



## Construyendo un banco responsable y digital

¿Qué es lo que hace que una empresa tenga éxito de verdad? Para mí, la respuesta es muy sencilla. Ha de ser una empresa que reconozca su responsabilidad con los empleados, los clientes, los accionistas y con la sociedad, con todos los que de una manera u otra se puedan ver afectados por su actividad. Una empresa que entienda que su misión va más allá de obtener rentabilidad: que tenga claro que sus beneficios deben revertir a toda a la sociedad de hoy y también a las generaciones futuras.

Si cumplimos con nuestra misión y contribuimos al progreso de las personas y las empresas, no solo creceremos como negocio sino que ayudaremos a la sociedad a afrontar los principales desafíos globales. El progreso económico y el progreso social van de la mano. El valor que creamos debe traducirse en beneficio para todos.

'Hacer bien las cosas' es bueno para la empresa, sobre todo porque genera confianza. Una empresa que trate con respeto a sus equipos y promueva el talento logrará tener una plantilla motivada y comprometida. Esta motivación y compromiso

se traducirán en un mejor servicio al cliente y, en consecuencia, conseguiremos clientes más leales que generarán un **crecimiento sostenible** de ingresos año tras año. Esto a su vez reforzará la confianza de los accionistas y permitirá a la empresa invertir más en la sociedad, logrando que más personas puedan beneficiarse del crecimiento. De esta forma, aumentará el orgullo de pertenencia y la motivación de nuestros equipos, lo que hará empezar de nuevo el círculo virtuoso.

### ■ La necesidad de ser responsables

Para ganarnos esta confianza y fidelidad debemos ser responsables en todo lo que hacemos, en nuestra actividad diaria y en cómo cumplimos nuestra misión. Debemos abordar cuatro grandes retos.

El primero, y el más importante, es recuperar la confianza perdida tras la última crisis financiera. La **ética**, los **valores** y la **conducta** del sector financiero continúan en el punto de mira. Las empresas que actúan correctamente son recompensadas. Las que no, lo pagan caro.



Si cumplimos con nuestra misión y contribuimos al progreso de las personas y las empresas, no solo creceremos como negocio sino que ayudaremos a la sociedad a afrontar los principales desafíos globales. El valor que creamos debe traducirse en beneficio para todos



Las empresas que quieran contribuir positivamente a las comunidades deben alinear sus objetivos con los que tiene la sociedad a largo plazo



Hacer lo correcto implica hacer bien desde lo más básico: comercializar productos y servicios que los clientes necesiten y entiendan fácilmente, realizar operaciones claras y transparentes, tratar a los empleados con respeto y amabilidad, gestionar bien las reclamaciones... Todos ellos son factores esenciales que se dan por hecho en una buena empresa.

El segundo reto se deriva de la **revolución digital**. Gracias a las nuevas tecnologías, las personas tienen más información y más capacidad de elección que nunca, más poder. Las empresas están obligadas a adaptar sus modelos de negocio y la forma de trabajar de sus equipos. La naturaleza del trabajo está cambiando, lo que genera nuevas oportunidades, pero también nuevos desafíos. En la banca es muy evidente: la tecnología está cambiando a pasos agigantados el modo en que las personas demandan y utilizan nuestros servicios, lo que nos obliga a innovar con rapidez garantizando al mismo tiempo la seguridad de los datos personales y de todos nuestros sistemas y procesos.

El tercer reto es el **crecimiento inclusivo**: cómo asegurarnos de que cada vez más personas puedan beneficiarse del crecimiento económico y cada vez menos se queden al margen a medida que avanza la revolución digital. Este es un tema de debate a nivel mundial. Los bancos son un motor clave de la economía; damos financiación a grandes multinacionales y también a emprendedores, por lo que tenemos un papel relevante en este debate sobre la lucha contra la exclusión financiera y social. Hay 2.000 millones de personas que no disponen de acceso a servicios financieros, por lo que les resulta complicado ser partícipes del progreso. Una cuenta bancaria les da la tranquilidad de que sus salarios están seguros, les proporciona la posibilidad de acceder a un préstamo para ir a la universidad o para comprar un coche o una casa.

Durante los próximos 15 años será necesario crear 600 millones de puestos de trabajo para absorber el crecimiento de la población activa mundial. Muchos de estos empleos se crearán en pequeñas empresas, que son las máximas generadoras de crecimiento económico y empleo.



La gente espera que las empresas contribuyan a un crecimiento sostenible y faciliten la transición hacia una economía baja en carbono de manera responsable



“  
**Tenemos las bases sobre las que seguir construyendo y poner el foco en los cuatro retos mencionados anteriormente. Debemos lograr que la 'banca responsable' esté en el centro de todo lo que hacemos**



Algunos estarán en regiones donde los pequeños emprendedores han logrado acceder a productos y servicios financieros gracias a la tecnología digital. Otros vendrán de sectores exportadores, donde la tecnología digital facilitará la conexión entre empresas de distintos continentes de forma simple y rápida.

El cuarto reto es el **crecimiento sostenible**. El cambio climático, el crecimiento de la población mundial y la escasez de recursos naturales plantean riesgos sociales, medioambientales y económicos significativos, pero también oportunidades. Se precisa una inversión de un billón de dólares al año en energías limpias para frenar el calentamiento global por debajo de 2 °C. Hacer frente a estos riesgos exige innovación, emprendimiento y financiación. La gente espera, y con razón, que las empresas contribuyan a un crecimiento sostenible y faciliten la transición hacia una economía baja en carbono de manera responsable. Las empresas que quieran contribuir positivamente a las comunidades deben alinear sus objetivos con los que tiene la sociedad a largo plazo.



### ▣ Los sólidos cimientos de Santander

Creo que Banco Santander está bien posicionado para hacer frente a estos retos. Prueba de ello son nuestros resultados:

**Crecimiento.** El año pasado dije que aumentaríamos nuestros clientes vinculados en 1,8 millones, hasta los 17 millones, y que invertiríamos en tecnología para llegar a los 25 millones de clientes digitales. Hemos logrado estos objetivos gracias a un crecimiento del 13% de los clientes vinculados, hasta los 17,3 millones, y del 21% de los digitales, hasta los 25,4 millones. Todo ello ha tenido un impacto positivo en nuestros ingresos, en particular, en los ingresos por comisiones netas, que crecieron un 14%, hasta los 11.597 millones de euros.

**Rentabilidad.** Santander es uno de los bancos más rentables del mundo (con un RoTE del 10,4%) y uno

de los más eficientes tras mantener prácticamente estable nuestra ratio de eficiencia en el 47%.

Gracias a ello, pudimos dar más crédito a nuestros clientes y, al mismo tiempo, elevar el dividendo efectivo por acción un 11% y generar 53 puntos básicos de capital de manera orgánica.

**Fortaleza.** Nuestro objetivo era aumentar el beneficio y dividendo por acción y continuar generando capital para alcanzar una ratio CET1 FL superior al 11% en 2018. La realidad ha sido que el beneficio atribuido por acción ha crecido un 1% y nuestra ratio de capital CET1 FL ha subido 29 puntos básicos, hasta el 10,84%, compatible con la consecución del objetivo marcado para 2018.

Hemos logrado estos objetivos gracias a un modelo de negocio sencillo y bien enfocado.

Tenemos una misión muy clara: contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Y una visión: convertirnos en el mejor banco comercial, ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.

Y para cumplir con estos objetivos, debemos actuar con responsabilidad, debemos ser Sencillos, Personales y Justos en todo lo que hacemos.

Tenemos las bases sobre las que seguir construyendo y poner el foco en los cuatro retos mencionados anteriormente. Tenemos que lograr que la 'banca responsable' esté en el centro de todo lo que hacemos.

Las páginas de este informe resumen el camino recorrido hasta ahora y nuestro compromiso para seguir mejorando.

Respecto a la ética y la conducta, nuestra máxima es garantizar que nuestras actuaciones sean sencillas, personales y justas. Para que estas palabras se hagan realidad, tenemos que asegurarnos de que nuestros equipos comprenden nuestro compromiso de actuar de modo responsable, que lo lleven a la práctica y

que los resultados y los avances se puedan medir con sentido. Para ello es fundamental contar con un buen gobierno corporativo.

Para fomentar que nuestros equipos actúen de manera responsable, en 2017 introdujimos una nueva manera de evaluar, *MyContribution*, que vincula un 40% de la remuneración variable del empleado a los comportamientos corporativos.

Para afrontar el desafío de la digitalización y la innovación, utilizamos nuestro tamaño y experiencia para aprovechar las oportunidades de manera ágil y flexible, al tiempo que garantizamos la fiabilidad de los negocios más consolidados.

La tecnología digital y las soluciones innovadoras también nos ayudan a generar un crecimiento inclusivo abordando la exclusión financiera y social. A través de nuestras iniciativas de inclusión, en 2017 hemos ayudado con microcréditos a más de 250.000 microempresarios y a más de 800.000 personas con programas de educación financiera.

Y al apoyar la financiación en tecnologías y soluciones verdes y aplicando políticas restrictivas en la financiación de sectores sensibles con impacto socioambiental estamos promoviendo un crecimiento sostenible. Este año, Santander financió en México el parque eólico más grande de Latinoamérica, en Estados Unidos hemos sido reconocidos como la entidad líder en financiación de energías renovables por la revista *Euromoney* y hemos lanzado la primera gama de fondos de inversión sostenibles en España.

Nuestro enfoque se ve apuntado por Santander Universidades, una red única de más de 1.000 universidades en todo el mundo creada a lo largo de décadas. Hoy en día, Santander es la empresa que más contribuye a la educación en todo el mundo, muestra de nuestro compromiso con la igualdad de oportunidades. Ahora, utilizaremos esta plataforma no solo para apoyar a los estudiantes en su etapa universitaria, sino también para aprovechar la investigación y el conocimiento de las universidades para abordar los desafíos mencionados. Con

ello, contribuimos a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas.

## ■ Un Santander responsable y digital

Estamos construyendo una ambiciosa agenda, que confío firmemente poder cumplir gracias a la fortaleza de nuestro modelo de negocio. Nuestro tamaño, diversificación y crecimiento previsible lograrán que podamos seguir ofreciendo una rentabilidad recurrente a nuestros accionistas, al mismo tiempo que contribuimos al progreso de la sociedad. Nuestros objetivos son los siguientes:

Crecimiento: llegar a los 18,6 millones de clientes vinculados y a los 30 millones de clientes digitales para 2018.

Rentabilidad: situar nuestro RoTE por encima del 11,5%.

Fortaleza: elevar nuestra ratio CET1 FL por encima del 11% y crecer a doble dígito en beneficio por acción y crecer en dividendo en efectivo por acción.

Por lo tanto, con la vista puesta en el futuro, Santander continuará rigiéndose por las lecciones que brinda la experiencia. Nuestro negocio depende de la confianza y fidelidad.

Para ser merecedores de ello, debemos actuar con responsabilidad en todo lo que hacemos, de una manera Sencilla, Personal y Justa. Además de marcarnos y cumplir una misión clara que beneficie al conjunto de la sociedad.

Este enfoque, que refleja las responsabilidades que tenemos con aquellos a quienes prestamos servicio, será la piedra angular sobre la que construiremos nuestro nuevo futuro digital.



**Ana Botín**  
Presidenta Banco Santander

## Objetivos estratégicos 2018

▶ **TOP 3** de mejor banco para trabajar en los principales mercados, según rankings locales relevantes

▶ **30 millones** de clientes digitales (+18%)

▶ RoTE superior a **11,5%**

▶ Alcanzar los **5 millones** de personas ayudadas en el periodo 2016-2018

“

**Estamos construyendo una ambiciosa agenda que confío firmemente en poder cumplir gracias a la fortaleza de nuestro modelo de negocio**

”