
Presentación Institucional Grupo Santander

9M'17

Sencillo | Personal | Justo



Santander, un grupo financiero líder

	9M'17
 Total activos (bill. €)	1,47
 Créditos brutos (Miles mill. € sin ATAs)	857
 Depósitos + fondos de inversión (Miles mill. € sin CTAs)	892
 Oficinas	13.704
 Beneficio atribuido 2016 (mill. €)	6.204
 Beneficio atribuido 9M'17 (€ mill.)	5.077
 Capitalización de mercado (Miles mill. €.; 03-08-17)	95
 Empleados (profesionales)	200.949
 Clientes (millones)*	132
 Accionistas (millones)	4,1
 Sociedad (millones de personas ayudadas, 2016)*	1,7



Agenda

► Nuestra misión y modelo de negocio ◀

Visión y creación de valor

Estructura y Negocios del Grupo

Claves 9M'17 - Resultados y Actividad

Misión y modelo de negocio

Nuestra misión

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

Nuestra visión

Ser el **mejor banco comercial**, ganándonos la **confianza** y **fidelidad** de **empleados**, **clientes**, **accionistas** y de la **sociedad**

Nuestra forma de hacer las cosas

Sencillo | Personal | Justo

Beneficios predecibles y estables a lo largo del ciclo

Rentabilidad sostenible y elevada que permite aprovechar oportunidades de crecimiento

Crecimiento dividido en efectivo por acción

Un modelo de negocio diferencial



1

Nuestros 132 millones de clientes y nuestra masa crítica en 10 mercados principales impulsan el crecimiento rentable



2

Nuestra diversificación geográfica genera beneficios predecibles, lo que supone menor necesidad de capital



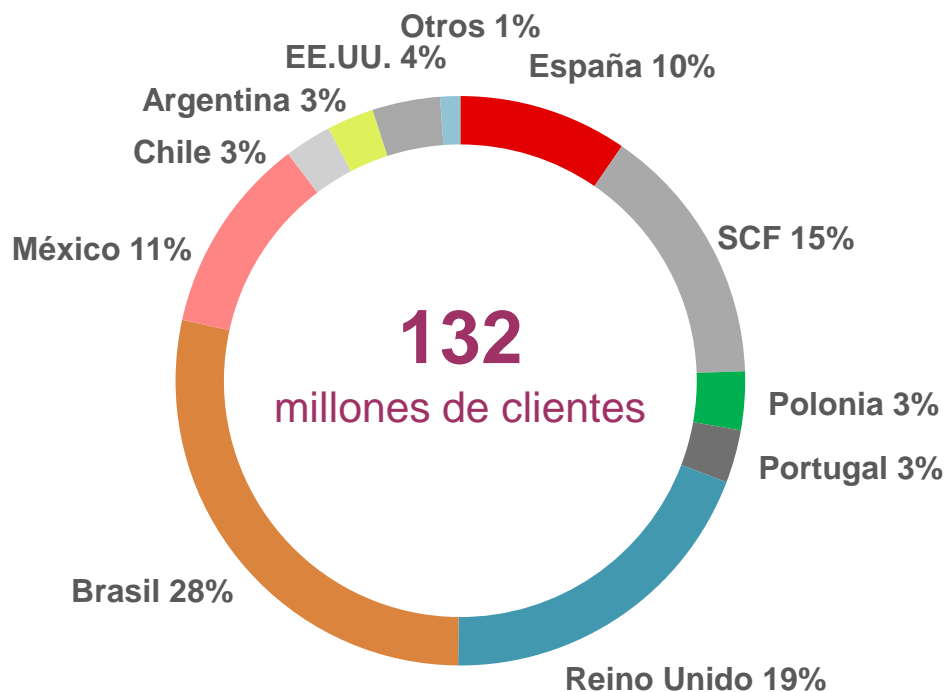
3

Nuestro modelo de filiales, con fuerte cultura de colaboración, promueve la eficiencia y excelencia del servicio



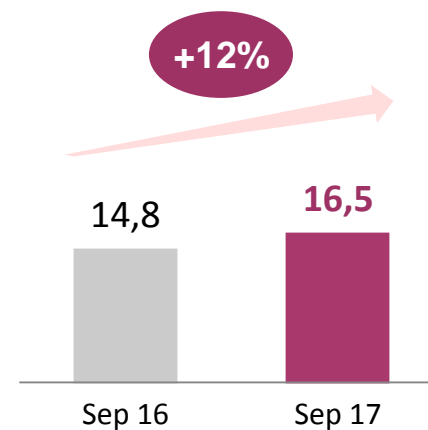
132 millones de clientes en mercados con una población de 1.000 millones de personas

Clientes por país, Sep'17

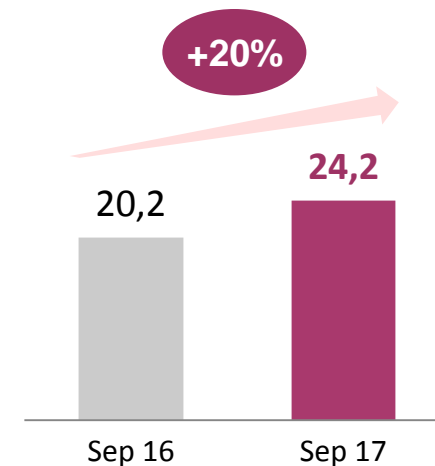


Nuestras prioridades estratégicas son aumentar la vinculación de nuestros clientes y la digitalización de los servicios financieros dada la demanda y las expectativas del consumidor

Clientes vinculados (millones)



Clientes digitales (millones)





Banco Santander aspira a satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes

Particulares de distintos niveles de renta; empresas de cualquier tamaño y sector; corporaciones privadas e instituciones públicas

Soluciones sencillas y personalizadas para reforzar la CONFIANZA y VINCULACIÓN a largo plazo de nuestros clientes

Mundo 1|2|3

Productos innovadores: cuentas corrientes, tarjetas, ...

Santander Select

Oferta de valor diferencial para los clientes de rentas altas

Santander Private Banking

Atención especializada para los clientes de mayor patrimonio

Santander PYMES

Solución global para apoyar el desarrollo de las pymes

Mejor banco del mundo para Pymes



Soluciones para apoyar la INTERNACIONALIZACIÓN y el crecimiento de las empresas

Santander Trade Network

Red de proveedores de servicios certificados por Santander para ayudar a internacionalizar los negocios

>68.000 exportadores e importadores

Global Treasury Solutions

Servicio que ayuda a las empresas multinacionales a gestionar su tesorería de forma remota

>60 Grupos multinacionales

Santander Cash Nexus

Plataforma para multinacionales con un conjunto de soluciones que nos permite ofrecer servicios transaccionales locales a través de un solo punto de entrada global

~175 multinacionales

Santander Flame

Plataforma online para ejecutar y gestionar operaciones de Foreign Exchange (FX) y gestionar el riesgo de tipo de cambio

Estamos transformando nuestro modelo comercial a través de los canales digitales, al mismo tiempo que reforzamos la atención y el trato personal

Nuevos productos / servicios DIGITALES

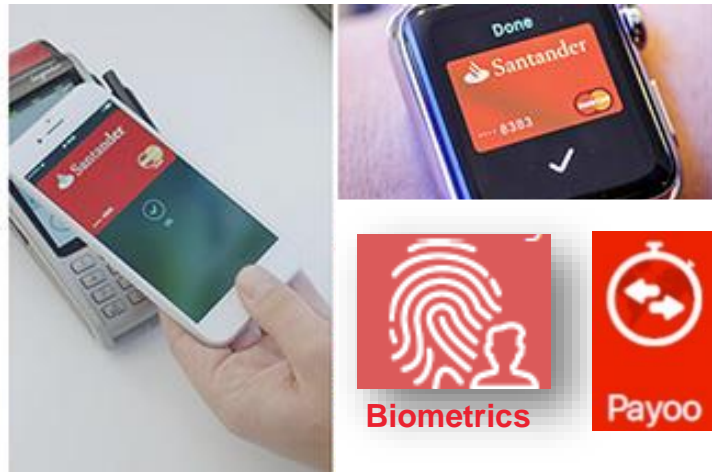
Con acceso sencillo a la oferta de servicios bancarios y asesoramiento personalizado

Santander NEO CRM

Herramienta de inteligencia comercial con visión 360 grados del comportamiento y preferencias del cliente

SmartRed / WorkCafé

Iniciativa para transformar la experiencia del cliente en las sucursales



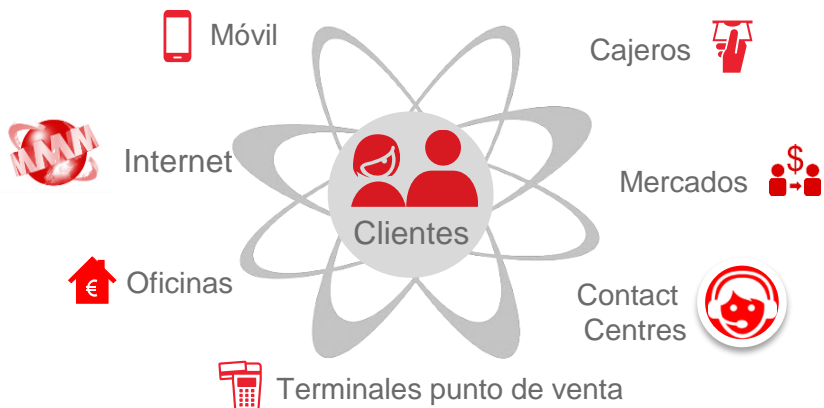
WORK CAFÉ / 
SANTANDER



La evolución de nuestra plataforma tecnológica impulsa la transformación digital, facilitando el desarrollo de nuevas capacidades de negocio

Partimos de una situación tecnológica sólida y robusta, reconocida como una de las mejores entre las de bancos de implantación global

FRONT END



BACK END – Centro de Procesos de Datos



El Grupo ha impulsado su transformación digital a través de los siguientes ejes:

Mejora de la experiencia del cliente en los canales

Foco en banca móvil, digitalización de procesos y diseño de nuevos *customer journey*



Mejora de calidad de datos y su explotación

Big Data & Analytics, Cognitive, Inteligencia artificial

Plataforma tecnológica de nueva generación



Nuevas formas de trabajar

Metodología *Agile* Aplicaciones dirigidas a empleados



Además nos estamos posicionando en Fintech (Financial Technology) como un banco innovador y de referencia en el sector

Fondo de 200 millones USD para innovación disruptiva en FinTech



InnoVentures

Santander es una marca fuerte que cuenta con un gran reconocimiento tanto en los principales mercados del Grupo como a nivel global

La marca sintetiza la esencia de la Cultura e Identidad del Grupo

Expresa un **posicionamiento internacional único**: progreso en el día a día

Refleja nuestro **posicionamiento basado en nuestra misión**: contribuir al progreso de las personas y empresas

Centrados en el cliente, creemos que **todo lo que hacemos debe ser Sencillo, Personal y Justo**



Una de las marcas más valiosas del mundo

5ª Marca mundial en Banca Retail
2º Banco en Europa por valor de marca
(The Banker, Brand Finance)

Mejor banco del mundo para Pymes
Mejor banco en América Latina
(Euromoney Magazine)

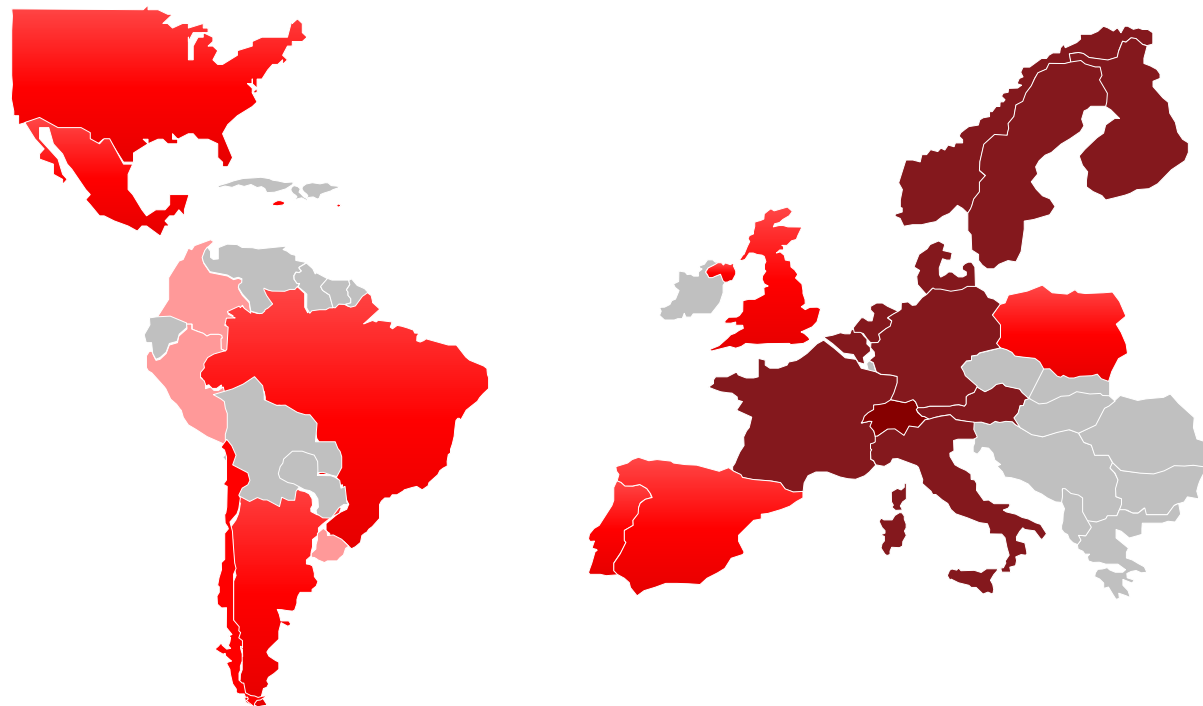


TOP 10 BANKING BRANDS		
2017	2016	
1	2	ICBC
2	1	Wells Fargo
3	3	China Construction Bank
4	5	Chase
5	6	Bank of China
6	7	Bank of America
7	4	Agricultural Bank of China
8	8	Citi
9	9	HSBC
10	11	Santander

Brand Finance.
Banking 500, 2017

Masa crítica en 10 mercados principales

Altas cuotas de mercado en banca comercial



EE.UU. 

Cuota^{1,4}: 3%
Oficinas: 694

Brasil 

Cuota¹: 9%
Oficinas: 3.422

Argentina 

Cuota¹: 11%
Oficinas: 482

Portugal 

Cuota¹: 15%
Oficinas: 587

Reino Unido 


Cuota²: 10%
Oficinas: 820

México 

Cuota¹: 13%
Oficinas: 1.401

SCF

Nº países⁵: 15
Oficinas: 549

Chile 

Cuota¹: 19%
Oficinas: 406

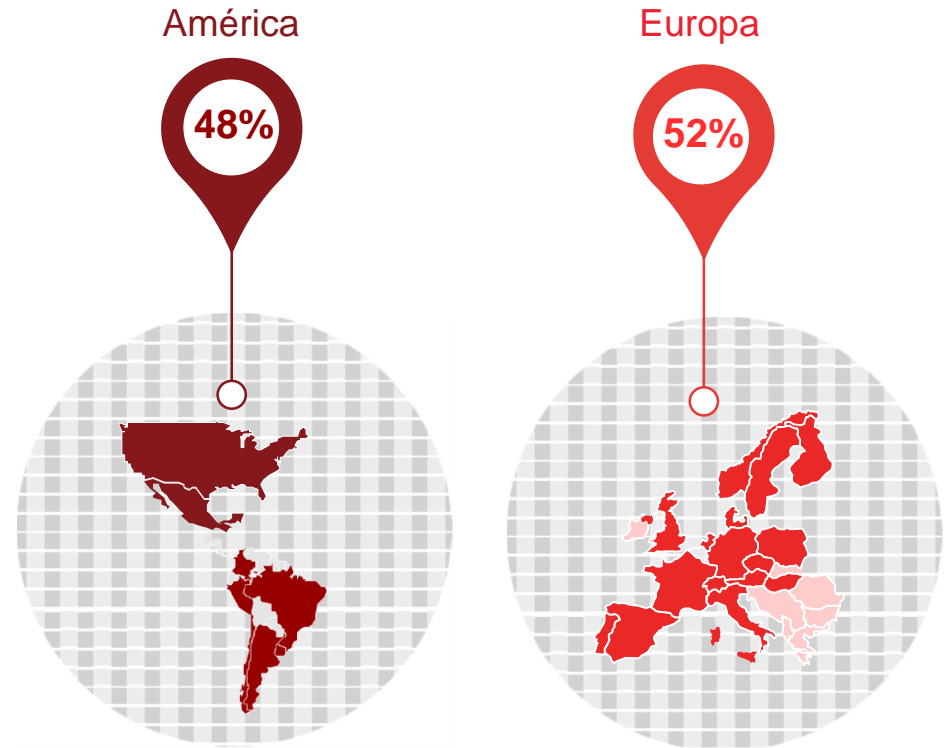
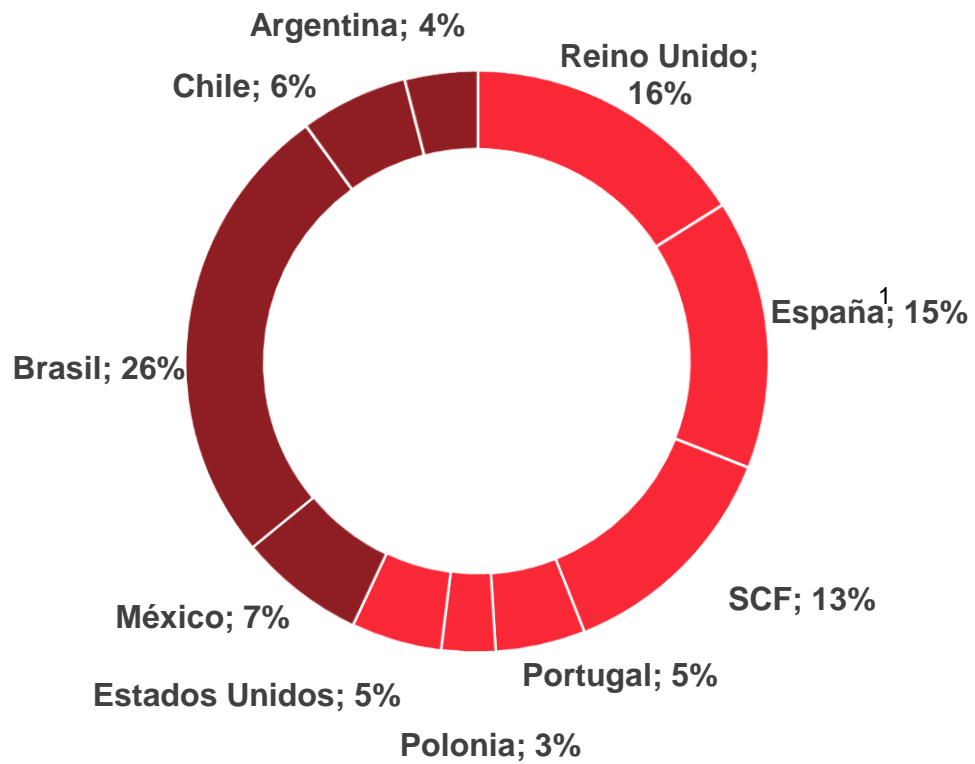
Polonia 

Cuota^{1,3}: 10%
Oficinas: 592

España 

Cuota^{1,6}: 19%
Oficinas: 2.857

Beneficio ordinario atribuido 9M'17*





... impulsa un negocio más rentable y sostenible, ...

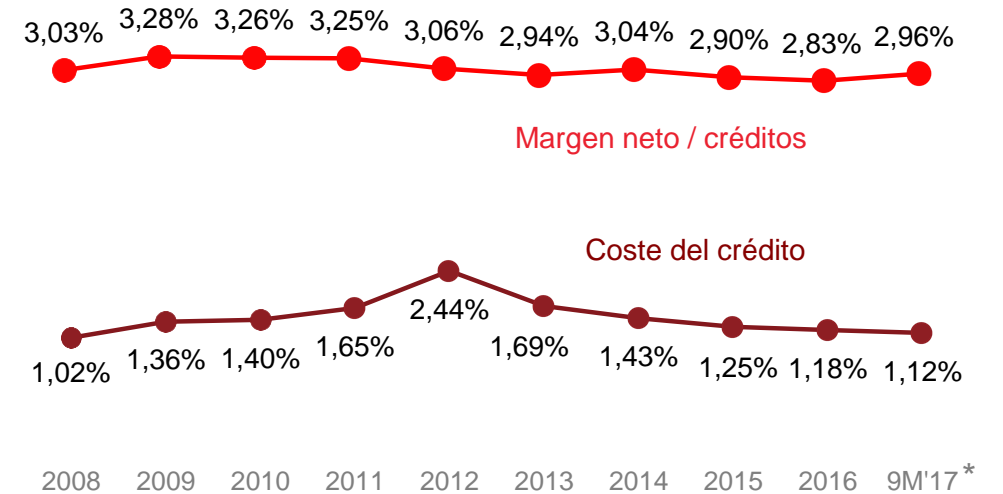
Nuestro modelo de negocio nos permite generar un elevado margen neto...

... proporcionándonos una gran capacidad de absorción de provisiones...

Margen neto del Grupo

2005	9 miles de mill. €
2008	18 miles de mill. €
2009-2016	>22 miles de mill. € al año
9M'17	19 miles de mill. €

Palancas de rentabilidad

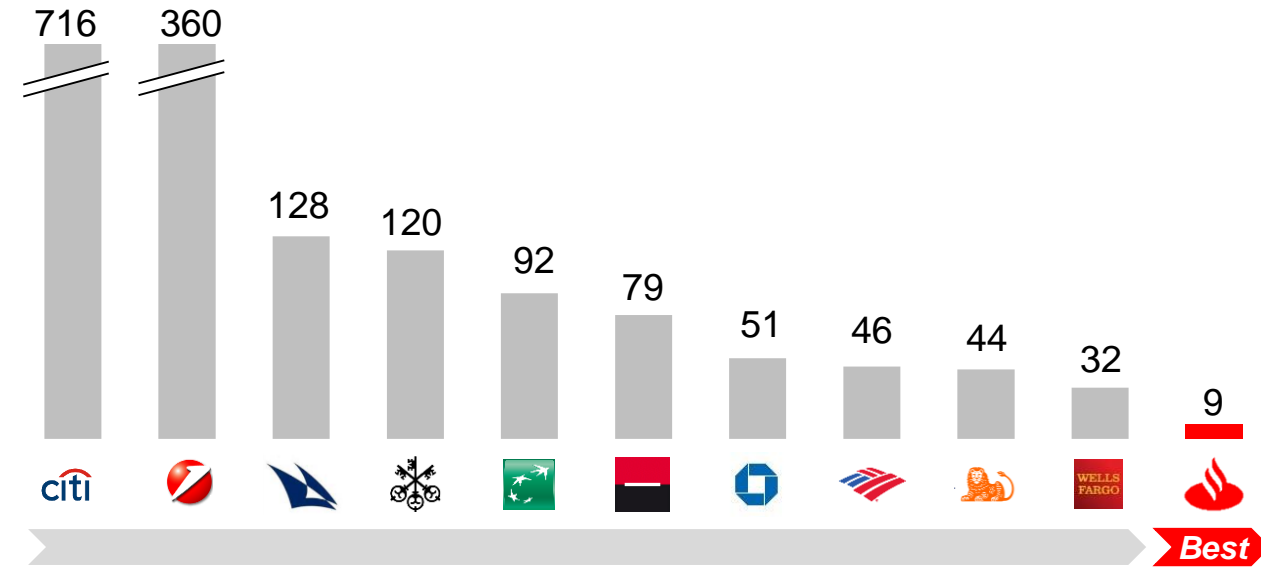




... y genera beneficios predecibles y crecientes a lo largo del ciclo

Santander registra la menor volatilidad de beneficios entre sus peers...

Volatilidad media del BPA trimestral (%), 1999-1S'17¹

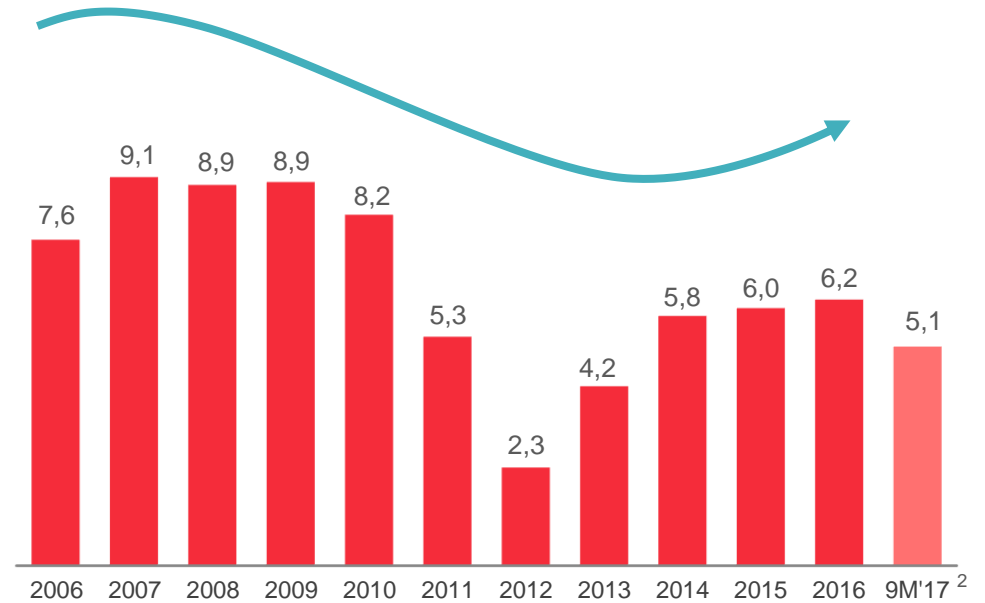


Crecimiento beneficio atribuido, CAGR (%), 1998 vs. 2016



Beneficio atribuido al Grupo

(Miles mill. €)





Este modelo supone menor necesidad de capital

Capital

Capital sólido y adecuado a nuestro modelo de negocio, diversificación geográfica, estructura de balance, perfil de riesgos y exigencias regulatorias

Incrementar dividendos en efectivo por acción

+9% DPA en efectivo
2017(e) vs. 2016



Financiar el crecimiento del negocio

+10%¹ Ingresos comerciales
9M'17 vs. 9M'16

Acumular capital

Objetivo CET1: +40 p.b. por trimestre



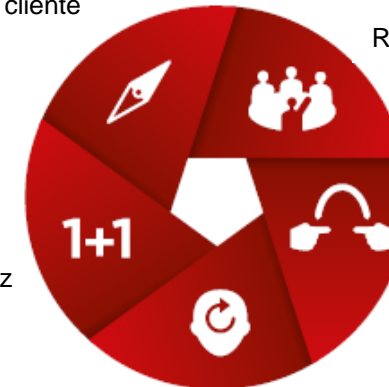
10,80% Capital (fully-loaded CET1) a Sep '17

Nuestra cultura de riesgos

Denominada **Risk pro**, define la forma en la que entendemos y gestionamos los riesgos en el día a día

Orientación al cliente

Responsabilidad



Sencillez

Resiliencia

Desafío

risk pro

All the Santander team engaged in risk



Nuestro modelo de filiales ...

Los negocios de Santander están organizados a través de un modelo descentralizado...

... con filiales jurídicamente independientes y ...

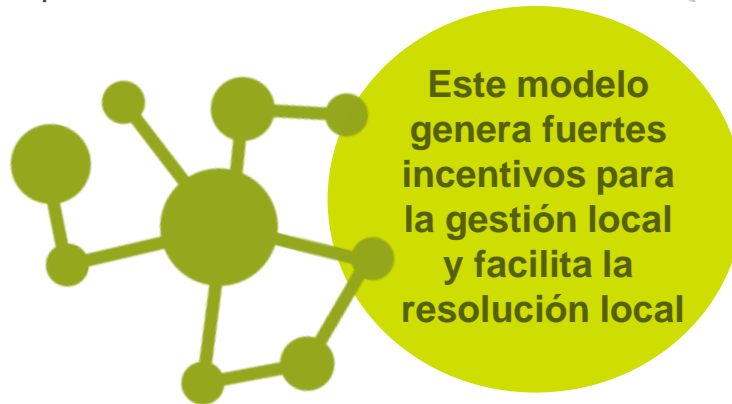
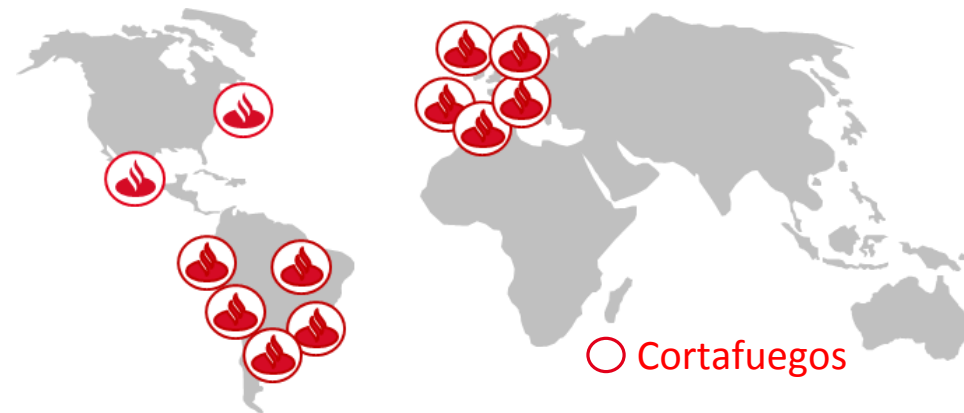
Los **órganos de administración de cada filial** tienen la responsabilidad de realizar una **gestión rigurosa y prudente**

Gestionadas por criterios y equipos locales que aportan un gran conocimiento de los clientes en sus respectivos mercados

Están **sujetas a la regulación y supervisión de sus autoridades locales**, sin perjuicio de la **supervisión global** que ejerce el **Banco Central Europeo sobre el Grupo**

Los **depósitos de los clientes están garantizados** por los fondos de garantía nacionales

... autónomas en capital y liquidez





... con fuerte cultura de colaboración, promueve la eficiencia y excelencia del servicio ...

Colaboración significa oportunidades debido a nuestra escala en 10 mercados

Nuestra capacidad de colaborar entre varios países es una ventaja diferencial, **genera mejores resultados para nuestros clientes y crea más valor para los accionistas**

Santander Wallet

Solución global para >2 millones de clientes



Lanzado:



Próximo:



Santander es uno de los bancos internacionales más eficientes

Queremos seguir mejorando la ratio de eficiencia a través de la **tecnología, la optimización de los procesos en operaciones** y en los centros corporativos, y de una **mayor digitalización** del modelo de distribución comercial

La satisfacción y experiencia de nuestros clientes sigue siendo una de nuestras prioridades



VINCULACIÓN Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES



TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE CANALES, PRODUCTOS Y SERVICIOS

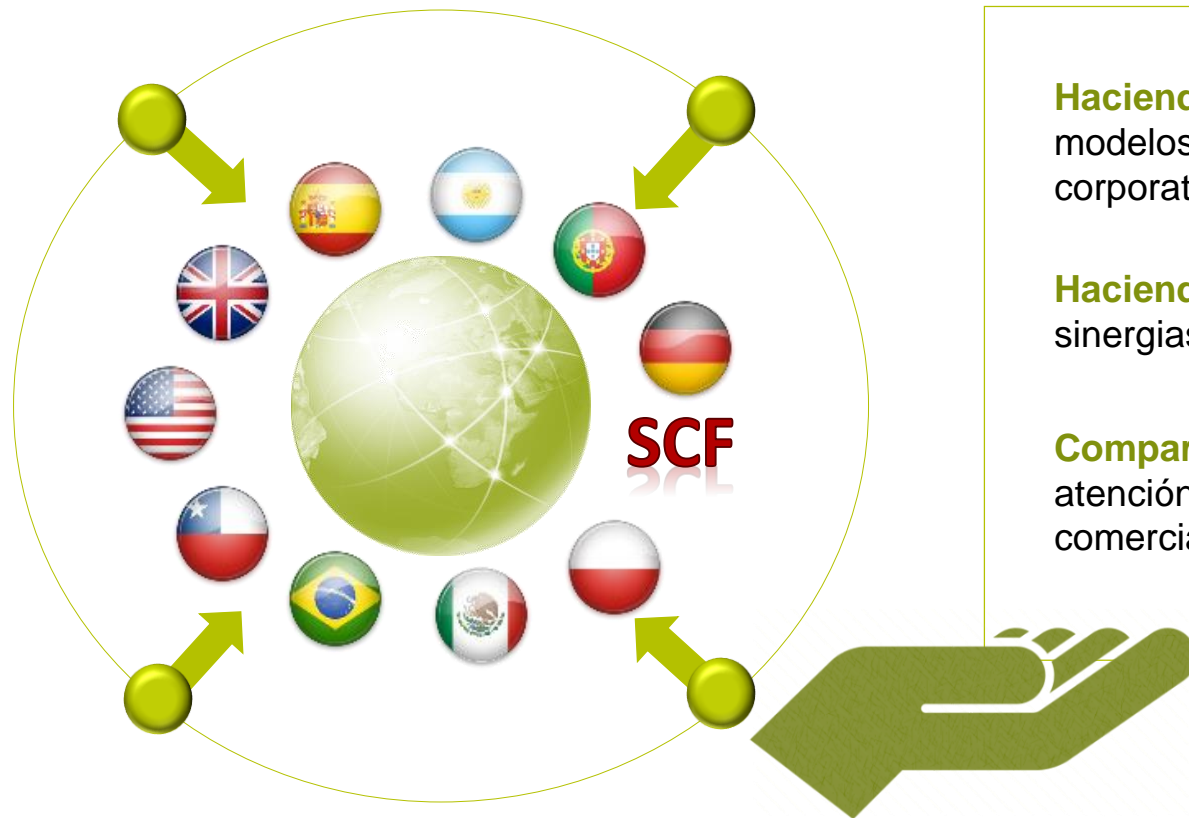


EXCELENCIA OPERATIVA EN LOS PROCESOS



... y con un Centro Corporativo que aporta valor

**Impulsa la competitividad de las filiales.
El Grupo suma más que el resultado
de la suma de cada uno de los bancos locales**



Haciendo más sólido el gobierno del Grupo, a través de políticas, modelos y marcos de control que permiten desarrollar unos criterios corporativos y una supervisión efectiva sobre el Grupo

Haciendo más eficientes a las unidades del Grupo, aprovechando las sinergias en gestión de costes, economías de escala y marca única

Compartiendo las mejores prácticas comerciales, con especial atención en conectividad global, puesta en marcha de iniciativas comerciales globales e impulsando la digitalización



Agenda

Nuestra misión y modelo de negocio

▶ **Visión y creación de valor** ◀

Estructura y Negocios del Grupo

Claves 9M'17 - Resultados y Actividad

Visión y creación de valor





189.254
Sep'17

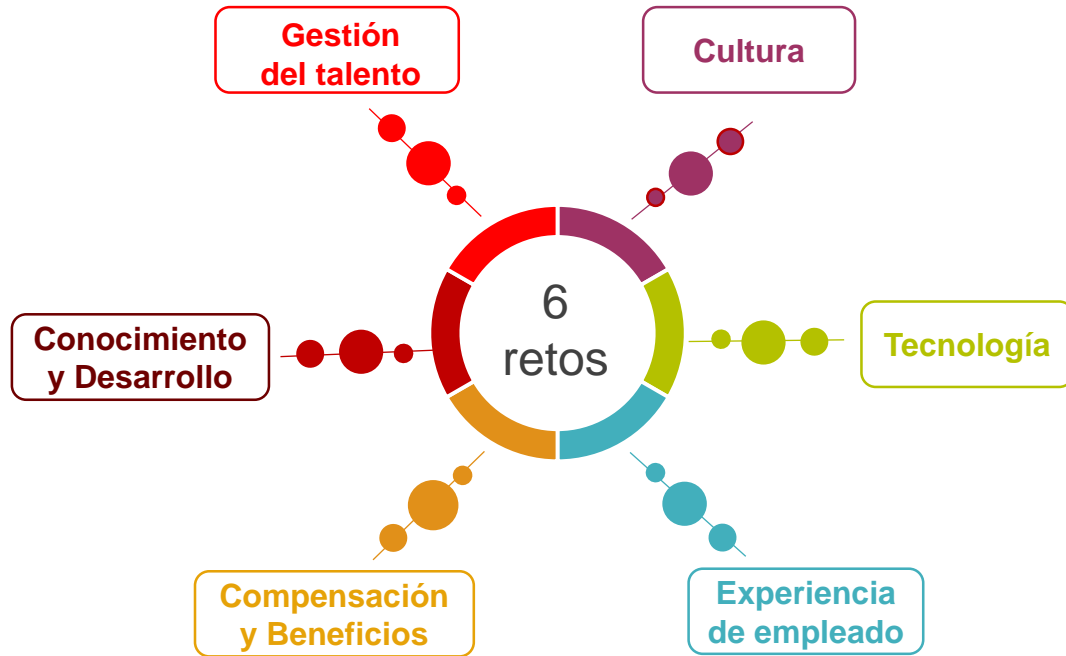


79%
de los empleados en 2016
perciben al Banco como
Sencillo, Personal y Justo



78%
empleados
comprometidos en 2016

La **estrategia de gestión de personas** se centra en seis grandes retos



Los **comportamientos corporativos** son la base para conseguir un banco más sencillo, personal y justo



Soy respetuoso



Escucho de verdad



Hablo claro



Cumpro las promesas



Promuevo la colaboración



Trabajo con pasión



Apoyo a las personas



Impulso el cambio



Certificación europea por la excelencia en la gestión de personas ¹



la primera red de reconocimiento global



131
Millones
Sep'17

16,5 (+12%)
millones de clientes
vinculados

24,2 (+20%)
millones de clientes
digitales

Nuestra **oferta de valor** pretende responder a las necesidades de nuestros diferentes perfiles de clientes

Excelencia operativa para aumentar la satisfacción del cliente ofreciendo el mejor servicio al menor precio posible

Soluciones sencillas y personalizadas para:

reforzar la confianza y vinculación a largo plazo y apoyar la internalización y el crecimiento de las empresas

Mundo 1|2|3 Santander Pymes Santander Trade Network

Santander Select Global Treasury Solutions Santander Cash Nexus

Santander Private Banking Santander Flame

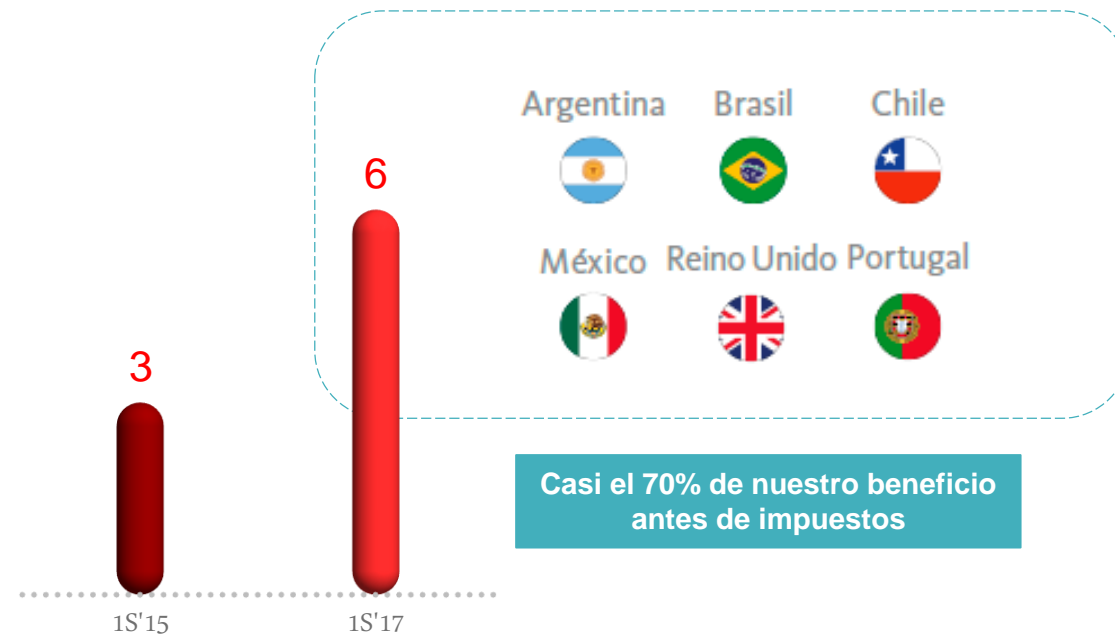
Nuevas soluciones digitales

Reforzando la atención y el trato personal

Santander NEO CRM SmartRed

Número de países en los que estamos en el top 3 de satisfacción de clientes¹



Aportando valor al accionista. Aumento de la remuneración, manteniéndose el pago de los cuatro dividendos habituales

Rentabilidad atractiva y sostenible al accionista para mantener su confianza a largo plazo. Fuerte compromiso

Entre los mejores
de Europa por
rentabilidad

RoTE ordinario 9M'17
11,8%

Distribución del capital social
(por tipo de accionista,
30-Septiembre-17)

Institucionales 60,3%
Minoristas 38,5%
Consejo 1,2%

Valor tangible
contable
por acción

4,20 euros
Sep'17

Fortalecemos
nuestro capital

10,80%
CET1 *fully loaded* Sep'17

Group Strategy Update para compartir con analistas e inversores la estrategia y perspectivas del Banco

Nueva York octubre 2017



Presidenta, CEO, CFO,
Reino Unido, Brasil, España,
EE.UU., México y Country
Heads del resto de países



1,7
millones de
personas
ayudadas en
2016


36.684
becas concedidas
en 2016


1.183
acuerdos con universidades
e instituciones académicas
de 21 países


Contribuyendo al progreso económico y social de las personas y empresas, de una forma responsable y sostenible

Firme respaldo a la educación superior con **Santander Universidades**

Integración de criterios éticos, sociales y ambientales en el desarrollo de nuestra actividad

 **1,7** millones de personas ayudadas

 **209** millones de euros de inversión social en la comunidad en 2016

 **7.082** megavatios financiados en energías renovables en 2016

 **-8%** reducción consumo eléctrico en 2016

Número 1 en respaldo a la educación superior por la Fundación Varkey en colaboración con la UNESCO

 **157** millones de euros invertidos en educación superior

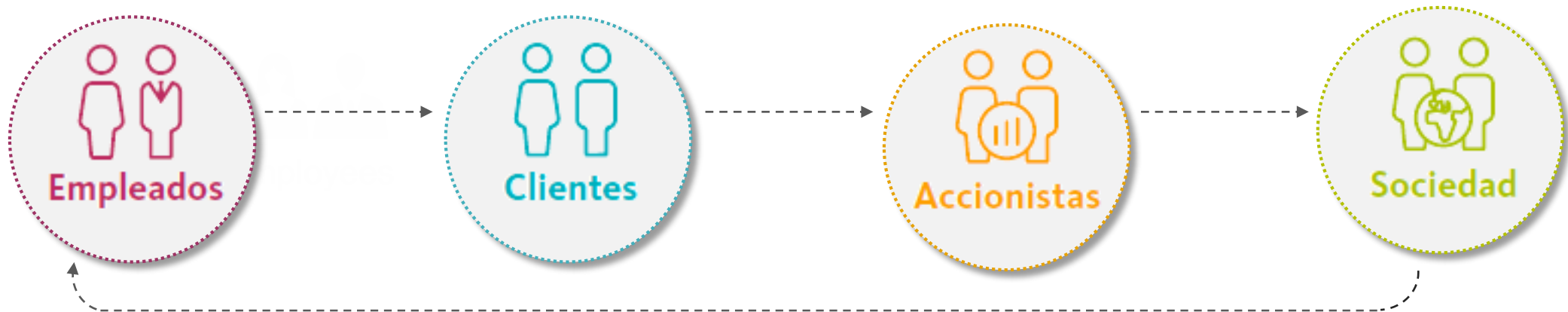
 **1.407** universidades de 23 países forman parte de Universia

En los índices de Inversión socialmente responsables DJSI (desde el 2000) y en el **FTSE4Good** (desde el 2002)

1er banco de Europa y 6º del mundo en



Objetivos del Grupo 2018



Banco top 3 para trabajar en la mayoría de nuestras geografías

17 mill. **clientes particulares vinculados**

1,6 mill. **clientes pymes y empresas vinculados**

Crecimiento del crédito por encima de competidores

Top 3 en satisfacción al cliente en todas las geografías*

30 mill. **clientes digitales**(x2)

CAGR aprox.10% en **comisiones** 2015-2018

Eficiencia 45-47%

Coste del crédito medio 2015-2018: 1,2%

RoTE >11,5%

Crecimiento del **BPA**, alcanzando **doblo dígito** en 2018

30%-40% **pay-out dividendo en efectivo:** Incremento anual en DPA

FL CET1 > 11%

Apoyando a las comunidades: 5,0 mill. en 2016-18

Aprox.130.000 **becas** 2016-18



Agenda

Nuestra misión y modelo de negocio

Visión y creación de valor

▶ Estructura y Negocios del Grupo ◀

Claves 9M'17 - Resultados y Actividad

Gobierno corporativo

Un gobierno corporativo robusto es clave para garantizar un modelo de negocio sostenible a largo plazo



Composición **equilibrada** del consejo



Respeto de los derechos de los accionistas



Máxima **transparencia**, en particular, en materia de retribuciones



A la **vanguardia internacional** en mejores prácticas del gobierno corporativo

Junta general de accionistas

Consejo de administración

Comisiones del Consejo

Consejo de administración

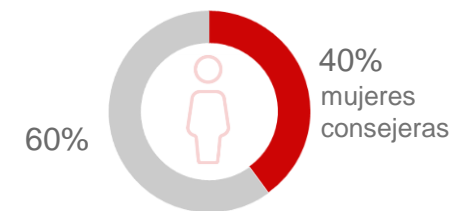
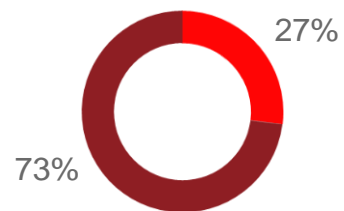
Proceso de toma de decisiones

Un consejo de administración **concedor del negocio**, con una **composición equilibrada y gran experiencia**

Toma de **decisiones colegiadas** y con **visión a largo plazo**

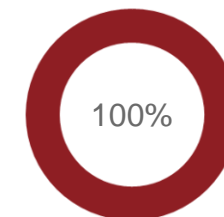
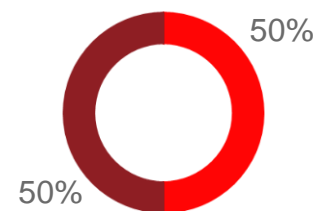
Debate de los asuntos y **challenge efectivo** por los **consejeros externos**

Consejo de administración (Diciembre 2016)



Comisión ejecutiva

Comisión de Supervisión de Riesgos, Regulación y Cumplimiento



■ Ejecutivos ■ No ejecutivos

Otras comisiones del Consejo¹:

Auditoría, Nombramientos, Retribuciones, Internacional, e Innovación y tecnología, Comité Asesor Internacional

Modelo de Gobierno interno

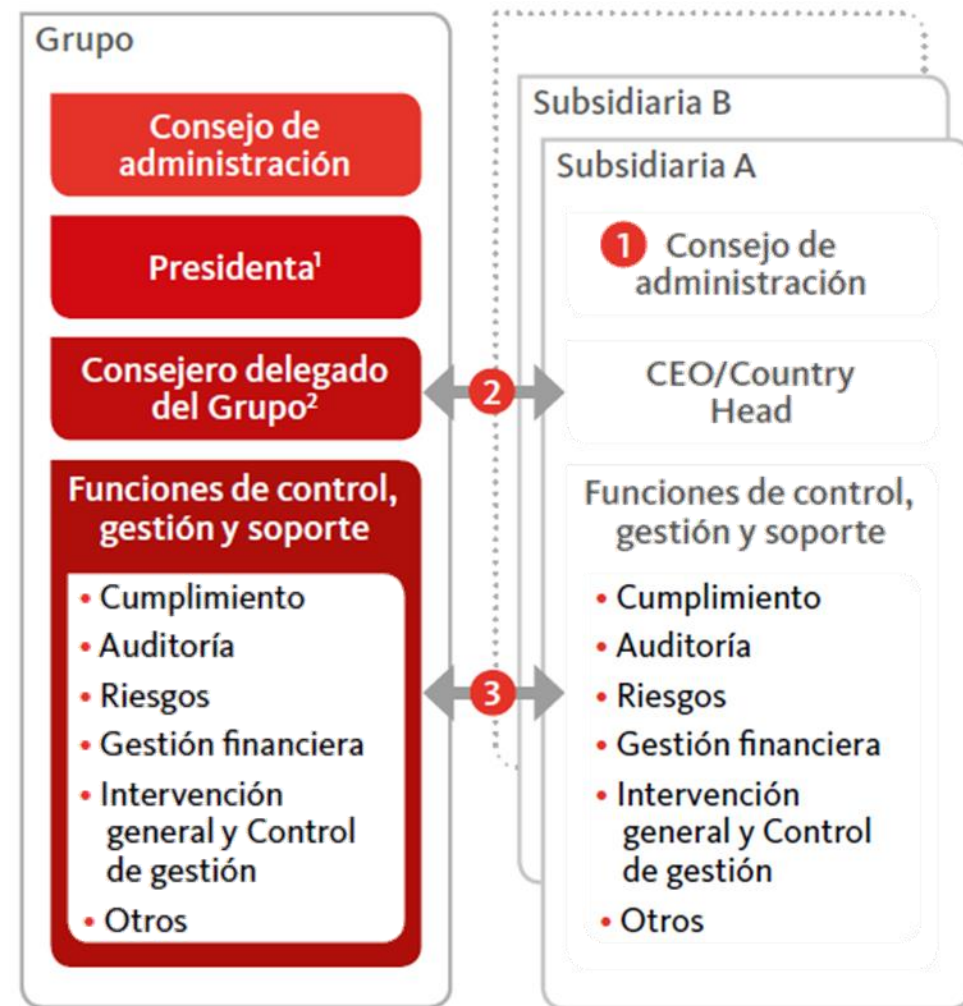
Grupo Santander está **estructurado a través de filiales autónomas** en capital y liquidez cuya **entidad matriz es Banco Santander S.A.**

Su sistema de gobierno interno está formado por un **modelo de gobierno y unos marcos corporativos**

El modelo establece los **principios que rigen la relación entre el Grupo y sus filiales y la interacción que debe existir entre ellos a tres niveles**

Los **marcos corporativos** constituyen principios comunes de actuación en materias relevantes por su incidencia en el perfil de riesgos del Grupo³

Modelo de gobierno matriz - filiales



Estructura del Grupo

Basada en 9 mercados y en el negocio de financiación al consumo en Europa, las actividades del centro corporativo y otras funciones





Unidades y negocios



España – ex-Popular

Top 3 en recursos de clientes, créditos a empresas y en banca privada

Datos destacados 9M'17

	Oficinas	2.857
	Empleados	22.904
	Clientes vinculados (millones)	1,6
	Clientes digitales (millones)	3,0
	Créditos brutos a clientes*	148.838
	Recursos*	240.192
	Beneficio ordinario atribuido*	914
	Aportación al beneficio del Grupo	13%

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Crecimiento rentable

Banco de referencia para empresas

Mejorar eficiencia y experiencia de cliente

Mejor banco para trabajar



Cuenta 1|2|3 Smart
SI TIENES ENTRE 18 Y 31 AÑOS, ESTA ES TU CUENTA



SAMSUNG
pay












Santander Consumer Finance

SCF es líder en el mercado de financiación al consumo en Europa, generando negocio en 15 países¹

Datos destacados 9M'17

	Oficinas	549
	Empleados	15.045
	Clientes** (millones)	19,6
	Créditos brutos a clientes*	89.003
	Recursos*	35.777
	Beneficio ordinario atribuido*	943
	Aportación al beneficio del Grupo	13%

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Mantener rentabilidad

Ganar cuota de mercado

Gestionar proactivamente acuerdos con fabricantes de automóvil

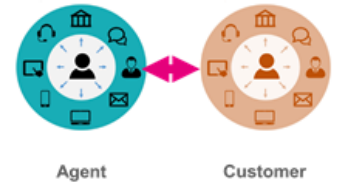
Acelerar la digitalización del negocio

- Alemania
- España
- Italia
- Portugal
- Polonia
- Francia
- Finlandia
- Noruega
- Suecia
- Dinamarca
- Holanda
- Austria
- Bélgica
- Suiza
- Reino Unido¹

Mobile payments



Interacción digital





Polonia

Uno de los principales bancos polacos, líder del mercado en banca móvil e internet y segundo en el mercado de tarjetas

Datos destacados 9M'17

	Oficinas	592
	Empleados	11.691
	Clientes vinculados (miles)	1.350
	Clientes digitales (miles)	2.030
	Créditos brutos a clientes*	22.226
	Recursos*	26.824
	Beneficio ordinario atribuido*	219
	Aportación al beneficio del Grupo	3%

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Ser Top 3 en calidad de servicio, incrementando los clientes vinculados

Seguir siendo líderes en canales digitales en Polonia

Ganar cuota de mercado en volúmenes

Liderazgo en rentabilidad



Konto **Jakie Chcę**



Fundusze Arka









Portugal – ex-Popular

Banco más rentable en Portugal
con altas cuotas de mercado
en créditos y depósitos

Datos destacados 9M'17

	Oficinas	587
	Empleados	6.022
	Clientes vinculados (miles)	681
	Clientes digitales (miles)	551
	Créditos brutos a clientes*	31.190
	Recursos*	32.017
	Beneficio ordinario atribuido*	336
	Aportación al beneficio del Grupo	5%

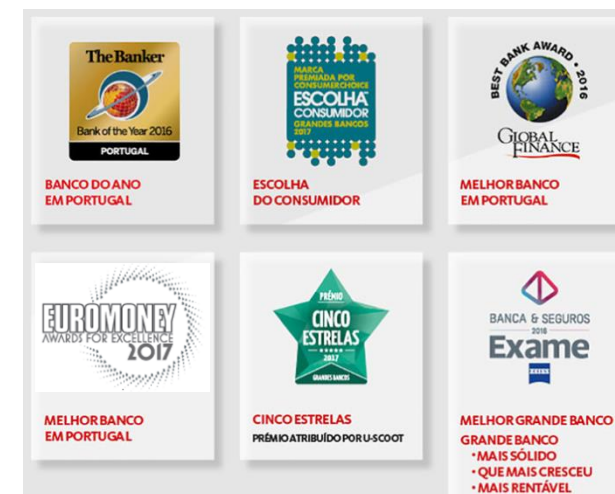
PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Seguir ganando cuota
de mercado rentable

Optimizar el coste
de financiación

Mejorar la eficiencia
y el coste del crédito

Adecuar la estructura
de capital a las nuevas
exigencias regulatorias





Reino Unido

Santander UK se está consolidando como un banco *retail* y comercial centrado en el cliente

Datos destacados 9M'17

	Oficinas	820
	Empleados	25.722
	Clientes vinculados (millones)	4,2
	Clientes digitales (millones)	5,0
	Créditos brutos a clientes*	235.704
	Recursos*	207.861
	Beneficio ordinario atribuido*	1.201
	Aportación al beneficio del Grupo	16%

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Crecimiento de clientes vinculados y cuota de mercado

Excelencia operativa y digital

Rentabilidad creciente con fortaleza de balance

Vivir el “Santander way” a través de nuestros comportamientos

Apoyar a la sociedad a través de habilidades, conocimiento e innovación



NEOCRМ Investment Hub

123 CURRENT ACCOUNT

All in One Credit Card



Android Pay.
Tap. Pay. Done.





Brasil

Modelo sólido, acelerando su transformación comercial con foco en el cliente

Datos destacados 9M'17

	Oficinas	3.422
	Empleados	46.261
	Clientes vinculados (millones)	4,0
	Clientes digitales (millones)	8,0
	Créditos brutos a clientes*	75.622
	Recursos*	113.031
	Beneficio ordinario atribuido*	1.902
	Aportación al beneficio del Grupo	26%

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Foco en crecimiento de ingresos

Aumento de cuota de mercado en adquisición, consumo, pymes...

Transformación digital

Gestión del riesgo y las recuperaciones



Santander One



SMES



Agribusiness



Santander Way



Payrolls





México

Tercer banco del país con elevada cuota en créditos y depósitos. Su principal fortaleza es la innovación en el servicio al cliente

Datos destacados 9M'17

	Oficinas	1.401
	Empleados	18.217
	Clientes vinculados (miles)	1.896
	Clientes digitales (miles)	1.808
	Créditos brutos a clientes*	29.347
	Recursos*	38.643
	Beneficio ordinario atribuido*	532
	Aportación al beneficio del Grupo	7%

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Aumentar nóminas y potenciar la oferta de *Santander Plus* para mejorar la atracción y vinculación

Consolidar nuestra posición en pymes y recuperar el liderazgo en el negocio hipotecario

Transformación operacional y en tecnología a través de CRM y plataformas digitales

Mejorar la calidad de servicio al cliente

Select Me – Women proposition



HIPOTECA PERSONAL
SANTANDER








SuperNET

SuperMóvil

Principal banco privado de Chile en activos y clientes

Datos destacados 9M'17

	Oficinas	406
	Empleados	11.673
	Clientes vinculados (miles)	615
	Clientes digitales (miles)	988
	Créditos brutos a clientes*	37.281
	Recursos*	33.215
	Beneficio ordinario atribuido*	440
	Aportación al beneficio del Grupo	6%

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Consolidar la transformación comercial a través del nuevo modelo de oficinas y banca digital

Continuar mejorando la calidad de atención y la experiencia de clientes particulares y pymes

Potenciar el negocio con empresas grandes y medianas mediante servicios no crediticios

Foco en comisiones y rentabilidad a largo plazo

Onboarding
DIGITAL



WORK CAFÉ / SP
SANTANDER









Crédito 123 Click



Argentina

Consolidación como el primer banco privado del país tras la compra del negocio minorista de Citi¹

Datos destacados 9M'17

	Oficinas	482
	Empleados	9.346
	Clientes vinculados (miles)	1.324
	Clientes digitales (miles)	1.907
	Créditos brutos a clientes*	8.208
	Recursos*	12.788
	Beneficio ordinario atribuido*	263
	Aportación al beneficio del Grupo	4%

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Continuar la transformación hacia un banco totalmente digital

Nuevos clientes Citi: foco en aumentar la rentabilidad

La rentabilidad se apoya en el aumento del crédito (RoRWA > 3%)

Desarrollar negocios con el sector público

Desarrollar y aumentar el negocio de wealth management

American Airlines
AAdvantage



Mobile Banking



SuperCuenta Súper Plazo Fijo

GLOBAL FINANCE

Best internet banking
2007 to 2016
Best Mobile Banking Latam
2015 and 2016
Best Comex Bank
2016

GREAT PLACE TO WORK®
Best Workplace
2016

EUROMONEY
Best Bank
2010 to 2016

The Banker
Best Bank
2015 and 2016



Estados Unidos – ex-Popular

Santander US tiene una fuerte presencia en el noreste de EE.UU.

Datos destacados 9M'17

	Oficinas	694
	Empleados	17.566
	Clientes vinculados (miles)	278
	Clientes digitales (miles)	778
	Créditos brutos a clientes*	76.725
	Recursos*	60.916
	Beneficio ordinario atribuido*	337
	Aportación al beneficio del Grupo	5%

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Atender a las expectativas de los reguladores

Mejorar la experiencia y la vinculación de clientes

Convertirse en un banco con todos los servicios de financiación de autos

Mejorar la rentabilidad

CHRYSLER
CAPITAL.

Benefits of Banking with Us





A new, personal approach to digital banking.

Earn more on what you save.

Santander Global Corporate Banking (SGCB)

Dirigida a clientes corporativos e instituciones que, por su tamaño o sofisticación, requieren un servicio a medida o productos mayoristas de valor añadido

Datos destacados 9M'17

	Beneficio ordinario atribuido*	1.501
	Aportación al beneficio del Grupo	21%

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Consolidar posición como expertos en América Latina

Desarrollar productos de alto valor añadido con bajo consumo de capital

Aumentar oferta de productos para clientes de banca comercial



Modelo de negocio apoyado en tres pilares:

Foco en el cliente

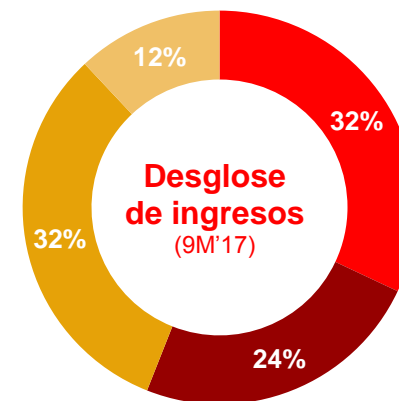
Con ~88% de los ingresos provenientes de clientes a través de un Modelo de Relación Global y una fábrica de producto dedicada a clientes de banca comercial que genera 1.184 millones de euros de ingresos

Fuertes capacidades globales de producto

Posiciones de referencia en Export Finance, Préstamos Corporativos, Project Finance y Emisiones, y Financiaciones Estructuradas, entre otras, en Europa y Latinoamérica

Interconexión con las unidades locales

Apalancándonos en la red de bancos del Grupo y en el *expertise* local se han generado 1.188 millones de euros de ingresos a través de la conectividad






- Global Transaction Banking
- Financing Solutions & Advisory
- Global Markets
- Capital & Other

Santander Wealth Management

Nuestra visión:
Convertirse en el mejor *Wealth Manager*
en Europe y America

Datos destacados 9M'17

	Cientes Banca Privada	c.170 mil
	Activos bajo gestión de Banca Privada ¹	c.160
	Activos bajo gestión de SAM ¹	c. 180



BANCA PRIVADA PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Desarrollar una propuesta global para nuestros clientes de Banca Privada

Desarrollar la propuesta para el segmento UHNW²

Completar la oferta de productos y servicios

Transformación digital de la Banca Privada

GESTIÓN DE ACTIVOS PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Convertirnos en el socio preferente para nuestros bancos locales

Completar la propuesta de valor colaborando con terceros







Desarrollar nuestra propuesta de valor institucional

Desarrollar nuestra plataforma tecnológica

Popular

Top 3 en recursos de clientes,
créditos corporativos y banca privada

Datos destacados 9M'17

	Sucursales	1.777
	Empleados	11.695
	Créditos brutos a clientes*	79.573
	Recursos*	79.240
	Beneficio ordinario atribuido*	178
	Aportación al beneficio del Grupo	2%

Popular
Grupo Santander

BANCO POPULAR: PRINCIPALES ACTUACIONES EN 3T'17

- Ampliación de capital de 7.072 millones de euros
- Bonos de Fidelización: aceptación de ~60% de los afectados
- Venta de inmobiliarios4: acuerdo para vender el 51% de la cartera a Blackstone
- Rediseño de los rótulos en las oficinas del Popular que llevarán Grupo Santander
- Cajeros del Santander disponibles para clientes del Popular y operaciones en euros entre los dos bancos sin coste alguno
- Fuerte recuperación de depósitos desde la adquisición



Agenda

Nuestra misión y modelo de negocio

Visión y creación de valor

Estructura y Negocios del Grupo

▶ Claves 9M'17 - Resultados y Actividad ◀

Mejora de la rentabilidad y de los datos por acción junto con una mayor ratio de capital

Crecimiento del beneficio sólido y de alta calidad

Beneficio atribuido

5.077 mill. €; +10%

B⁰ atribuido ordinario¹

5.592 mill. €; +14%
(euros constantes)

Mejora de la ratio de capital y de la rentabilidad

FL CET1

10,80%

RoTE ordinario

11,8%

Comprometidos con la creación de valor para nuestros accionistas

BPA

0,316 €; +6%

TNAV/acción

4,20 €; +2%

Más clientes vinculados y digitales apoyados en una mejor experiencia del cliente, aportan crecimiento de MI, comisiones, volúmenes y mejor calidad crediticia

Clientes vinculados: 16,5 millones

- 15,1 millones en particulares; 1,4 millones en empresas

Particulares	+1,6 mill.	+12%
Empresas	+151 mil	+12%

Clientes digitales: 24,2 millones

- 13,9 millones en móviles

Digitales	+4,1 mill.	+20%
Móviles	+4,5 mill.	+47%

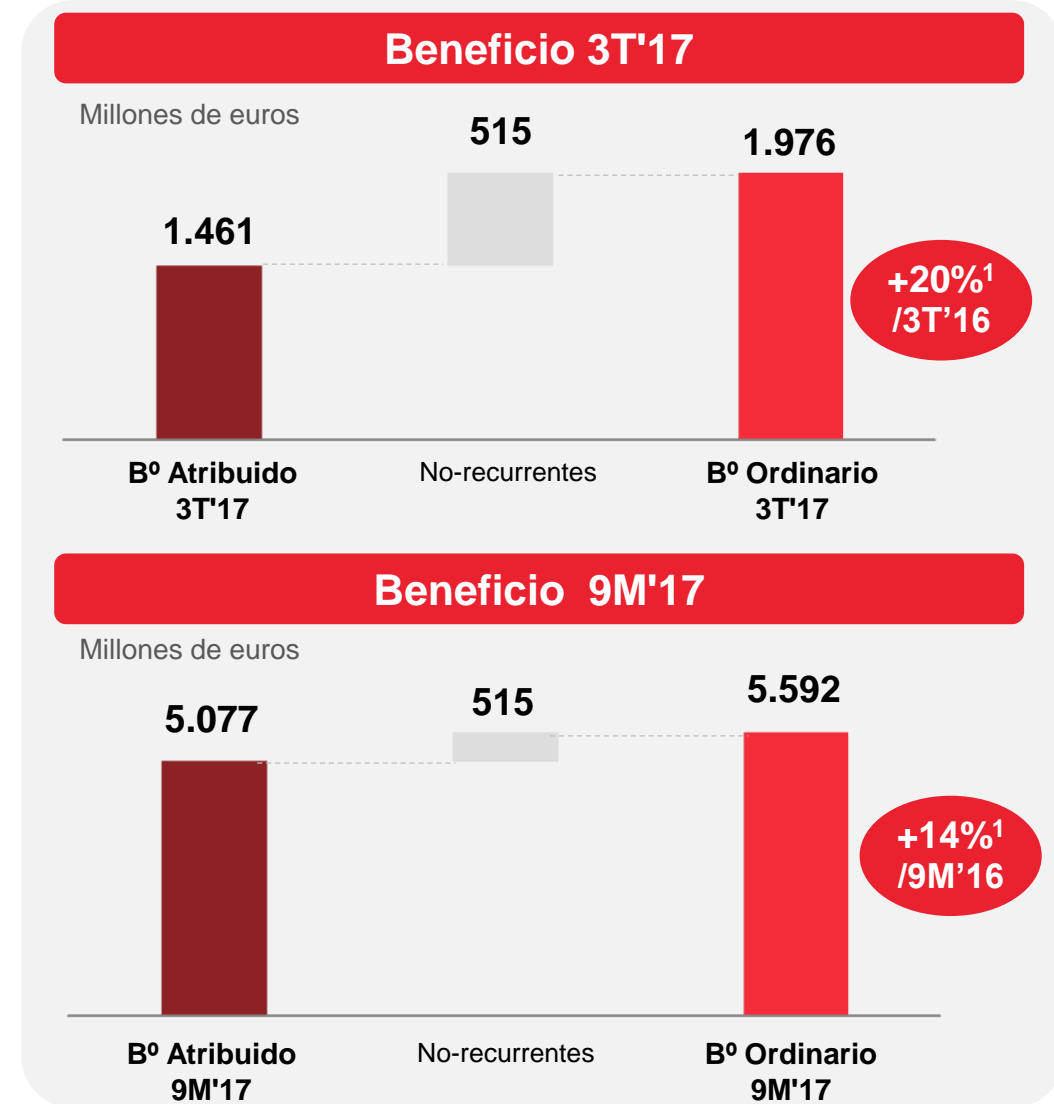
Margen de intereses ¹	25.124 mill. €; +7%
Comisiones ¹	8.489 mill. €; +10%
Créditos ¹	+1%
Recursos ¹	+8%
Ratio de mora	3,51%; -64 pb
Coste del crédito	1,15%; -4 pb

Beneficio del tercer trimestre afectado por no recurrentes, principalmente relacionados con las integraciones

Detalle de no recurrentes

(Millones de euros, neto de impuestos)

• Proceso de integración del Popular	-300
• Proceso de integración de Alemania	-85
• Participaciones, activos intangibles y otros	-130
• Total	-515



Excelente calidad y crecimiento sólido en la parte alta de la cuenta

Millones de euros	9M'17			% / 9M'16 ex-Popular	
	Total Grupo	Popular	ex- Popular	Euros	Euros constantes
Margen bruto	36.330	774	35.556	9,2	7,3
Costes de explotación	-16.957	-484	-16.474	5,4	4,2
Margen neto	19.373	290	19.083	12,7	10,1
Dotaciones insolv.	-6.930	-46	-6.883	-3,2	-6,9
BAI ordinario	10.175	231	9.944	17,7	16,5
Impuestos	-3.497	-53	-3.444	31,0	29,8
Bº ordinario atribuido	5.592	178	5.414	11,5	10,6
No recurrentes ¹	-515	-300	-215	-13,4	-16,1
Beneficio atribuido	5.077	-122	5.199	12,9	12,0

*En términos homogéneos
(ex-Popular)*

*Crecimiento de ingresos
apoyado en*

*MI: +7%
Comisiones:
+10%*

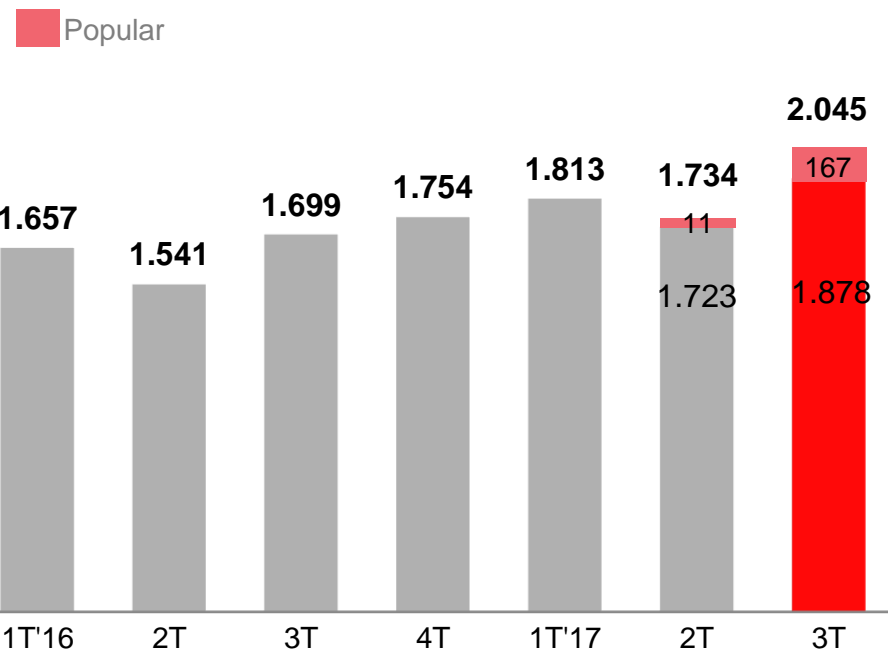
Ratio de eficiencia: 46,3% (-1,7 pp)

Coste del crédito: 1,15% (-4 pb)

Sólido crecimiento generalizado del beneficio

Beneficio atribuido ordinario

Millones de euros constantes



Beneficio atribuido ordinario

Millones de euros

1.633	1.526	1.695	1.766	1.867	1.749 ¹	1.976 ¹
-------	-------	-------	-------	-------	--------------------	--------------------

Beneficio atribuido ordinario en unidades core - 9M'17

Millones de euros y % var. / 9M'16 en euros constantes



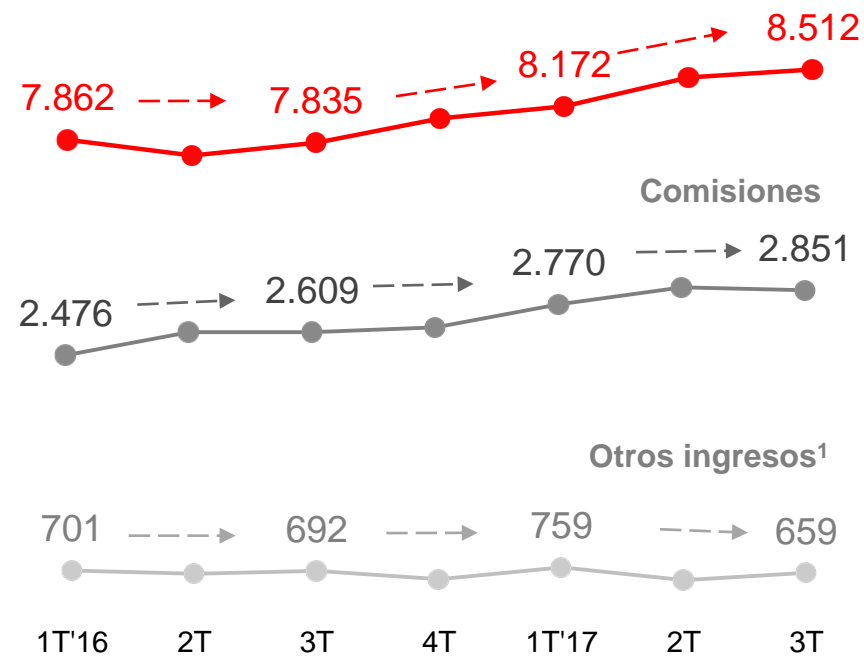
Mayores ingresos, mejor eficiencia y dinámica positiva de dotaciones - excl. Popular

Ingresos: +7%

Aumento en 8 de las 10 principales unidades por fuertes ingresos comerciales recurrentes

Millones de euros

Margen de intereses



Costes: +4% (0% en términos reales²)

Control de costes refleja mejora de la eficiencia en 8 unidades

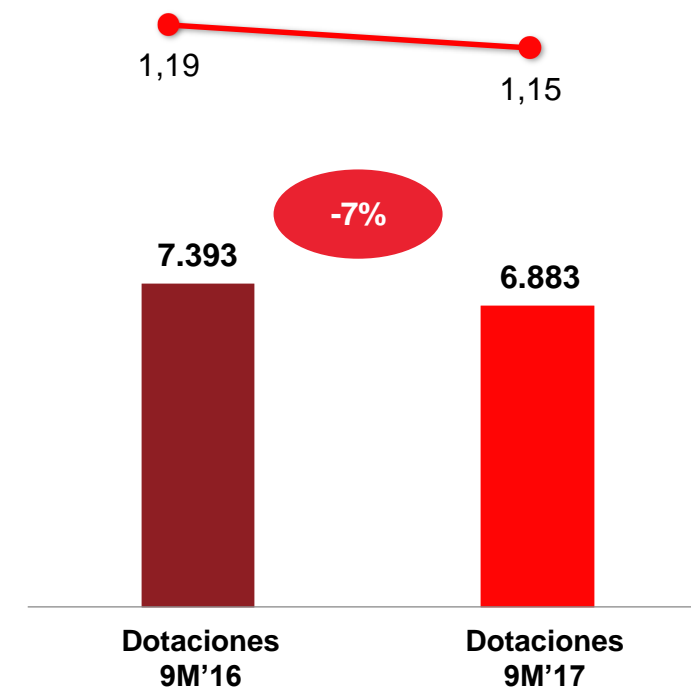
	Nominal	En términos reales ²	Ingresos Δ vs. costes
Brasil	7,1	2,6	✓
Reino Unido	2,1	-0,2	✓
SCF	3,4	-0,6	✓
España	-3,0	-4,9	✓
México	12,2	7,0	✓
Chile	3,4	1,0	✓
EE.UU.	3,5	1,4	-
Portugal	-7,5	-8,7	✓
Argentina	46,7	16,4	-
Polonia	-0,9	-2,4	✓
Centro Corporativo	1,6	-0,3	-
Grupo	4,2	0,0	✓

Dotaciones: -7%

Mejor coste del crédito en la mayoría de unidades

Millones de euros

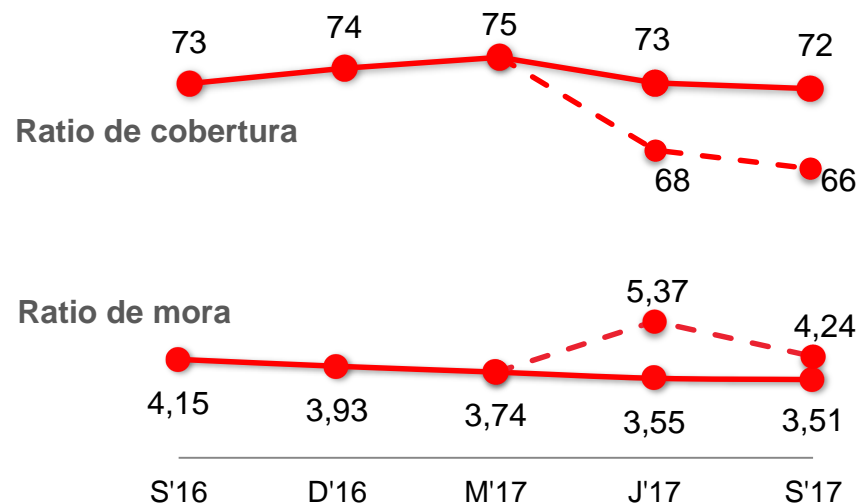
Coste del crédito³



Acelerando la reducción de la exposición inmobiliaria

Ratios de calidad crediticia¹

%, - - - incluyendo Popular

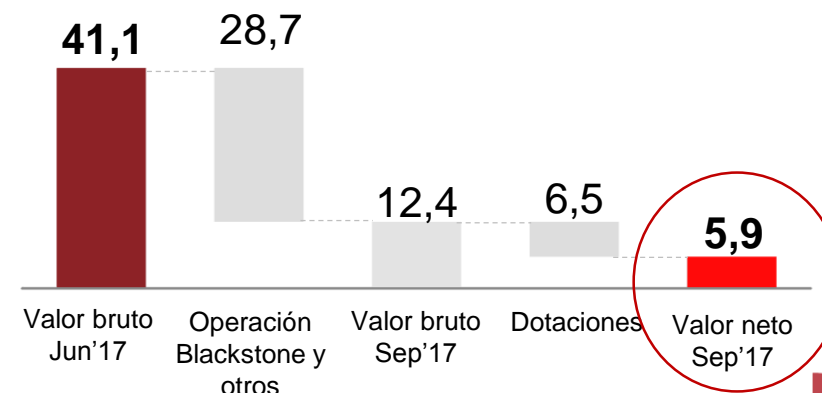


Banco Popular S'17

Ratio de mora	11%
Ratio de cobertura	47%

Exposición inmobiliaria²

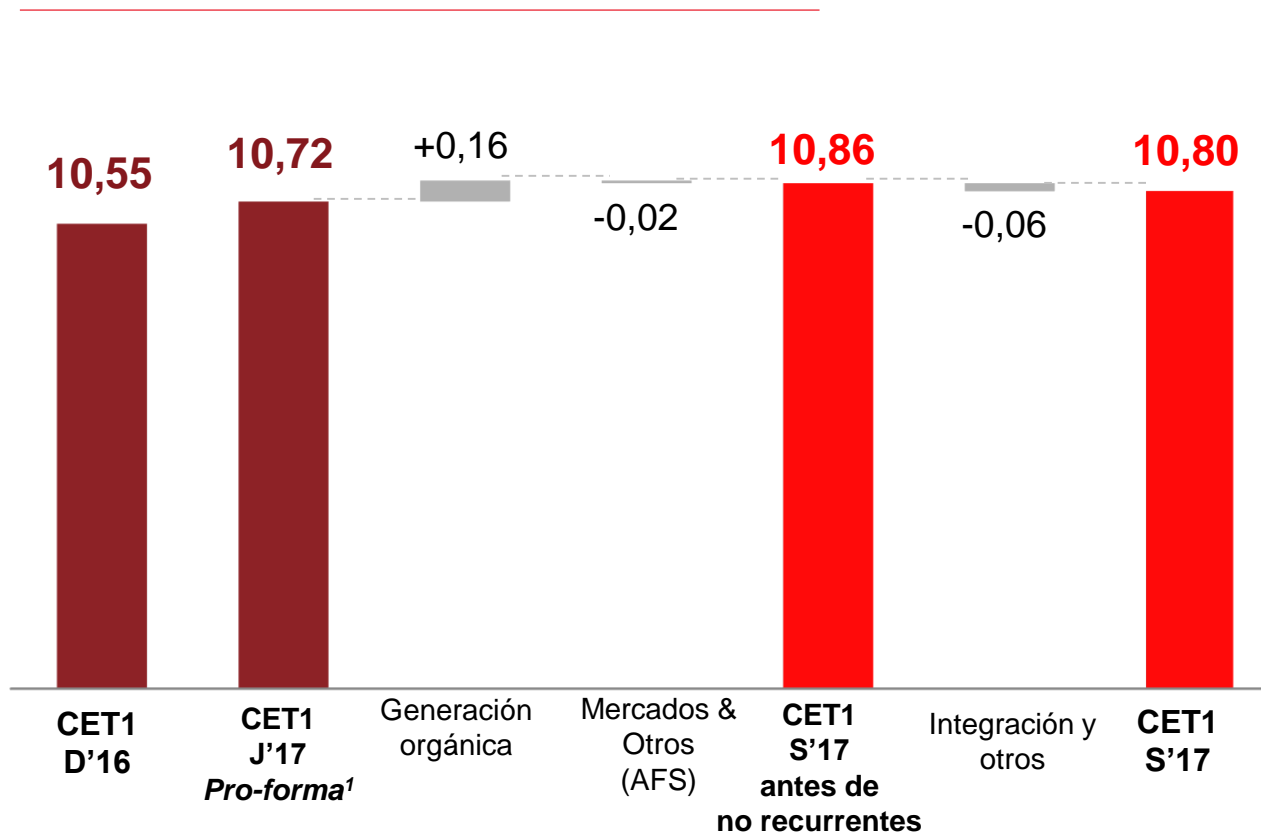
Miles de millones €



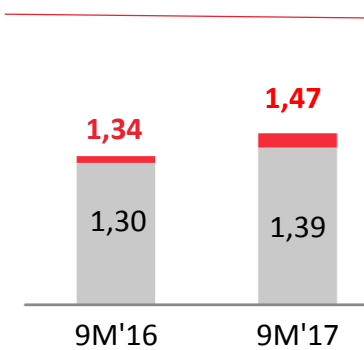
	Valor neto (miles de millones €)
Activos inmobiliarios	4,6
Activos adjudicados	3,4
Activos en alquiler	1,2
Créditos morosos inmobiliarios	1,3
Activos + morosos inmobiliarios	5,9

Continuamos generando capital y aumentando la rentabilidad en el trimestre

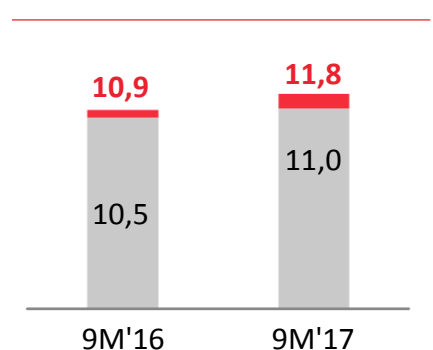
FL CET1(%)



RoRWA (%)

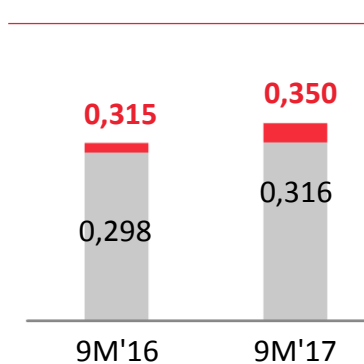


RoTE (%)

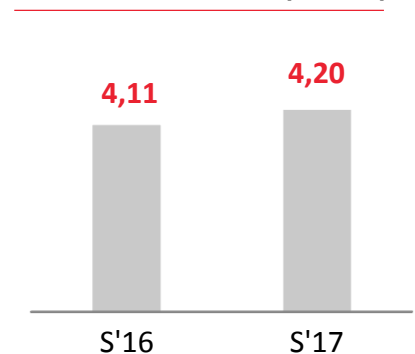


Ordinario
Total

EPS² (euros)



TNAV/share² (euros)



Cumpliendo nuestros compromisos para alcanzar nuestros objetivos

Clientes y resultados	FY2016	9M'17 ex-Popular	Objetivos 2017
Clientes vinculados (millones)	15,2	16,5 ✓	17
Clientes digitales (millones)	20,9	24,2 ✓	25
Comisiones¹	8%	10% ✓	Incrementar
Coste del crédito	1,18%	1,15% ✓	Mejorar
Ratio de eficiencia	48,1%	46,3% ✓	Prácticamente estable
Ratios del Grupo	FY2016	9M'17 incl. Popular	Objetivos 2017
Beneficio por acción (€)	0,401	0,316 (9M'17) ✓	Incrementar
Dividendo por acción² (€)	0,207	0,22 ✓	Incrementar
CET1 FL	10,55%	10,80% ✓	+40 pb orgánicos al año

Santander – información financiera

Para más detalles sobre el Grupo y países, pulsar



Informe Anual 2016

Informe Anual Online 2016



Informe financiero trimestral

Presentaciones de Grupo:



Actividad y Resultados

Investor Day 2015

Group Strategy Update 2017

Presentaciones países



Información importante

Banco Santander, S.A. (“Santander”) advierte que esta presentación contiene afirmaciones que constituyen “manifestaciones sobre previsiones y estimaciones” en el sentido de la Ley Estadounidense sobre Reforma de la Litigiosidad sobre Valores de 1995. Dichas manifestaciones sobre previsiones y estimaciones pueden identificarse mediante términos tales como “espera”, “proyecta”, “anticipa”, “debería”, “pretende”, “probabilidad”, “riesgo”, “VAR”, “RORAC”, “RoRWA”, “TNAV”, “objetivo”, “estimación”, “futuro” y expresiones similares. Dichas previsiones y estimaciones aparecen en varios lugares de la presentación e incluyen, entre otras cosas, comentarios sobre el desarrollo futuro de los negocios, su desempeño económico y la política de remuneración al accionista. Estas previsiones y estimaciones representan nuestro juicio actual y expectativas sobre la evolución futura de los negocios, pero puede que determinados riesgos, incertidumbres y otros factores relevantes ocasionen que los resultados y la evolución reales sean materialmente diferentes de lo esperado. Entre estos factores se incluyen: (1) la situación del mercado, factores macroeconómicos, directrices regulatorias y gubernamentales; (2) movimientos en los mercados bursátiles nacionales e internacionales, tipos de cambio y tipos de interés; (3) presiones competitivas; (4) desarrollos tecnológicos; y (5) cambios en la posición financiera o la solvencia crediticia de nuestros clientes, deudores o contrapartes. Existen numerosos factores, incluyendo entre ellos los factores que hemos indicado en nuestro Informe Anual en el formulario 20-F registrado ante la Securities and Exchange Commission de los Estados Unidos de América (la “SEC”) –en el apartado “Información Clave-Factores de Riesgo”– y en el Documento de Registro de Acciones registrado ante la Comisión Nacional del Mercado de Valores (la “CNMV”) –en el apartado “Factores de Riesgo”–, que podrían afectar adversamente a los resultados futuros de Santander y podrían provocar que dichos resultados se desvíen sustancialmente de los previstos en las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones. Otros factores desconocidos o imprevisibles pueden hacer que los resultados difieran materialmente de aquéllos descritos en las previsiones y estimaciones.

Las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones se refieren a la fecha de este documento y están basados en el conocimiento, información disponible y opiniones del momento en que se formularon. Dichos conocimientos, información y opiniones pueden cambiar en cualquier momento posterior. Santander no se obliga a actualizar o a revisar las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones a la luz de nueva información, eventos futuros o por cualquier otra causa.

La información contenida en esta presentación 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 adquiera valores debe realizarlo 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 sobre la base de la información contenida en esta presentación. Al poner a su disposición esta presentación, Santander no está prestando ningún asesoramiento ni realizando ninguna recomendación de compra, venta o cualquier otro tipo de negociación sobre las acciones Santander ni sobre cualquier otro valor o instrumento financiero.

Ni esta presentación ni ninguna de 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 esta presentación 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.

Información importante

Nota: Las manifestaciones sobre rendimiento histórico y tasas de crecimiento no pretenden dar a entender que el comportamiento, el precio de la acción o el beneficio (incluyendo el beneficio por acción) para cualquier período futuro serán necesariamente iguales o superiores a los de cualquier período anterior. Nada en esta presentación debe ser tomado como una previsión de resultados o beneficios.

Los negocios incluidos en cada uno de nuestros segmentos geográficos y los principios contables bajo los que se presentan aquí sus resultados pueden diferir de los negocios comprendidos y los principios contables locales aplicados en nuestras filiales cotizadas en dichas geografías. Por tanto, los resultados y tendencias mostrados aquí para nuestros segmentos geográficos pueden diferir significativamente de los de tales filiales.

Adicionalmente a la información financiera preparada de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera (“NIIF”), esta presentación incluye ciertas Medidas Alternativas del Rendimiento (“MARs”), según se definen en las Directrices sobre las Medidas Alternativas del Rendimiento publicadas por la European Securities and Markets Authority el 5 de octubre de 2015 (ESMA/2015/1415es) así como ciertas Magnitudes no NIIF. Las MARs y las Magnitudes no NIIF son medidas del rendimiento financiero elaboradas a partir de la información financiera del Grupo Santander pero que no están definidas o detalladas en el marco de información financiera aplicable y que, por tanto, no han sido auditadas ni son susceptibles de serlo en su totalidad. Estos MARs y las Magnitudes no NIIF se utilizan con el objetivo de que contribuyan a una mejor comprensión del desempeño financiero del Grupo Santander pero deben considerarse únicamente como una información adicional, y en ningún caso sustituyen la información financiera elaborada de acuerdo con las NIIF. Asimismo, la forma en la que el Grupo Santander define y calcula estas MARs y Magnitudes no NIIF puede diferir de la de otras entidades que empleen medidas similares y, por tanto, podrían no ser comparables entre ellas. Por favor, véase el informe financiero trimestral para mayor información sobre estas cuestiones, incluyendo su definición o la reconciliación entre los correspondientes indicadores de gestión y la información financiera consolidada elaborada de acuerdo con las NIIF, véase el capítulo 26 del Documento de Registro de Acciones de Banco Santander inscrito en los Registros Oficiales de la CNMV el 14 de julio de 2016 (disponible en la página web de la CNMV -www.cnmv.es- y en la de Banco Santander -www.santander.com) y el Item 3A del informe anual en Formulario 20-F para el ejercicio terminado el 31 de diciembre de 2016, registrado en la U.S. Securities and Exchange Commission el 31 de marzo de 2017 (el “Formulario 20-F”). Para mayor información sobre los principios contables utilizados en la conversión de activos y pasivos denominados en moneda extranjera a euros, véase la nota 2(a) a nuestros estados financieros consolidados incluidos en la Memoria correspondiente al ejercicio 2016 (disponible en la página web de la CNMV – www.cnmv.es y en la de la de Banco Santander – www.santander.com) y en nuestro informe anual en el Formulario 20-F.

Gracias

Nuestra misión es contribuir al progreso de las personas y de las empresas.

Nuestra cultura se basa en la creencia de que todo lo que hacemos debe ser

Sencillo | Personal | Justo

