

# Creación de valor

Queremos ser la primera opción para nuestros clientes. La innovación nos permite transformar nuestro modelo comercial para impulsar un negocio más rentable y sostenible.

## Cumplimos nuestros objetivos antes de lo previsto...

	Prioridades estratégicas	Métricas clave
 <b>Empleados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ser el <b>mejor banco</b> para trabajar y contar con una cultura interna fuerte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Número de mercados principales donde el Banco se sitúa en el top 3 de mejor banco para trabajar (según los <i>rankings</i> locales relevantes)</li> </ul>
 <b>Clientes<sup>1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Ganarnos la <b>confianza y fidelidad</b> de nuestros clientes particulares y empresas: mejorar nuestra franquicia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Clientes particulares vinculados (millones)</li> <li>▶ Clientes empresas vinculados (miles)</li> <li>▶ Crecimiento de los créditos a clientes (%)<sup>6</sup></li> </ul>
 <b>Accionistas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ <b>Excelencia operativa y transformación digital</b></li> <li>■ <b>Fortaleza de capital y gestión de riesgos</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Número de geografías en las que el Banco se sitúa en el top 3 de sus competidores en satisfacción de clientes</li> <li>▶ Número de clientes digitales (millones)</li> <li>▶ Crecimiento de los ingresos por comisiones (%)<sup>6</sup></li> <li>▶ Ratio de capital CET1 <i>fully loaded</i> (%)</li> <li>▶ Coste del crédito (%)</li> </ul>
 <b>Sociedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Mejorar la <b>rentabilidad</b></li> <li>■ Santander Universidades</li> <li>■ Apoyar a las personas en las <b>comunidades locales</b> donde opera el Banco</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ratio de costes sobre ingresos (%)</li> <li>▶ Crecimiento del beneficio por acción (%)</li> <li>▶ RoTE (retorno sobre capital tangible, %)<sup>5</sup></li> <li>▶ Dividendo pagado en efectivo sobre beneficio atribuido (%)</li> <li>▶ Número de becas (miles)</li> <li>▶ Número de personas ayudadas por los programas de inversión social del Banco (millones)</li> </ul>

1. Excluyendo Popular.

2. Media 2015-2018.

3. Excepto en Estados Unidos, donde se situará cerca de los competidores.

4. Cantidad total 2016-2018.

5. 2016 y 2017 calculado sobre beneficio ordinario. RoTE sobre beneficio atribuido: 10,4 en ambos años.

6. Euros constantes.



## ...con una estrategia clara y una cultura fuerte

	2016	2017	Objetivos 2018	Más info
	4	5	Mayoría países	Páginas 40-41
	13,9	15,8	17	Páginas 42-45
	1.356	1.494	1.646	Páginas 42-45
	2%	2%	> competidores	Página 58
	8	7	Todas <sup>3</sup>	Página 45
	20,9	25,4	30	Página 42
	8,1%	10,6%	c. 10% <sup>2</sup>	Página 59
	10,55%	10,84%	>11%	Página 59
	1,18%	1,07%	1,2% <sup>2</sup>	Página 59
	48,1%	47,4%	45-47%	Página 59
	1,0%	1,0%	doble dígito	Página 60
	11,1%	11,8%	>11,5%	Página 59
	40%	40%	30-40%	Páginas 46-47
	37	45	130 <sup>4</sup>	Página 49
	1,7	2,1	5 <sup>4</sup>	Páginas 48-51

### ■ Sencillo | Personal | Justo

Tan importante como lo que hacemos es el modo en que lo hacemos: Sencillo, Personal y Justo. Esta cultura se sustenta en nuestros comportamientos corporativos.



Soy respetuoso



Escucho de verdad



Hablo claro



Cumplo las promesas



Promuevo la colaboración



Trabajo con pasión



Apoyo a las personas



Impulso el cambio

### ■ Marca Santander

En 2017, definimos una estrategia de evolución hacia una marca con más foco en el cliente, más moderna y digital, sostenible y comprometida con la sociedad. Nuestro posicionamiento de marca gira en torno a la idea de 'el progreso está en el día a día'. La evolución del patrocinio deportivo global responde a esa estrategia: iniciamos una nueva etapa en la UEFA Champions League.

La llama, presente en nuestro logotipo desde 1986, refleja nuestro compromiso con el progreso y está inspirada en el fuego y lo que su descubrimiento supuso para la evolución humana.



### ■ Cultura de riesgos: *risk pro*

Santander cuenta también con una sólida cultura de riesgos, denominada *risk pro*, que define la forma en la que entendemos y gestionamos los riesgos en el día a día. Se basa en que todos los profesionales son responsables de los riesgos que generan y sus principios deben ser conocidos e integrados en la forma de trabajar de todo el Grupo.

## risk pro

All the Santander team engaged in risk

>94%

de los empleados reconocen y asumen la reponsabilidad de los riesgos en su trabajo diario