

## Mensaje de José Antonio Álvarez



**En 2018 la economía mundial mantuvo en general un tono dinámico y sólido**, con un crecimiento sostenido de la actividad en las economías avanzadas (sobre todo en Estados Unidos) que logró compensar en parte las turbulencias sufridas en algunos países emergentes.

Las tensiones comerciales derivadas de las amenazas proteccionistas, pese al acuerdo alcanzado en la renegociación del NAFTA, y el endurecimiento de la política monetaria en EE.UU., con la subida de tipos de interés, han contribuido al aumento de la incertidumbre, provocando a su vez tensiones de diversa intensidad, sobre todo en mercados emergentes como Turquía, Argentina y, en menor medida, Brasil, también afectada por el ciclo electoral.

Otros factores como la falta de acuerdo en las negociaciones del Brexit o la orientación de la política fiscal en Italia también han pesado en el tono de los mercados.

Por tanto, y en mi opinión, la inestabilidad que ha caracterizado el comportamiento de los mercados este año fue más de tipo “coyuntural” y no tiene nada que ver con la de 2011, que era “estructural”, con las economías europeas sumidas en una recesión.

A este contexto macroeconómico hay que sumarle los **retos a los que se enfrenta el sector financiero internacional**. Gracias al proceso de transformación llevado a cabo estos últimos años por el Banco, estamos en buena

posición para gestionarlos de forma proactiva y responsable.

Entrando en los más importantes y que más impacto pueden generar en nuestro negocio:

**1.** En primer lugar está la necesidad que tiene el sector de **digitalizarse** para mejorar el servicio ofrecido a los clientes, adaptarse a las demandas de multicanalidad que nos reclaman sobre todos los más jóvenes y aumentar la productividad y los niveles de transaccionalidad. Esto supone construir un banco alineado con los retos del futuro.

En la actualidad, las inversiones en digitalización y las destinadas a ciberseguridad y políticas anti-fraude, implican inevitablemente un aumento de los costes de tecnología, lo que pone más presión en la rentabilidad del sector financiero a corto plazo, sobre todo en un entorno donde los tipos de interés siguen siendo muy bajos en algunos mercados.

**2.** Por otro lado, la competencia se ha incrementado en los últimos años con la entrada de las llamadas **fintechs** en la prestación de algunos servicios financieros. Estas compañías disfrutan a día de hoy de algunas ventajas en términos de costes (carecen de sucursales y no tienen que renovar tecnología antigua) y de productos y mercados

en los que operan, ya que se centran en aquellos que son más rentables y se olvidan por tanto de la universalidad del servicio, que nosotros sí cubrimos. También necesitamos romper con las asimetrías normativas, ya que bancos, por un lado, y plataformas globales y *start-ups*, por otro, estamos compitiendo con distintas reglas de juego, ya sea en términos de requerimientos de capital, cumplimiento y uso de los datos. No somos una empresa tecnológica, pero es nuestra obligación utilizar la mejor tecnología para solucionar los problemas financieros reales de nuestros clientes, proporcionándoles exactamente lo que necesitan.

3. En cuanto al aumento de la **regulación** durante los últimos años, y si bien contribuye a que tengamos un sector financiero más solvente, en términos de capital, liquidez y gobernanza, hay que tender a una racionalización de la misma, para evitar excesos de burocracia y asimetrías con respecto a otros países como EE.UU., con una regulación más flexible.
4. Por último, se debe avanzar en la **construcción de un mercado bancario único** en Europa, que cuente con un solo fondo de garantía de depósitos, no restrinja el movimiento de la liquidez entre países, armonice

las normas de supervisión y prácticas con clientes y asegure un tratamiento homogéneo a las entidades en toda la Unión Bancaria. Culminar dicha Unión Bancaria, trabajando en un mercado único, permitiría al sector financiero hacer grandes economías de escala como realiza EE.UU., mejorando la calidad de servicio, costes y por tanto rentabilidad.

Adicionalmente, tampoco hay que olvidar que cada vez más el sector financiero tiene que asumir un papel más comprometido con la sociedad, fomentando la idea de **Banca responsable** e inclusión financiera de aquellos sectores menos bancarizados. Santander es pionero, ya que nuestra principal misión como entidad es contribuir al progreso de las personas y las empresas en los países en los que operamos, de una manera "Sencilla, Personal y Justa".

## Evolución del Grupo en 2018

### Resultados

A cierre del ejercicio, el Grupo ha obtenido un beneficio atribuido de 7.810 millones de euros. Respecto a 2017, crece un 18% en euros y un 32% en euros constantes, por la depreciación del real brasileño y del peso argentino, principalmente. Además, estos resultados se vieron impactados por cargos no recurrentes, básicamente relacionados con procesos de integración en España, Portugal y Centro Corporativo.

El **beneficio ordinario** (antes de plusvalías y saneamientos)

“El Grupo está bien posicionado para afrontar los nuevos retos del sector financiero internacional”

### Crecimiento

Beneficio atribuido

**7.810 Mill. €**  
**+32%**

Ingresos

**48.424 Mill. €**  
**+9%**

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



### Fuerte crecimiento del margen de intereses y las comisiones



### Costes planos en términos reales



### Buena evolución de las ratios de calidad del crédito



### Fortaleza

CET1 *fully loaded*

**11,30%**  
**+46 pb**

TNAV

**4,19 euros**  
**+0,04 euros**

“Créditos y recursos crecen en 8 de nuestras principales geografías”

asciende a 8.064 millones de euros creciendo, en sus respectivas monedas, en 7 de los 10 principales mercados. Destacan Estados Unidos, Brasil, España, México y Portugal, que crecen a doble dígito.

En relación a los **ingresos**, el **margen de intereses** sube un 9%, crecimiento que se produce por la gestión de márgenes y por los mayores volúmenes de créditos y depósitos, principalmente en los países emergentes que, en su conjunto, aumentan a doble dígito. También suben los **ingresos por comisiones** (+9%), reflejo de la mayor actividad y vinculación de nuestros clientes, a lo que se une la estrategia de crecimiento en servicios y productos de mayor valor añadido y en áreas de bajo consumo de capital. Aumentan tanto en Banca Comercial como sobre todo en el negocio de Wealth Management.

Los **costes** suben el 7% como consecuencia de la inflación en algunos países, las inversiones en transformación y digitalización, los mayores gastos en proyectos globales y el impacto perímetro. Las sinergias y los planes de optimización ya se empiezan a reflejar en algunos países como España, Portugal y Estados Unidos e irán aumentando con el paso del tiempo. Y todo ello manteniendo el compromiso del Banco con la **calidad del servicio** ofrecida a nuestros clientes.

En **riesgos**, buena evolución de la calidad crediticia, con mejora de la ratio de mora y del coste del crédito en los últimos doce meses,

manteniendo unos elevados niveles de cobertura. En cuanto a riesgos **no crediticios**, me gustaría resaltar que a diferencia de otros agentes que están entrando en el sector financiero, Santander, como una de las entidades más fuertes y sólidas del sistema, es una garantía de protección de los datos y del ahorro de nuestros clientes. Los ciberriesgos, por ejemplo, son cada vez más globales y pueden afectarnos tanto en nuestra vida profesional como personal. En este sentido, la experiencia del Banco y la inversión en sistemas y en formación de nuestros empleados son una clara fortaleza para protegernos frente a las ciberamenazas.

### Balance

Los **créditos** siguen manteniendo una estructura equilibrada entre particulares (62%, e incluye hipotecas y consumo), pymes y empresas (27%) y grandes empresas (11%). En el año aumentan en 8 de las 10 principales unidades, destacando todos los países emergentes, que en conjunto suben el 14%.

En cuanto a los **recursos de la clientela**, también suben en la práctica totalidad de las unidades. Los mayores incrementos se producen en Argentina (+51%), Polonia (+32%), Brasil (+15%) y Chile (+8%).

En **solventia**, hemos vuelto a generar capital en el ejercicio, habiendo alcanzado los objetivos previstos, al situarse la ratio CET1 FL por encima del 11%. Nuestra posición de capital se ha visto

reconocida por el ejercicio de *stress test* de la EBA, en el que nuevamente hemos obtenido unos resultados excelentes, siendo el banco que menos capital destruiría en el escenario adverso entre nuestros comparables.

En **liquidez**, el Banco cumple holgadamente con las ratios regulatorias, con una estrategia caracterizada por una gestión prudente en cuanto a fuentes de financiación, alta diversificación en términos de emisiones mayoristas y un peso elevado de los activos líquidos.

### Rentabilidad

Acabamos el periodo con un **RoTE** entre los mejores de nuestros comparables, y un **RoRWA** claramente por encima del 2017, gracias en parte a las medidas para reducir el consumo de capital de nuestros activos ponderados por riesgo. Si hablamos en términos de **creación de valor para el accionista**, el crecimiento del TNAV junto con el dividendo por acción en efectivo subió un 8% en el periodo.

Este buen comportamiento de las principales métricas del Banco no se ha trasladado completamente al **precio de la acción**, debido a factores externos que han afectado esencialmente a los índices bursátiles de la Eurozona y Reino Unido.

Sin embargo, soy optimista en cuanto a su recorrido futuro, y así lo reflejan las principales casas de análisis, puesto que actualmente somos uno de los grandes bancos internacionales con mayor número de recomendaciones de compra.

### Evolución de las unidades del Grupo en 2018

Todo ello explica la **mejora consistente** que hemos experimentado durante el año en el beneficio y las principales métricas en **prácticamente todas las geografías**.

Antes de entrar a detallar las principales tendencias de cada una de las unidades, me gustaría recordar los aspectos que considero fundamentales dentro de la estrategia del Grupo.

El primero, nuestro **modelo de negocio**, mediante el cual más de 100.000 profesionales del Banco están en contacto cada día con nuestros clientes, a través de una extensa red de oficinas y con un modelo de relación único y personalizado, adaptado a las diferentes necesidades que nos demandan.

El segundo es nuestra apuesta por la **diversificación geográfica**, con un equilibrio entre mercados desarrollados y emergentes, que ha demostrado ser clave en la obtención de unos resultados recurrentes y previsibles.

El tercer punto es nuestra **posición de liderazgo** en la mayoría de los países donde estamos presentes, lo que nos permite capturar economías de escala y ser referente en los principales mercados.

En este entorno:



**Rentabilidad**  
RoTE

**11,7%**  
**+129 pb**

**RoRWA**

**1,55%**  
**+20 pb**

“Nuestra diversificación geográfica ha demostrado ser clave en la obtención de unos resultados recurrentes y previsibles”



## **Evolución de las unidades de negocio 2018**

### **España**

#### **Beneficio ordinario**

**1.738 Mill. €**  
**(+21%)**

### **SCF**

#### **Beneficio ordinario**

**1.296 Mill. €**  
**(+4%)**

### **Portugal**

#### **Beneficio ordinario**

**480 Mill. €**  
**(+10%)**

### **Polonia**

#### **Beneficio ordinario**

**298 Mill. €**  
**(-1%)**

## **España**

Hemos completado la integración jurídica de Banco Popular y comenzado la integración de la red de sucursales. Estamos aprovechando la posición destacada de Banco Popular en pymes para reforzar nuestra cuota en este segmento mientras que reducimos la cartera de activos inmobiliarios y el coste de pasivos procedentes de Banco Popular.

Adicionalmente, hemos continuado con nuestra estrategia de digitalización, fortaleciendo nuestra posición en pagos por móvil al tiempo que mostramos una buena dinámica comercial en seguros, facturación de tarjetas o créditos a pymes. Y nos mantenemos como líderes en grandes empresas y banca privada.

Estas actuaciones se reflejan en los resultados, con un beneficio creciendo a doble dígito, muy apoyado en los ingresos comerciales, los ROF y la mejora de la eficiencia.

## **Santander Consumer Finance**

SCF mantiene su posición de liderazgo en el mercado de financiación al consumo en Europa, con un modelo de negocio que apuesta por la diversificación geográfica, la eficiencia y unos sistemas de riesgos y recuperaciones que nos permiten mantener unas ratios de mora y coste del crédito en mínimos históricos.

Durante el año hemos avanzado en el proceso de optimización, transformación y digitalización del

área. Todo ello nos ha permitido aumentar la producción en casi todas las geografías, mantener una elevada rentabilidad y volver a aumentar el beneficio por noveno año consecutivo.

## **Portugal**

En el cuarto trimestre de 2018 se completó la integración del negocio de Popular. Este proceso nos ha permitido reforzar nuestra posición como el mayor banco privado del país por activos y créditos en la actividad doméstica.

Hemos reforzado nuestro negocio en empresas, aumentamos la vinculación de nuestros clientes y continuamos con la transformación del modelo comercial, ahora ya bajo la marca Santander. Todo ello se refleja en la buena evolución del beneficio, gracias al margen de intereses y unas dotaciones y coste del crédito en niveles muy bajos.

## **Polonia**

Por su parte, en Polonia, país que está registrando uno de los crecimientos más altos de Europa, hemos adquirido el negocio minorista y de pymes de Deutsche Bank Polska, reforzando así nuestra posición como uno de los principales bancos en el país. Además, el Banco Zachodni ha adoptado la marca Santander y modernizado la red de oficinas.

Continuamos siendo líderes en banca digital con el lanzamiento de nuevas aplicaciones y plataformas y hemos consolidado el crecimiento de la actividad, con aumentos a doble dígito.

Por lo que respecta a resultados, el beneficio muestra buena evolución apoyado en los ingresos comerciales.

### Reino Unido

La economía británica se ha caracterizado por un moderado crecimiento del PIB, cierta incertidumbre por el Brexit y un aumento de la competencia. En este contexto, el Banco ha estado trabajando para que la total implantación de la nueva estructura *ring-fence*, que separa el negocio de banca *retail* y de banca mayorista, suponga una disrupción mínima al cliente.

Por otro lado, nuestras prioridades estratégicas han seguido enfocadas en la vinculación y la excelencia digital y operativa, siendo número uno en calidad de servicio.

Durante 2018, el beneficio se ha visto impactado por la presión competitiva en ingresos y por costes en proyectos regulatorios, estratégicos y de transformación digital.

### Estados Unidos

Estados Unidos está en una fase del ciclo por delante de otras economías desarrolladas, con un fuerte crecimiento del PIB, una tasa de paro en mínimos históricos y una inflación controlada.

En este entorno, 2018 ha sido un gran año para nuestra franquicia, claro reflejo de los esfuerzos realizados en ejercicios anteriores en materia de transformación, cumplimiento regulatorio y optimización de la estructura de capital.

SH USA superó las pruebas de resistencia de la Reserva Federal y no recibió objeciones a su plan de capital, lo que nos ha permitido normalizar la política de pago de dividendos.

Además hemos mejorado la tendencia en volúmenes y dado la vuelta a los resultados, que aumentan más del 40% en un entorno favorable para los bancos tras la subida de los tipos de interés y la reforma fiscal. Soy optimista en que seguiremos mejorando la rentabilidad.

En **Latinoamérica**, región con potencial de crecimiento del PIB más elevado, mayores aumentos en volúmenes y fuertes oportunidades de bancarización, se registraron episodios de inestabilidad, derivados del calendario electoral en México y Brasil y por la depreciación de algunas de sus monedas que afectaron al resultado del Grupo.

En este entorno:

### Brasil

Brasil ha cerrado un ejercicio excelente, gracias a la creciente fortaleza de nuestra franquicia, una estrategia enfocada en mejorar la experiencia y satisfacción de los clientes (siendo líder en calidad de servicio) y el buen comportamiento de los volúmenes con créditos y recursos creciendo a doble dígito.

En resultados, hemos mostrado un comportamiento claramente diferenciado de nuestros competidores. Hemos reducido el *gap* en rentabilidad por la buena evolución del margen de intereses



## Evolución de las unidades de negocio 2018

Reino Unido  
Beneficio ordinario

**1.362 Mill. €**  
**(-8%)**

Estados Unidos  
Beneficio ordinario

**552 Mill. €**  
**(+42%)**

Brasil  
Beneficio ordinario

**2.605 Mill. €**  
**(+22%)**

“Nuestra posición de liderazgo en la mayoría de unidades nos permite capturar economías de escala y ser el referente en los principales mercados”



## Evolución de las unidades de negocio 2018

México  
Beneficio ordinario  
**760 Mill. €**  
(+14%)

Chile  
Beneficio ordinario  
**614 Mill. €**  
(+8%)

Argentina  
Beneficio ordinario  
**84 Mill. €**  
(-54%)

y de las comisiones. Además la eficiencia es la mejor de los últimos cinco años y el coste del crédito, el mejor de los últimos siete.

En menos de cuatro años, pese a la dura recesión vivida en el país, el Banco ha duplicado sus beneficios y ha elevado su rentabilidad sobre el capital del 12% al 20%, existiendo todavía potencial de mejora para nuestro posicionamiento.

### México

En México, país que ofrece grandes posibilidades de crecimiento, hemos continuado fortaleciendo nuestra capacidad de distribución a través de las inversiones en el desarrollo tecnológico y digital y en la transformación de la red de sucursales.

Hemos lanzado numerosos productos y aplicaciones para dar respuesta a las necesidades de cada segmento. Ello se ha traducido en un significativo aumento de los clientes vinculados y de los digitales y un crecimiento notable de los volúmenes.

En resultados, aumento del beneficio a doble dígito, apalancado en la buena evolución de los ingresos comerciales y en la mejora del coste del crédito.

### Chile

Chile ha continuado con la transformación de su red comercial con más aperturas de oficinas *Work Café* (modelo que hemos replicado en otros países) y con el lanzamiento de un nuevo formato de sucursales en el cuarto trimestre del año. Además, hemos ampliado nuestras propuestas

especializadas como *One Pay* para empresas o *Santander Life y Life 2.0*, que ofrecen a los clientes una nueva forma de relacionarse con el Banco.

En un entorno económico más dinámico, hemos acelerado el crecimiento en el negocio de grandes empresas y pymes. El beneficio atribuido, por su parte, aumenta impulsado por el buen comportamiento de los ingresos de clientes.

### Argentina

La inestabilidad macroeconómica sufrida en el año llevó al país a renegociar su acuerdo con el FMI, cubriendo así las necesidades de financiación de 2018-19. Se ha remodelado el programa económico enfocándose en la corrección del déficit fiscal y la inflación, con el fin de estabilizar la economía.

En un entorno complicado, Santander Río ha mostrado una buena evolución del negocio y de los ingresos de clientes, hemos avanzado en la transformación digital y seguimos siendo líderes del sector.

Esto no se ha reflejado en el beneficio del Banco al haberse visto afectado por la fuerte depreciación de la moneda y el ajuste por la elevada inflación.

Por su parte, las unidades de **Uruguay y Perú** mostraron un fuerte crecimiento del beneficio, apalancados en la subida en ingresos y en el proceso de transformación comercial.

## Segmentos Globales

Nuestro negocio de banca mayorista, **Santander Corporate & Investment Banking**, ha estado centrado en mejorar la rentabilidad y el uso eficiente del capital. Hemos mantenido nuestra posición de liderazgo en Latinoamérica y Europa, desarrollado las franquicias en Reino Unido y Estados Unidos, y fortalecido la integración con las redes de la banca comercial. Con todo, el beneficio aumenta el 8%.

A finales de 2017 creamos la división de **Wealth Management**, que integra los negocios de banca privada y gestión de activos. Durante 2018 hemos reforzado nuestra oferta a clientes en ambos negocios para que sea más global, más coordinada y más basada en las necesidades específicas de cada uno. Su aportación total al beneficio del Grupo ha sido de 1.015 millones de euros (incluyendo el total de comisiones generadas por este negocio), un 13% más que en 2017, alcanzando un RoRWA del 12,1%.

En 2019 se unirá a esta división el negocio de Seguros, que hará que su contribución al Grupo y sus sinergias globales sean aún mayores.

## Nuestros objetivos

Para 2019 las **prioridades** en nuestros países de la **Eurozona** se centran en obtener sinergias adicionales en los procesos de integración en marcha y ganar cuota de mercado y así compensar los bajos tipos de interés previstos y el menor ritmo de crecimiento económico.

En **Reino Unido**, y en un entorno con algunas incertidumbres, nuestra intención es convertirnos en el mejor banco digital abierto, con el objetivo de ofrecer excelencia operativa, maximizar la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Por su parte, en **Estados Unidos** la gestión de Santander en el país se enfocará en seguir aumentando la rentabilidad, impulsando el crecimiento de clientes y volúmenes, mejorando la eficiencia.

Y por último, en **Latinoamérica**, queremos aprovechar el mayor potencial de crecimiento, mejorando nuestras redes de distribución, a la vez que seguimos desarrollando nuestra estrategia de crecimiento y vinculación de clientes.

A nivel **Grupo**, y tal y como ha explicado la Presidenta en su carta, hemos cumplido con los objetivos que nos marcamos hace tres años en materia de vinculación y digitalización, resultados, rentabilidad, capital y evolución del dividendo. Esto nos sitúa en el punto de partida óptimo para alcanzar las nuevas metas a medio plazo, que anunciaremos en el próximo **Investor Day**.

A día de hoy estamos en posición de avanzar dos de nuestros principales objetivos:

1. En lo que se refiere a **solventia**, estimamos una ratio CET1 FL entre el 11% y el 12%. Este es un rango que consideramos confortable, no solo para enfrentarnos a riesgos

## SCIB

Beneficio ordinario

**1.705 Mill. €**  
**(+8%)**

## WM

Beneficio ordinario

**528 Mill. €**  
**(+17%)**



## Objetivos a medio plazo

RoTE

**13% - 15%**

CET1 FL

**11% - 12%**



“Nuestros empleados son la clave de la excelencia de nuestros resultados, y gracias a su compromiso, dedicación, pasión y esfuerzo seguimos mejorando cada día”

imprevistos, sino también en términos de flexibilidad, para aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento. Para ello, estamos trabajando en un modelo de bajo consumo de capital (*capital light model*).

2. En cuanto a **rentabilidad**, nuestra intención es superar el 13% de RoTE, aunque nuestros esfuerzos se orienten a llegar al 15%. Para conseguirlo hay dos palancas fundamentales:

- Promover la colaboración a través de las geografías y las unidades de negocio, trabajando de manera transversal, compartiendo iniciativas y desarrollando plataformas comunes. Esto nos permitirá presentar la mejor oferta de valor posible para nuestros clientes y generar mayores ingresos.
- Y segundo, mejorar la eficiencia. Estoy convencido que la digitalización de nuestros bancos tradicionales nos ayudará a reducir los costes operativos asociados al lanzamiento de nuevos productos. Además estamos construyendo procesos globales que generen importantes ahorros y centralizando, también a nivel global, la negociación de nuestra infraestructura tecnológica y operativa de los servicios.

El inicio de esta etapa supone un nuevo reto para todos, y como ya hicimos con el pasado Plan Estratégico, seguiremos trabajando para conseguir una rentabilidad, eficiencia y creación de valor acordes con la demanda del mercado y nuestros accionistas, que sean sostenibles en el tiempo, a la vez que construimos la mejor plataforma digital y abierta de servicios financieros para nuestros clientes, nuestros accionistas, para la sociedad y para los empleados.

A estos últimos quiero referirme para terminar. Todos ellos son la clave de la excelencia de nuestros resultados, y gracias a su compromiso, dedicación, pasión y esfuerzo seguimos mejorando cada día.

**José Antonio Álvarez**  
Vicepresidente y Consejero delegado