



Mensaje de José Antonio Álvarez

En 2017 el Grupo Santander desarrolló su actividad en un entorno más favorable, sin duda el más positivo de los últimos años. La economía mundial y, en particular, las de los países donde el Banco está presente, afianzaron la mejora que ya se apuntaba en la segunda mitad del año anterior. Los bajos tipos de interés en los países desarrollados continúa siendo el factor más desfavorable para la actividad bancaria.

En este entorno, los resultados del Grupo Santander han vuelto a demostrar la solidez de nuestro modelo de negocio, con crecimientos a doble dígito del beneficio ordinario en el Grupo y en la mayoría de las geografías, un RoTE entre los más elevados del sector y un nuevo incremento en nuestras ratios de capital.

Quiero felicitar a los más de 200.000 profesionales que trabajan en el Grupo Santander, puesto que los logros alcanzados en 2017 no hubieran sido posibles sin la aportación de cada uno de ellos.

Tenemos el objetivo de consolidarnos como el mejor banco comercial para nuestros empleados, clientes, accionistas y la sociedad. Para ello debemos seguir reforzando los pilares de nuestra cultura corporativa, haciendo las cosas de una forma Sencilla, Personal y Justa. Estamos convencidos de que esta es la mejor manera de sentar las bases del progreso y de mejorar no solo la calidad de la cuenta de resultados, sino también el valor de la compañía y el precio por acción.



Los resultados de Grupo Santander han vuelto a demostrar la solidez de nuestro modelo de negocio

■ Evolución del Grupo en 2017

En el año nuestras **prioridades** han sido las siguientes:

- 1. Continuar con nuestro proceso de transformación comercial**, tanto en los bancos tradicionales como a través de nuevas unidades que trabajan independientemente bajo un modelo de *startup*, y cuyo objetivo es crear plataformas ágiles e innovadoras, orientadas a crear sinergias de alcance para el Grupo. En 2017 hemos invertido en proyectos globales y digitalización aproximadamente mil millones de euros, y tenemos planes similares para los próximos años.
- 2. Fortalecer nuestra posición en los mercados en los que operamos.** Además del crecimiento orgánico en gran parte de nuestras geografías (principalmente en las emergentes), 2017 nos ha abierto la posibilidad de realizar nuevas adquisiciones. La transacción más destacada ha sido la adquisición de Banco Popular, que nos ha permitido reforzar nuestro liderazgo en España y Portugal con el objetivo claro de generar valor para los accionistas. También hemos mejorado nuestra posición en banca minorista en Argentina, compramos una

participación minoritaria en Santander Consumer USA y llegamos a un acuerdo para la adquisición del negocio de banca comercial de Deutsche Bank en Polonia.

- 3. Salir de negocios considerados como no principales para mejorar la rentabilidad del banco.** Destacan las ventas del 51% del negocio inmobiliario de Banco Popular a Blackstone y de TotalBank en Estados Unidos.

Hemos cerrado el ejercicio con un **beneficio atribuido** de 6.619 millones de euros, un 7% más que en 2016. Estos resultados se vieron afectados por algunos **impactos no recurrentes**, por un importe neto negativo de 897 millones de euros, relacionados fundamentalmente con la amortización de fondos de comercio y planes de optimización en marcha.

El **beneficio antes de resultados extraordinarios** alcanzó los 7.516 millones de euros, un 14% más que en 2016. Nueve de las principales unidades aumentan, y siete lo hacen a doble dígito.

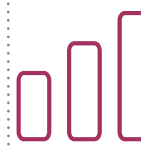
Hemos cerrado un año record en **ingresos**, 48.392 millones de euros, que aumentan un 10% impulsados por el **crecimiento a doble dígito del margen de intereses y las comisiones**, que

Beneficio atribuido

6.619
millones de euros
+7%

Ingresos

48.392
millones de euros
+10%

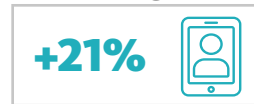


- ▶ **Ingresos récord**
- ▶ **Crecimiento a doble dígito en margen de intereses y comisiones**

Clientes vinculados



Clientes digitales



en conjunto representan el 95% de los ingresos, lo que nos permite crecer de forma consistente y recurrente en el tiempo.

El número de **clientes** digitales crece un 21%, mientras que los clientes vinculados suben un 13% en el año. El incremento de ambos es importante para afianzar un crecimiento de calidad de la cuenta de resultados.

Los **costes** se mantuvieron estables en términos reales y a perímetro constante, a pesar de mayores costes ligados a regulación y a las inversiones en transformación. **El foco en la excelencia operativa y digitalización nos ha permitido seguir siendo referentes en el sector en términos de eficiencia**, a la vez que nos situamos en siete de nuestras principales geografías entre los tres primeros por satisfacción de los clientes.

La caída de las **dotaciones** para insolvencias de un 4% y la continua mejora del coste del crédito, ya en el 1,07%, reflejan una gestión de riesgos proactiva que permitió seguir mejorando la calidad de la cartera y situar la ratio de mora en el 4,08%.

Somos conscientes de la importancia de fortalecer la **cultura de riesgos** de todos los empleados del Grupo reforzando, entre otros, los procesos en materia de ciberseguridad, prevención de blanqueo de capitales, riesgo operacional y reputacional.

En relación con el balance:

- Los **créditos** muestran una estructura equilibrada entre particulares, consumo, pymes y empresas. Su aumento respecto a 2016 fue del 12%. Los **recursos** de clientes, por su parte, suben el 17%. En ambos casos muy apoyados por altos ritmos de crecimiento en los países emergentes y por la integración del Popular. Sin este último, hubieran sido subidas del 2% y 8%, respectivamente. Todo ello a tipo de cambio constante.
- La posición de **liquidez** del Banco es muy confortable, al igual que la de todas sus

unidades. Las ratios de liquidez cumplen holgadamente los niveles mínimos exigidos.

- Hemos generado **capital** de manera continua trimestre a trimestre. En términos de *fully loaded* alcanzamos una ratio CET1 del 10,84%, al tiempo que cumplimos de manera holgada con los requerimientos legales.

Acabamos el ejercicio con un **RoTE ordinario** del 11,8%, entre los mejores bancos internacionales, y un **RoRWA ordinario** del 1,5%, que se espera continúe mejorando en el próximo ejercicio, puesto que estamos llevando a cabo medidas para una gestión más eficiente de los activos ponderados por riesgo y del consumo de capital.

La ejecución de nuestra estrategia y su reflejo en el negocio ha sido valorada positivamente por el mercado, con un **retorno total para el accionista** (TSR por sus siglas en inglés) del 16,6% en el año 2017.

■ Evolución de las unidades en 2017

En relación a los negocios hay dos aspectos que considero muy relevantes.

El primero es la **excelente diversificación geográfica** de nuestros resultados entre mercados desarrollados y emergentes, lo que nos da estabilidad, recurrencia y crecimiento superior al de nuestros competidores.

El segundo aspecto, es que vemos una **mejora consistente por países tanto del beneficio como de las principales métricas**: clientes, coste del crédito, eficiencia y rentabilidad.

España ex-Popular

Hemos compaginado la adquisición de Banco Popular y los primeros pasos de su integración, con el desarrollo de nuestra estrategia en Santander y una evolución muy positiva del negocio.



Costes estables en términos reales y sin perímetro



Mejora del coste del crédito y gestión de riesgos proactiva



Acabamos el ejercicio con un RoTE ordinario del 11,8%, entre los mejores bancos internacionales, y un RoRWA ordinario del 1,5%, que esperamos continuar mejorando el próximo ejercicio



La cuenta 11213 nos ha ayudado a vincular cerca de 600.000 clientes en el año (+42%) y hemos aumentado un 15% los clientes digitales apoyados en el lanzamiento de *Digilosofia*. La nueva estrategia de medios de pago ha permitido ventas record de tarjetas y hoy somos líderes en pagos por móvil en España. Estos incrementos se materializan además en un crecimiento de cuota de mercado en los principales productos.

En resultados destaca el incremento de las comisiones, los menores costes y la caída de las provisiones para insolvencias, por la mejora de la calidad crediticia. Todo ello nos permite compensar la presión sobre el margen de intereses y aumentar el beneficio.

Popular

La incorporación de Banco Popular se ha materializado en una pérdida contable de 37 millones debido a los cargos extraordinarios realizados para costes de integración. Antes de los mismos, el beneficio ordinario atribuido fue de 263 millones de euros.

Hemos comenzado el proceso de integración de Banco Popular, el cual se espera que finalice en los próximos dos años. Hemos cuidado muy especialmente que este proceso se haga de la manera más razonable para conseguir los niveles de eficiencia comprometidos con el mercado, pero cuidando que las personas afectadas tengan un tratamiento adecuado.

También se lanzó una acción comercial para clientes de Santander y Popular que fueran accionistas de Banco Popular, la cual finalizó con éxito, con un 78% de aceptación en la oferta de suscripción de los bonos de fidelización.

Y, por último, quiero destacar que observamos una recuperación del pulso comercial, reflejada en el crecimiento de los depósitos y una ralentización de la caída en los créditos de clientes, que ya se han mantenido estables en el cuarto trimestre.

Reino Unido

La actividad se desarrolló en un entorno macroeconómico de menor crecimiento y afectado por las incertidumbres del Brexit. Nuestra prioridad sigue siendo la vinculación de clientes, donde seguimos apoyándonos en 11213 World, la transformación comercial y la excelencia operativa.

La actividad comercial evoluciona de forma muy positiva, con aumento de saldos en cuentas corrientes de particulares, en hipotecas y en créditos y depósitos a empresas. A su vez, los resultados son robustos en la parte alta de la cuenta, si bien el beneficio se vió afectado por dotaciones específicas y amortización de intangibles.

Santander Consumer Finance

SCF se mantiene como líder del mercado de financiación al consumo en Europa. La unidad sigue avanzando en su estrategia de acuerdos de marca con distintos fabricantes de coches y con distribuidores comerciales europeos.

Los beneficios crecen por octavo año consecutivo, impulsados por una tendencia positiva en ingresos, acompañada de mayores volúmenes y respaldada por una alta diversificación geográfica. A ello se añade una mejora de la eficiencia y un coste del crédito en niveles históricamente bajos. Todo ello permite que el RoTE mejore hasta el 16%.

Estados Unidos

En 2017 Santander US superó las pruebas de resistencia de la Reserva Federal, tanto en el aspecto cuantitativo como en el cualitativo. Esto nos permitirá centrarnos en mejorar la rentabilidad del negocio de banca comercial, reducir duplicidades en costes y optimizar la estructura de capital, al empezar Santander Holding USA a normalizar su política de pago de dividendos al Grupo.

El beneficio ordinario crece un 5% respecto al año pasado. El resultado final se ha visto afectado por los impactos derivados de los huracanes, la compra de minoritarios de Santander Consumer USA y la reforma fiscal.

España exc. Popular

Beneficio
1.180 (+46%)
millones de euros

Popular

Beneficio
-37
millones de euros

Reino Unido

Beneficio
1.498 (-3%*)
millones de euros

Santander Consumer Finance

Beneficio
1.168 (+4%*)
millones de euros

Estados Unidos

Beneficio
332 (-7%*)
millones de euros

* Sin impacto de tipo de cambio



La sólida posición de Banco Santander en 10 mercados clave nos permite estar en una situación privilegiada para aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno



* Sin impacto de tipo de cambio

Portugal

Tras las adquisiciones de Banif y de Popular, Santander Totta ha reforzado su posición como el mayor banco privado de Portugal, incrementando su cuota de mercado de nuevas producciones, tanto en el segmento de hipotecas como de empresas y situándose como el banco más rentable del país.

Adicionalmente, la buena evolución del programa Mundo 1|2|3 ha facilitado crecer orgánicamente en clientes vinculados y digitales, aumentar en volúmenes e incrementar el beneficio un 10%.

Brasil

2017 ha sido un año excelente para nuestra franquicia en Brasil. Hemos incrementado la cuota de mercado y la evolución del beneficio refleja un modelo de negocio rentable, sostenible, centrado en el cliente y con sólido crecimiento orgánico.

El beneficio crece un 34%, claramente por encima del sector, apoyado en una importante subida del margen de intereses y de las comisiones, consecuencia de la estrategia comercial y de una mayor vinculación. Estos crecimientos, unidos a la mejora del coste del crédito, permiten alcanzar un RoTE del 17%, claramente superior al de 2016.

La fortaleza de nuestra franquicia unida a las mejores perspectivas macroeconómicas nos hace ser optimistas en relación a la recurrencia de los resultados a futuro.

México

En México estamos fortaleciendo el modelo de distribución, invirtiendo en sistemas e infraestructuras con foco en la innovación multicanal, digitalización y lanzamiento de nuevas iniciativas comerciales.

El beneficio atribuido aumenta el 16%, destacando una subida del 13% en el margen de intereses. El RoTE crece significativamente, hasta superar el 19%.

Chile

Seguimos consolidando nuestra transformación comercial, con el lanzamiento de *Digital Onboarding*, el primer sistema 100% digital, y las nuevas oficinas *WorkCafé*. En el negocio se ha

mantenido la penetración en segmentos de rentas altas, pymes y grandes empresas como prioritaria, a la vez que iniciamos la recuperación del crecimiento en los segmentos masivos.

El beneficio aumenta un 12%, con moderado aumento de ingresos, control de gastos y mejora del coste del crédito.

Argentina

El Banco se sitúa en una posición muy destacada en un país que tiene un elevado potencial de bancarización. Un entorno de mayor estabilidad financiera nos debe permitir capturar el crecimiento y trasladarlo de la actividad a la cuenta de resultados.

El beneficio atribuido fue un 14% mayor que en 2016, impulsado por el incremento de los ingresos.

Polonia

A finales de año anunciamos el acuerdo para la compra del negocio de banca comercial y banca privada de Deutsche Bank en el país, lo que reforzará nuestra posición, con cuotas de mercado del 12% en créditos y 11% en depósitos. Nuestro objetivo pasa también por seguir siendo el referente en canales digitales y el líder en innovación.

El resultado está en línea con 2016, que se benefició de la obtención de plusvalías. Excluido este impacto sube el 8% gracias al aumento de los ingresos, al control de los costes y a la disminución de las dotaciones.

Por su parte, las unidades de **Uruguay** y **Perú** aumentaron sus resultados un 19% y un 7%, respectivamente. En Uruguay, muy apoyado en el margen de intereses y comisiones. En Perú hemos mantenido la actividad, a pesar de la desaceleración económica, y el coste del crédito se reduce respecto al año anterior.

Segmentos Globales

Global Corporate Banking, nuestro negocio de banca mayorista, ha ganado cuota de mercado en negocios de alto valor añadido, dentro de una estrategia que da una especial importancia al uso eficiente del capital. Santander afianza

Objetivos financieros para 2018 anunciados en el Group Strategy Update

su liderazgo y posición de mercado en España, Portugal y Latinoamérica. También destaca el significativo crecimiento de nuestra plataforma de *cash management* para multinacionales y una mejora continua en los servicios ofrecidos a los clientes minoristas. Con todo ello, GCB se consolida como una de las unidades más rentables de su sector en términos de RoRWA.

Y finalmente, hemos creado la división de **Wealth Management**, que integrará los negocios de banca privada y la gestión de activos. La creación de esta división supone focalizar los esfuerzos en un segmento de actividad eficiente en términos de consumo de capital y reforzar el negocio de comisiones.

■ Objetivos para 2018

Las estimaciones sobre la **evolución económica para 2018** apuntan a crecimientos en el entorno del 2% tanto en las economías avanzadas como en Latinoamérica.

La sólida posición de Banco Santander en 10 mercados clave nos permite estar en una situación privilegiada para aprovechar las oportunidades que nos ofrece el entorno. En los mercados maduros nuestro énfasis consistirá en mejorar la rentabilidad, adaptando los modelos de negocio para aumentar la satisfacción de nuestros clientes y ganar cuota de mercado. En los emergentes, trataremos de utilizar las buenas condiciones del mercado para ganar cuota y mejorar, aún más, nuestra eficiencia operativa.

En 2017 hemos alcanzado los objetivos que nos habíamos marcado. Iniciamos 2018 en disposición de alcanzar los anunciados en el *Group Strategy Update*.

Para ayudar a su consecución nos hemos marcado las siguientes metas y prioridades de gestión:

- **Mejorar la calidad de los resultados** de la cuenta en un entorno con importante presión en los márgenes.
- **Ganar cuota de mercado de forma sostenida**, puesto que nuestras oportunidades de crecimiento están en los mercados en los que ya operamos.
- **Continuar el plan de transformación comercial y digital** sin afectar a la ratio de eficiencia. Compensar el plan de inversiones con la aplicación de medidas de optimización de costes.
- **Mejorar las principales métricas de riesgos**. Gestionar las mayores provisiones para insolvencias derivadas del incremento de volúmenes previsto y del impacto de la nueva normativa contable de reconocimiento de provisiones (IFRS9).

Para finalizar me gustaría agradecer a los más de cuatro millones de accionistas su confianza en Banco Santander. Trabajamos para darles una atención personal, escuchando sus inquietudes e informando de forma continua y transparente al mercado sobre el día a día de nuestra actividad.

Nuestra prioridad es aumentar la rentabilidad de su inversión de manera sostenible en el tiempo y a ello dedicamos nuestro esfuerzo.

José Antonio Álvarez
Consejero delegado

RoTE

> **11,5%**

Beneficio por acción

Crecimiento a **Doble dígito**

Dividendo por acción en efectivo

Aumentar

Ingresos por comisiones

Crecimiento medio 2015-2018 **10%**

Ratio de eficiencia

45%-47%

Coste del crédito

Coste medio 2015-2018 **1,2%**

CET1 fully-loaded

> **11%**