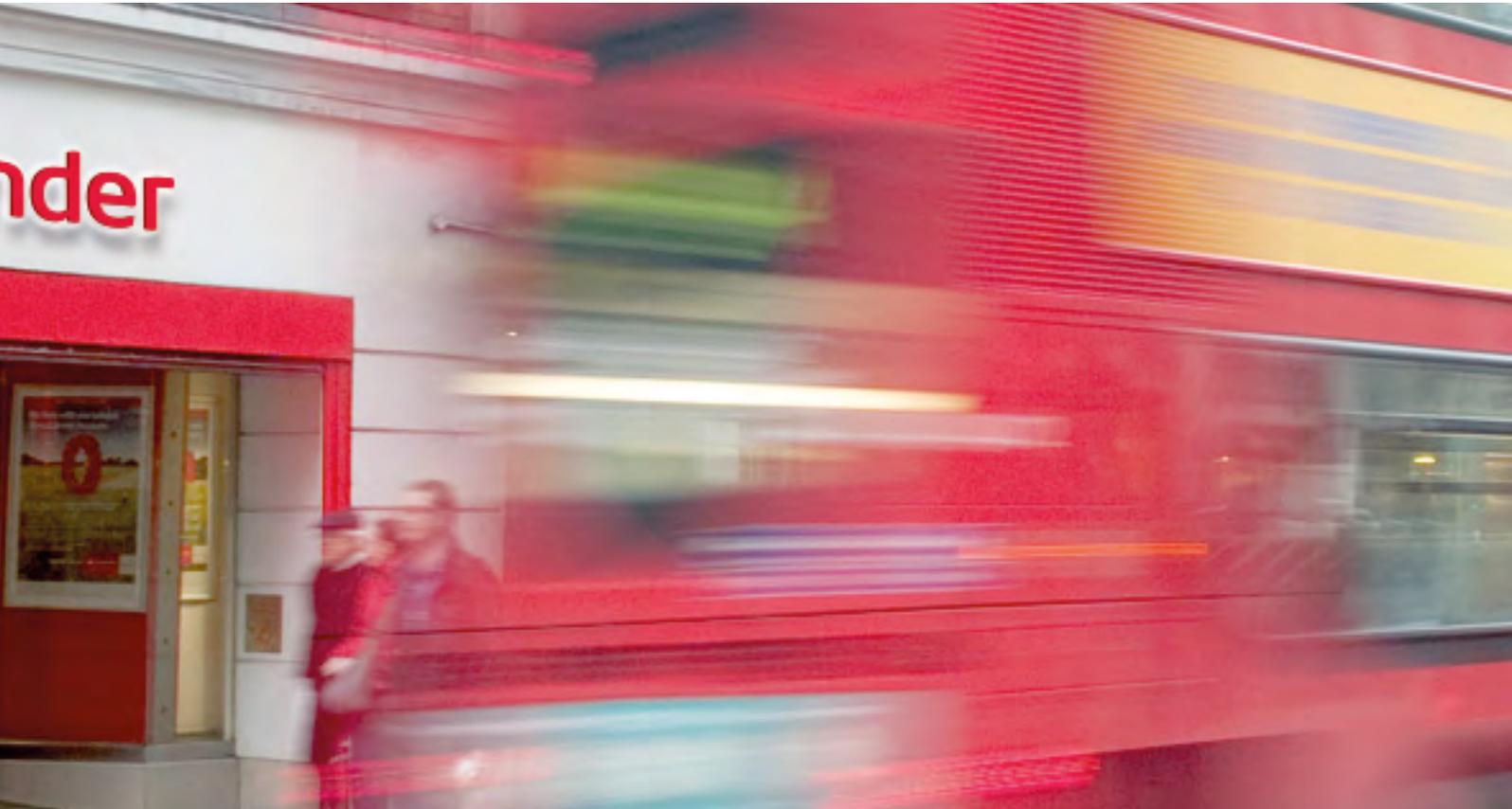
Reasignación
hacia regiones
y negocios más
rentables.



Mejorar el
pricing, los
procesos y
el gobierno.



Gestión
estratégica y
coordinación
de la alta
dirección.



La mejora de la rentabilidad conduce a una mayor capacidad de generación de capital



RoRWA ordinario del Grupo



2014

1,3%

2019

1,6%

Medio plazo

1,8 - 2,0%



CET1 FL 11,65%



2019

Ya en el tramo superior de nuestro objetivo del 11 -12% a medio plazo.

3 | Acelerar la digitalización

Doble enfoque en la transformación digital del Grupo:



Acelerar la transformación de nuestros bancos.



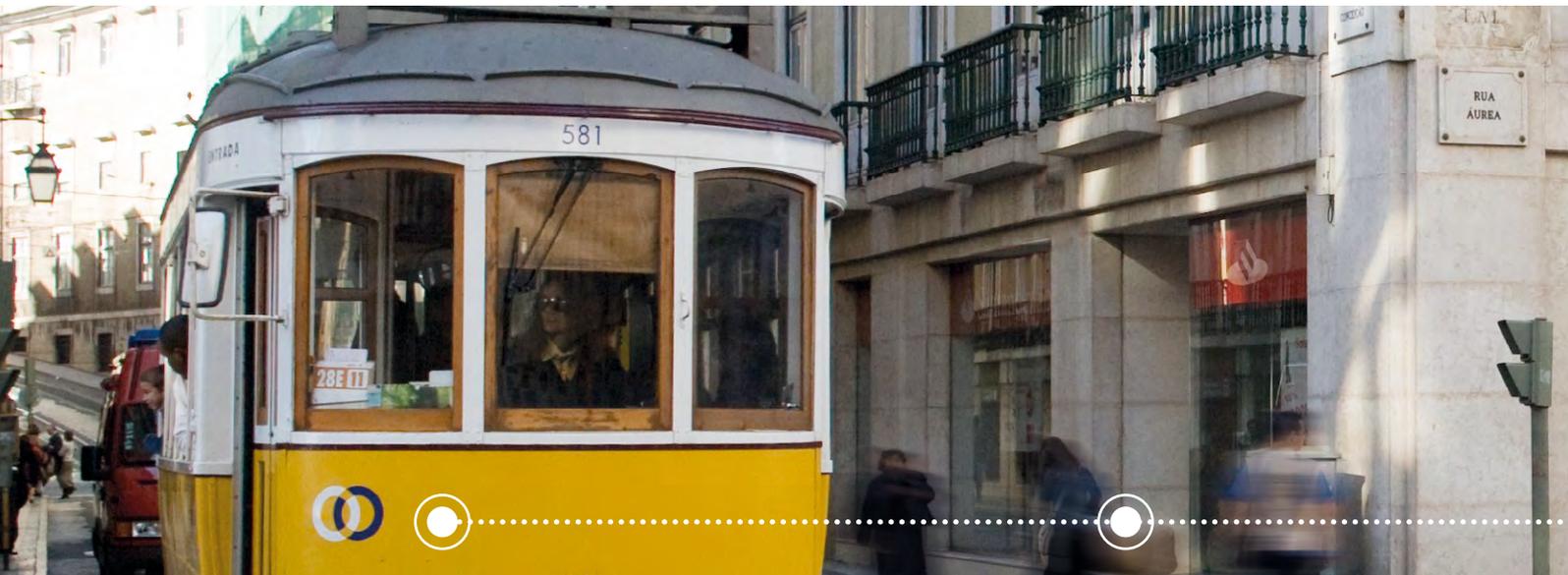
Acelerar la digitalización a través de Santander Global Platform.



Spoiler Alert...
Robo-Advisor with ISG Funds
Solidarity Card
Available 365 days a year
Zero fees
Password Manager
PFM
Card Control
Mobile Payments
Device Control

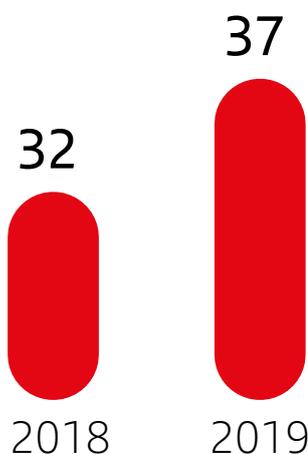


La digitalización y Santander Global Platform favorecen el crecimiento exponencial del canal móvil y una mayor interacción y ventas digitales



Más clientes digitales¹...

+15%



Cientificos digitales (mn)

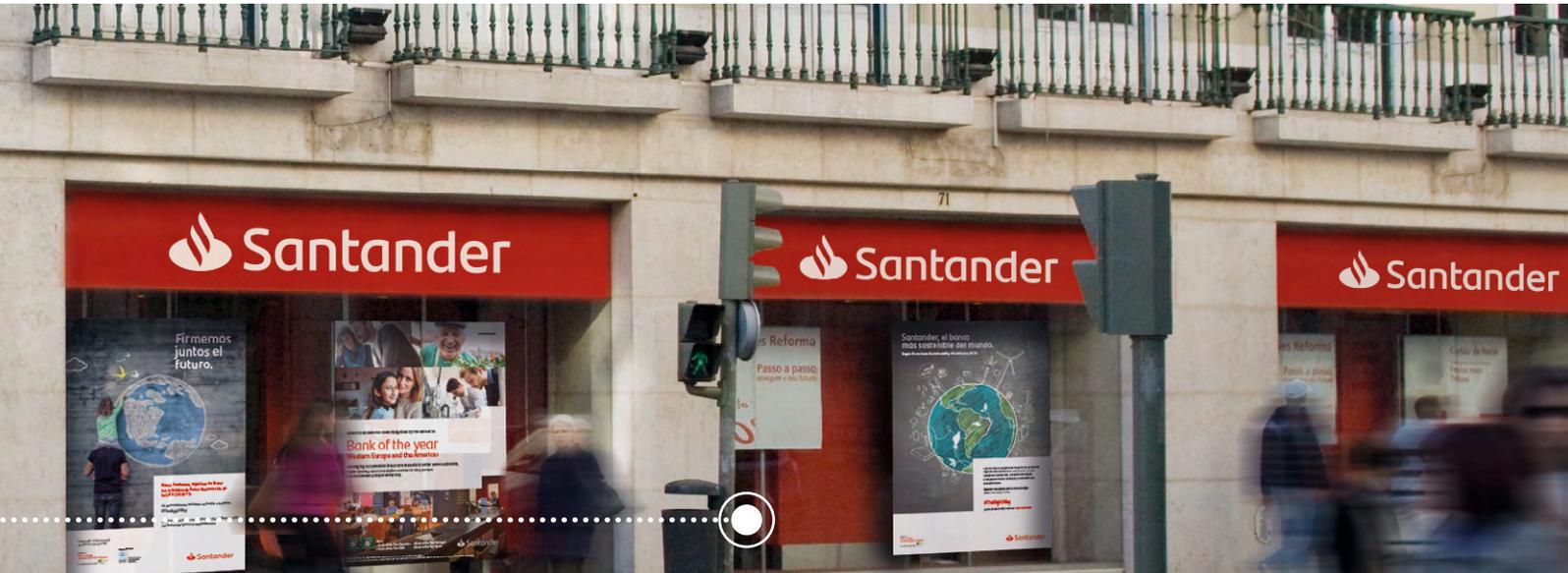
...usando y operando más a través del canal móvil...

5

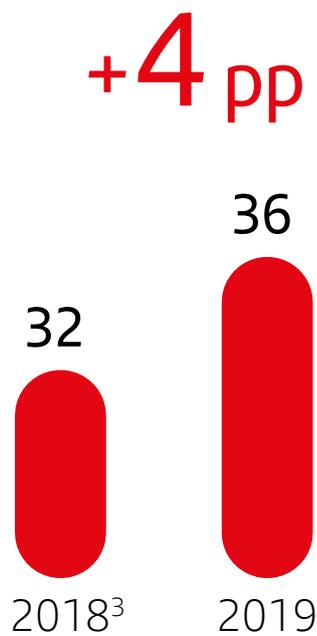
Interacciones por cliente digital a la semana

2x

Crecimiento de las ventas móviles vs 2018



...contribuyen al aumento de las ventas digitales²



Ventas digitales como % de las ventas totales

1. Toda persona física o jurídica que, como cliente de un banco comercial, ha iniciado sesión en su área personal de banca por Internet o en su teléfono móvil, o en ambos, en los últimos 30 días.
2. El porcentaje de nuevos negocios llevados a cabo a través de los canales digitales durante el periodo.
3. Dato de diciembre de 2018.

Ofreciendo las mejores soluciones de pagos globales y de banca digital para pymes y particulares

Santander Global Platform

Pymes

Particulares

Con foco en mercados globales relevantes...

Global
Merchant
Services

Global
Trade
Services

Banca
digital sin
banco

Banca
digital
global

...aprovechando activos relevantes para acelerar el crecimiento

Getnet

Ebury¹



superdigital

Openbank

1. Participación del 50,1%, cierre de la operación previsto a mediados de 2020, sujeto a la obtención de las aprobaciones regulatorias pertinentes.



1

Servicios de pago digitales como palanca de vinculación y fidelización de los clientes.

2

Construida con **plataformas globales**, aprovechando nuestra escala y experiencia del cliente.

3

Servicios para nuestros bancos (B2C) y para terceros (B2B2C).

4

Gestionado de manera **autónoma**, aunando talento y experiencia en tecnología y banca.

Ofreciendo las mejores soluciones de pagos globales a las pymes



Mercado objetivo grande
y con alto crecimiento...

Global Merchant Services

Aprovechando Getnet para construir Global Merchant Services

EUR 42.000 mn

~ 7%

Tamaño de mercado en
volumen de ingresos¹.

TACC de ingresos
prevista para el
mercado².

Global Trade Services

Plataforma global para dar servicio a las pymes
internacionales

USD 200.000 mn

> 200.000

Tamaño de mercado en
ingresos (Global Transaction
Banking).

Pymes clientes de
Santander que operan
internacionalmente.

1. Tamaño de mercado en ingresos de EMEA + América en servicios de adquisición incl. Tasa de descuento (MDR) neta y alquiler de terminales.
2. TACC entre 2018 y 2023.
3. Participación del 50,1%. El cierre de la transacción se prevé para mediados de 2020, sujeto a la obtención de las aprobaciones regulatorias pertinentes.



...con propuestas interesantes de elevado potencial...



...y objetivos ambiciosos a medio plazo

Getnet^{III} (Brasil)

Alta vinculación

2x

Cuota de mercado en Brasil en 5 años.

Alto crecimiento

+30%

Crecimiento (TACC) 2013-2019 en volumen de operaciones.



Crece de **1 a 8** mercados.

Ebury³

Alta vinculación

+20%

Crecimiento TACC 2017-2019 en operaciones por cliente.

Alto crecimiento

+45%

Crecimiento interanual de ingresos.



Crece para dar servicio a más de **20** mercados.

Ofreciendo soluciones de banca 100% digitales para particulares



Mercado objetivo grande
y con alto crecimiento...



Plataforma de inclusión financiera para servir de manera eficiente a la base de la pirámide

> 300 mn

Población no plenamente
bancarizada¹ en
Latinoamérica.

~ 60 mn

Expansión de la clase
media² hasta 2030
(+20%).



Nuestro banco universal digital global

1.000 mn

Población en los mercados en
los que opera el Grupo.

68%

Del total de activos en
Europa mantenidos en
cuentas corrientes.

1. Incluyendo 200 mn + no bancarizados y 100 mn + infra-bancarizados.
2. 10-50 \$ de renta per cápita diaria (PPP), fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, 2016.
3. Clientes activos (30 días).



...con propuestas interesantes de elevado potencial...

(Brasil, México y Chile)

Alta vinculación

1,8x

Crecimiento de transacciones sobre el crecimiento de clientes³.

Alto crecimiento

+105%

Crecimiento anual de las transacciones.



...y objetivos ambiciosos a medio plazo



Objetivo de **>5 mn** de clientes activos en **7** mercados.

(España, Alemania, Países Bajos y Portugal)

Alta vinculación

4,4

Media de productos por cliente vinculado.

Alto crecimiento

+134%

Crecimiento de las ventas de hipotecas en los últimos 12 meses.



Creer de **4 a 10** mercados en Europa y América.

Glosario

APRs Activos ponderados por riesgo.

B2B2C Business to business to customer.

B2C Business to customer.

BPA Beneficio atribuido por acción.

CEO Consejero delegado.

CET1 FL Common equity tier 1 fully loaded.

Cientes activos Cliente que cumple los niveles mínimos exigidos de saldos y/o transaccionalidad definidos según el área de negocio.

Cientes digitales Toda persona física o jurídica que, siendo cliente de un banco comercial, ha accedido a su área personal a través de internet, teléfono móvil o ambos en los últimos 30 días.

Cientes vinculados Clientes activos a los que el Grupo cubre la mayoría de sus necesidades financieras según el segmento comercial al que pertenecen. Se han definido varios niveles de vinculación teniendo en cuenta la rentabilidad del cliente.

DPA Dividendo por acción.

EE.UU. Estados Unidos de América.

EMEA Europe, the Middle East and Africa.

GTS Global Trade Services.

mn Millones.

NPS Net Promoter Score.

Pay-out Dividendo con cargo a los resultados del ejercicio dividido por el beneficio ordinario atribuido.

pb puntos básicos.

Personas a las que ayudamos en nuestras comunidades El Banco ha desarrollado una metodología corporativa adaptada a las necesidades y al modelo específico de contribución

a la sociedad de Santander. Esta metodología identifica una serie de principios, definiciones y criterios que permiten contabilizar de manera consistente a aquellas personas que se han beneficiado de los programas sociales y/o de servicios y productos con componente social y/o ambiental impulsados por el Banco. Dicha metodología ha sido revisada por un auditor externo. No incluye Santander Universidades.

pp puntos porcentuales.

Pymes Pequeñas y medianas empresas.

RoRWA Retorno sobre activos ponderados por riesgos.

RoTE Retorno sobre capital tangible.

SCF Santander Consumer Finance.

SCIB Santander Corporate & Investment Banking.

SDE Santander Dividendo Elección.

TACC Tasa de crecimiento compuesto.

TRIM Targeted Review of Internal Models.

VTNC Valor tangible neto contable.

WM&I Wealth Management & Insurance.

Información general

Información corporativa

Banco Santander, S.A. es un banco español, constituido como sociedad anónima en España y es la matriz de Grupo Santander. Banco Santander, S.A. opera bajo el nombre comercial de Santander.

El Identificador de Entidad Jurídica (LEI) del Banco es 5493006QMFDDMYWIAM13 y su número de identificación fiscal es A-390000013. El Banco está inscrito en el Registro Mercantil de Cantabria, y sus estatutos se han adaptado a la Ley de Sociedades de Capital mediante escritura notarial otorgada en Santander el 29 de julio de 2011, ante el notario Juan de Dios Valenzuela García, en el número 1209 de su protocolo, y registrado en el Registro Mercantil de Cantabria en el volumen 1006, folio 28, página número S-1960, inscripción 2038.

El Banco también está registrado en el Registro oficial de entidades del Banco de España con el número de registro 0049.

El domicilio social del Banco está en:
Paseo de Pereda, 9-12. 39004 Santander, España

Las oficinas principales del Banco están en:

Ciudad Grupo Santander
Avda. de Cantabria s/n
28660 Boadilla del Monte, Madrid, España
Teléfono: (+34) 91 259 65 20

Historia corporativa

El Banco se estableció en la ciudad de Santander mediante escritura pública ante el notario José Dou Martínez el 3 de marzo de 1856, ratificada y modificada en parte por una segunda escritura pública con fecha del 21 de marzo de 1857 otorgada ante el notario José María Olarán. El Banco comenzó a operar tras su constitución el 20 de agosto de 1857 y, según el artículo 4 de sus Estatutos, está constituido por un periodo indefinido. Se transformó en sociedad anónima de crédito por escritura pública otorgada ante el notario Ignacio Pérez el 14 de enero de 1875, y registrada en el Registro Mercantil de la Sección de Promoción del Comercio del Gobierno en la provincia de Santander. El Banco modificó sus Estatutos para ajustarse a la Ley de Sociedades Anónimas española de 1989 mediante una escritura pública otorgada en Santander el 8 de junio de 1992 ante el notario José María de Prada Díez, con el número 1316 de su protocolo.

El 15 de enero de 1999, los consejos de administración de Santander y de Banco Central Hispanoamericano, S.A. acordaron su fusión, y cambian el nombre de Banco Santander a Banco Santander Central Hispano, S.A. Los accionistas de Santander y Banco Central Hispanoamericano, S.A. aprobaron la fusión el 6 de marzo de 1999 en sus respectivas juntas generales y la fusión entró en vigor en abril de 1999.

La junta general de accionistas del Banco, celebrada el 23 de junio de 2007, aprobó la propuesta de cambiar de nuevo el nombre a Banco Santander, S.A.

Como se ha indicado anteriormente, el Banco adaptó sus estatutos a la Ley de Sociedades española mediante una escritura pública otorgada en Santander el 29 de julio de 2011.

La junta general de accionistas del Banco celebrada el 22 de marzo de 2013 aprobó la fusión por absorción de Banco Español de Crédito, S.A.

El 7 de junio de 2017, Santander adquirió la totalidad del capital social de Banco Popular Español, S.A. en una subasta en relación con un plan de resolución adoptado por la Junta Única de Resolución europea (la autoridad de resoluciones bancarias en la UE) y ejecutada por el FROB (Autoridad de Resolución Ejecutiva española) después de que el Banco Central Europeo determinara que Banco Popular estaba en graves dificultades o era probable que fuera a estarlo, en cumplimiento del Reglamento (UE) 806/2014 por el que se establecen normas uniformes y un procedimiento uniforme para la resolución de entidades de crédito y de determinadas empresas de servicios de inversión. El 24 de abril de 2018 el Banco anunció que los consejos de administración de Banco Santander, S.A. y Banco Popular Español, S.A.U. habían acordado la fusión por absorción del segundo por el primero. La fusión se hizo efectiva el 28 de septiembre de 2018.

Relación con accionistas e inversores

Ciudad Grupo Santander
Pereda, 2ª planta
Avda. de Cantabria, s/n
28660 Boadilla del Monte
Madrid, España
Teléfono: (+34) 91 259 65 14
investor@gruposantander.com
accionistas@santander.com

Los accionistas pueden solicitar copias en papel del informe anual del Banco sin coste alguno en la dirección y número de teléfono arriba indicados.

Relaciones con los medios

Ciudad Grupo Santander
Arrecife, 2ª planta
Avda. de Cantabria, s/n
28660 Boadilla del Monte
Madrid, España
Teléfono: (+34) 91 289 52 11
comunicacion@gruposantander.com

Servicio de Reclamaciones y Atención al Cliente

Calle Princesa, 25
Edificio Hexágono, 2ª planta
28008 Madrid, España
Telephone: (+34) 91 759 48 36
atenclie@gruposantander.com

Defensor del cliente en España

D. José Luis Gómez-Dégano
Apartado de Correos 14019
28080 Madrid, España

Información importante

Indicadores financieros no-NIIF y medidas alternativas de rendimiento

Además de la información financiera preparada conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y derivada de nuestros estados financieros, este documento incluye ciertas medidas alternativas del rendimiento (MAR), según se definen en las Directrices sobre las medidas alternativas del rendimiento publicadas por la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) el 5 de octubre de 2015, así como ciertos indicadores financieros no-NIIF. Las medidas financieras contenidas en este documento que se consideran MAR e indicadores financieros no-NIIF se han elaborado a partir de la información financiera de Grupo Santander, pero no están definidas ni detalladas en el marco de información financiera aplicable y, por tanto, no han sido auditadas ni revisadas por nuestros auditores. Utilizamos las MAR e indicadores financieros no-NIIF a la hora de planificar, supervisar y evaluar nuestro desempeño. Consideramos que estas MAR e indicadores financieros no-NIIF son útiles para facilitar al equipo gestor y a los inversores la comparación del desempeño operativo entre periodos. Si bien creemos que dichas MAR e indicadores financieros no-NIIF son útiles a la hora de valorar nuestro negocio, esa información tiene la consideración de complementaria y no pretende sustituir las medidas NIIF. Además, otras compañías, incluidas algunas de nuestro sector, pueden calcular tales medidas de forma diferente, lo que reduce su utilidad con fines comparativos. Para obtener mayor información sobre las MAR y los indicadores financieros no-NIIF utilizados, incluida su definición o una conciliación entre los indicadores de gestión aplicables y la información financiera presentada en los estados financieros consolidados preparados según las NIIF, se debe consultar el Informe Financiero Anual de 2019, presentado en CNMV el 28 de Febrero de 2020 y nuestro informe anual para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 registrado como "Form 20-F" en la Securities and Exchange Commission de los Estados Unidos.

Los negocios incluidos en cada uno de nuestros segmentos geográficos y los principios de contabilidad bajo los cuales se presentan sus resultados aquí pueden diferir de los negocios incluidos y los principios contables locales aplicables en nuestras filiales en dichas geografías. En consecuencia, los resultados de las operaciones y tendencias mostradas para nuestros segmentos geográficos pueden diferir materialmente de los de dichas filiales.

Previsiones y estimaciones

Santander advierte de que este documento contiene manifestaciones que pueden considerarse 'manifestaciones sobre previsiones y estimaciones' según su definición en la Private Securities Litigation Reform Act of 1995 de los EE.UU. Esas manifestaciones se pueden identificar con términos

como 'prever', 'predecir', 'anticipar', 'debería', 'pretender', 'probabilidad', 'riesgo', 'objetivo', 'meta', 'estimación', 'futuro', y expresiones similares. Estas manifestaciones sobre previsiones y estimaciones se encuentran a lo largo de este documento e incluyen, a título enunciativo pero no limitativo, declaraciones relativas al futuro desarrollo de nuestro negocio y rendimiento económico y a nuestra política de retribución a los accionistas. Si bien estas manifestaciones sobre previsiones y estimaciones representan nuestro juicio y previsiones futuras respecto al desarrollo de nuestra actividad, diversos riesgos, incertidumbres y otros factores importantes podrían provocar que la evolución y resultados reales difieran notablemente de nuestras expectativas. Los importantes factores destacados a continuación, junto con los que se mencionan en otras secciones de este documento y en nuestro informe anual para el ejercicio finalizado el 31 de diciembre de 2018 registrado como "Form 20-F" en la Securities and Exchange Commission de los Estados Unidos, podrían afectar a nuestros resultados futuros y hacer que difieran significativamente de aquellos reflejados en las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones: (1) condiciones económicas o sectoriales generales en áreas en las que tenemos actividades comerciales o inversiones importantes, como un deterioro de la coyuntura económica, aumento de la volatilidad en los mercados, inflación o deflación, y cambios demográficos, o de los hábitos de consumo, inversión o ahorro; (2) exposición a diversos tipos de riesgos de mercado, en particular el riesgo de tipo de interés, de tipo de cambio, de precio de la renta variable y riesgos asociados a la sustitución de índices de referencia; (3) pérdidas potenciales vinculadas a la amortización anticipada de nuestra cartera de préstamos e inversiones, mermas del valor de las garantías que respaldan nuestra cartera de préstamos, y riesgo de contraparte; (4) estabilidad política en España, el Reino Unido, otros países europeos, Latinoamérica y EE.UU.; (5) cambios legislativos, regulatorios o fiscales, como modificaciones de los requisitos regulatorios en cuanto a capital o liquidez, incluyendo como consecuencia de la salida del Reino Unido de la Unión Europea, y el aumento de la regulación derivada de la crisis financiera mundial; (6) nuestra capacidad para integrar con éxito nuestras adquisiciones y los desafíos inherentes a la desviación de recursos y la atención del equipo gestor de otras oportunidades estratégicas y de cuestiones operativas mientras integramos tales adquisiciones; y (7) cambios en nuestra capacidad de acceder a liquidez y financiación en condiciones aceptables, incluyendo cuando resulten de variaciones en nuestros diferenciales de crédito o una rebaja de nuestras calificaciones de crédito o de nuestras filiales más importantes. Numerosos factores pueden afectar a los futuros resultados de Santander y pueden hacer que esos resultados se desvíen significativamente de aquellos estimados en las manifestaciones sobre

previsiones y estimaciones. Otros factores desconocidos o impredecibles pueden provocar que los resultados difieran significativamente de aquellos reflejados en las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones.

Las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones deben entenderse formuladas a la fecha en la que se publica este documento y se basan en el conocimiento, la información disponible y las opiniones vigentes en esa fecha; ese conocimiento, información y sus opiniones pueden cambiar en cualquier momento. Santander no asume ninguna obligación de actualizar o revisar ninguna manifestación sobre previsiones o estimaciones, ya sea como resultado de nueva información, futuros acontecimientos u otras situaciones.

No constituye una oferta de valores

La información contenida en este documento está sujeta y debe leerse junto con toda la información pública disponible, incluyendo, cuando sea relevante, documentos que emita Santander que contengan información más completa. Cualquier persona que en cualquier momento adquiera valores debe hacerlo exclusivamente sobre la base de su propio juicio acerca de los méritos y la idoneidad de los valores para la consecución de sus objetivos y sobre la base únicamente de información pública, y después de haber recibido el asesoramiento profesional o de otra índole que considere necesario o adecuado a sus circunstancias, y no únicamente sobre la base de la información contenida en este documento.

No se debe realizar ningún tipo de actividad inversora únicamente sobre la base de la información contenida en este documento. Al poner a su disposición este documento, Santander no está prestando ningún asesoramiento ni realizando ninguna recomendación de compra, venta o cualquier otro tipo de negociación sobre las acciones de Santander ni sobre cualquier otro valor o instrumento financiero.

Ni este documento ni la información aquí contenida constituye una oferta para vender o la petición de una oferta de compra de valores. No se llevará a cabo ninguna oferta de valores en EE.UU. salvo en virtud del registro de tal oferta bajo la U.S. Securities Act of 1933 o de la correspondiente exención. Nada de lo contenido en este documento puede interpretarse como una invitación a realizar actividades inversoras bajo los propósitos de la prohibición de promociones financieras contenida en la U.K. Financial Services and Markets Act 2000.

El rendimiento pasado no es indicativo de los resultados futuros

Las declaraciones respecto al rendimiento histórico o las tasas de crecimiento no pretenden dar a entender que el rendimiento futuro, la cotización de la acción o los resultados futuros (incluido el beneficio por acción) de un periodo dado vayan a coincidir o superar necesariamente los de un ejercicio anterior. Nada de lo reflejado en este documento se debe interpretar como una previsión de beneficios.

©Febrero 2020, Banco Santander, S.A. Todos los derechos reservados

Fotografías:

Miguel Sánchez Moñita, Lucía M. Diz, Javier Vázquez y Jaime Boira

Realización:

Sprint

Depósito Legal:

M-7729-2019

Los clientes, accionistas y el público en general tienen a su disposición los canales oficiales del Banco Santander en las principales redes sociales en todos los países en los que el Grupo está presente.



