

## Ana Botín anuncia que el beneficio y el dividendo por acción crecerán en los próximos tres años

- La alta dirección de Banco Santander presenta su plan estratégico 2016-2018 y avanza los detalles de la transformación comercial puesta en marcha, basada en la vinculación de clientes, la digitalización y la excelencia operativa.
- Ana Botín asegura: “La transformación de nuestro modelo de negocio dará lugar a un uso más eficiente de nuestros activos y permitirá acumular capital”.
- El equipo directivo fija los objetivos para 2016: un aumento del 15% de los clientes vinculados y un aumento del 33% de los clientes digitales, un ratio de eficiencia que se mantiene estable con respecto a 2015 y crecimientos en el beneficio por acción y el dividendo por acción.
- El plan financiero para los próximos tres años plantea un aumento de beneficio por acción hasta alcanzar un crecimiento de doble dígito para 2018, un ROTE de alrededor del 13%, un ratio de eficiencia que estará por debajo del 45% y más del 11% de CET1 *fully loaded* en 2018.
- El banco detalla los planes de la nueva estrategia comercial, que llevará a un crecimiento orgánico del capital.
- Santander España ha abierto 500.000 cuentas 1I213 en cuatro meses, de las que 135.000 corresponden a clientes que han traspasado sus nóminas desde otras entidades.

**Londres, 23 de septiembre de 2015.** La presidenta de Banco Santander, Ana Botín, abrió hoy el Investor Day de la entidad en Londres, en el que la alta dirección del grupo expuso ante más de doscientos analistas e inversores su plan estratégico 2016-2018. En su discurso de apertura, explicó que en los últimos doce meses el banco ha hecho significativos progresos en su programa de transformación:

- ha ampliado capital en 7.500 millones de euros, la mayor colocación acelerada de una compañía en Europa,
- ha anunciado una nueva política de dividendo sostenible,
- ha reforzado el gobierno corporativo y el equipo directivo,
- ha simplificado la organización y ha reducido el número de divisiones en un 33%, lo que aumenta la transparencia y mejora la operatividad del centro corporativo,

-ha introducido un nuevo programa de cultura corporativa (Simple, Personal and Fair y *The Santander Way*) y

-ha seguido mejorando el resultado para los accionistas: con un aumento del beneficio después de impuestos del 24%; una mejora del ratio de eficiencia (46,9%); del ROTE (11,5%), y del CET1 *fully loaded* (9,83%).

“Estoy orgullosa de lo que hemos conseguido en el último año y tengo la convicción de que Santander está posicionado para ser el banco con más potencial para el futuro”, señaló la presidenta.

Como prioridades para 2016, además de la transformación comercial, Ana Botín subrayó que el banco se propone “utilizar sus activos de forma más eficiente, lo que mejorará la rentabilidad”. “Generaremos capital de forma consistente, para incrementar el dividendo y el beneficio por acción”, aseguró la presidenta de Santander, que precisó ante los inversores que, en el contexto de la política de mantener un *pay-out* de entre el 30% y el 40%, “el dividendo por acción aumentará desde 2016 y el beneficio por acción alcanzará un crecimiento de doble dígito en 2018”.

El objetivo es “generar capital orgánicamente para situarlo por encima del 11% de CET1 *fully loaded* en 2018, si no antes”, y, para alcanzarlo, se hará hincapié en “optimizar los activos ponderados por riesgo, en ser muy transparentes en la asignación de capital y muy disciplinados en nuestra política de fusiones y adquisiciones”. Además, añadió, “la política de sacar filiales a Bolsa ya no será una prioridad”.

La presidenta explicó que el programa de transformación empezará a dar sus frutos en 2016 en varias de las métricas comerciales y financieras:

#### En 2016, en lo que se refiere al grupo:

- Clientes vinculados de 13 a 15 millones (+15%), clientes digitales de 15 a 20 millones (+33%).
- Pequeñas y medianas empresas: ganancia de medio punto de cuota de mercado.
- Ratio de eficiencia estable en el 46,9% actual.
- Mejora del coste del crédito.

#### Localmente, los objetivos más importantes de los países para 2016 incluyen:

- En España, 2 millones de cuentas 1I2I3.
- En Brasil, se mantendrá la morosidad en línea con los bancos privados competidores.
- En UK, continuará el crecimiento del crédito a las pymes a un ritmo del 5% por encima del mercado.

Todo ello permitirá en 2016 un aumento del beneficio por acción y del dividendo.

En 2018, este plan de transformación “producirá resultados de mayor calidad y más previsibles que los de los competidores con mejora de la rentabilidad”. Botín explicó que los objetivos estratégicos incluyen poner el foco e invertir en tres áreas fundamentales: aumentar la vinculación de los clientes, innovación digital y excelencia operativa.

#### Y precisó los objetivos para 2018:

- Aumento de la rentabilidad (ROTE de aproximadamente 13%).
- Aumento del beneficio por acción, con un incremento a doble dígito en 2018.
- *Fully loaded* Core Tier 1 Equity (CET1) superior al 11%.
- Ratio de eficiencia por debajo del 45%.
- Un coste medio del crédito para los próximos tres años del 1,2%.

#### El cliente, en el centro de la transformación

Ganarse la confianza y la lealtad de los clientes es la clave de la transformación comercial. “La vinculación de clientes, la digitalización y la excelencia operativa nos permitirá ser más rentables y generar crecimiento por encima del mercado en los próximos diez años”, afirmó Ana Botín. Añadió que “2016 es sólo el inicio de la nueva etapa que nos llevará a alcanzar nuestro objetivo: ser el mejor banco comercial para nuestros empleados, clientes, accionistas y para la sociedad. Ser el mejor banco no significa ser el más grande, significa ser el mejor en satisfacción de clientes, resultados y rentabilidad para el accionista”.

Explicó que “tenemos un mercado potencial de 1.000 millones de clientes”, la población sumada de los diez países principales donde opera el banco. “En la actualidad, tenemos relación con más de 117 millones de clientes en todo el mundo y ahí está nuestra oportunidad”.

El banco se ha fijado como objetivo para 2018 tener 17 millones de clientes particulares vinculados y 1,6 millones de pymes y empresas, un total de en torno a 18,5 millones. Ana Botín precisó que “los clientes vinculados tienden a ser clientes satisfechos” y que “el objetivo para 2018 es estar entre los tres primeros bancos por satisfacción de clientes en todos los mercados”.

Además, se refirió a la excelencia operativa como palanca de transformación. “La digitalización será clave para alcanzar nuestro objetivo de mejorar la satisfacción del cliente al tiempo que mejoramos el ratio de eficiencia”, subrayó. “Estamos ampliando el número de clientes digitales a un ritmo del 15% o 20% anual, lo que nos llevará al objetivo de alcanzar la cifra de 30 millones de clientes digitales en 2018”.

## Organización y modelo

En cuanto a los cambios realizados en los últimos meses, Botín destacó: “Una de las partes fundamentales de nuestro trabajo este año ha sido simplificar la organización del grupo. Hemos reducido el número de divisiones de 15 a 10, un 33% menos”. Además, “nuestro centro corporativo es cada vez más eficiente, y, lo más importante, aportará, incluso, más valor a los países”. En este sentido, destacó su función de control y supervisión, de facilitar que se compartan las mejores prácticas entre los países, economías de escala y el desarrollo de productos globales para los clientes.

La presidenta se refirió también a la fortaleza del modelo Santander y al buen posicionamiento del banco para aprovechar las oportunidades del nuevo contexto económico, demográfico, regulatorio y tecnológico, así como los derivados de la necesidad de dar respuestas a las nuevas demandas sociales y de recuperar la confianza en el sector financiero. “Somos grandes, pero no complejos y tenemos presencia en diez mercados principales con masa crítica y potencial suficiente para estar entre los tres primeros”. Y subrayó: “Nuestro futuro empieza con nuestra misión, nuestra visión y el cómo hacemos las cosas”. Además, recordó la importancia de “nuestra agenda de responsabilidad social, en la que nuestro objetivo es apoyar a 4,5 millones de personas en nuestros principales mercados entre 2016 y 2018”.

## José Antonio Álvarez: “Aumentar los ingresos con disciplina en costes, riesgo y capital”

El consejero delegado de Santander, José Antonio Álvarez, profundizó en la idea de la transformación y explicó que “la prioridad es el crecimiento de los ingresos al tiempo que mantenemos nuestras tradicionales medidas de disciplina en el ámbito de los costes, el riesgo y el capital”. Detalló las palancas de la transformación comercial del banco:

- Aumentar la vinculación de clientes: Para ello, es fundamental aumentar las relaciones transaccionales con los clientes existentes. “Una base de clientes vinculados de 18,5 millones permitirá al banco aumentar los ingresos en torno a 3.000 millones de euros”.
- Digitalización: Santander aspira a duplicar el número de clientes digitales, hasta 30 millones, en 2018; 16 millones de clientes, en móviles.
- Mejorar la satisfacción del cliente: El banco ha puesto en marcha iniciativas para medir y monitorizar la satisfacción del cliente. “Queremos estar en el top 3 por satisfacción de clientes en cada uno de nuestros 10 principales mercados”.
- Foco en segmentos más rentables y de mayor crecimiento: Álvarez mencionó las pymes, la financiación al consumo y la banca privada entre los segmentos con mayor capacidad para generar ingresos.

José Antonio Álvarez insistió en que el banco mantendrá su tradicional disciplina en costes y anunció que ha ampliado el objetivo de ahorro de costes a 3.000 millones de euros para 2018, una vez alcanzada en este año la meta de 2.000 millones de euros fijada para 2016.

### **España: “500.000 cuentas 1|2|3 en cuatro meses; 4 millones en 2018”**

El máximo responsable de Santander España, Rami Aboukhair, ofreció los primeros datos de la cuenta 1|2|3 en España, una estrategia que el banco ya ha probado con éxito en Reino Unido y que ha demostrado ser buena para los clientes y accionistas, puesto que incrementa la vinculación y satisfacción de clientes, así como los ingresos.

Desde su lanzamiento, a finales de mayo de este año, se han abierto 500.000 cuentas 1|2|3, de las cuales más de 135.000 (lo que supone unas 1.000 al día) corresponden a clientes que han traspasado su nómina a Banco Santander. Aboukhair señaló que en solo cuatro meses se han contratado 250.000 nuevas tarjetas de débito y crédito, y se han alcanzado más de siete domiciliaciones de recibos por cuenta.

Aboukhair explicó que el importe medio de las nóminas supera en un 32% a la media anterior y el importe medio de las pensiones, un 36%. También destacó la multicanalidad de estos clientes, ya que una de cada tres cuentas formalizadas se ha hecho vía digital. Además, afirmó que a finales de 2018 Santander España espera contar con cuatro millones de clientes titulares de la cuenta 1|2|3.

### **Reino Unido: “Aumentaremos el crédito a pymes un 5% más que el mercado”.**

El consejero delegado de Santander UK, Nathan Bostock, explicó que el banco ha cumplido sus objetivos para 2015 y se ha posicionado como uno de los competidores de los grandes bancos británicos. La entidad se ha fijado nuevos planes y objetivos para 2018, con el fin de lograr más crecimiento y rentabilidad recurrentes. Santander UK detalló sus tres prioridades estratégicas:

- Aumentar el número de clientes vinculados en los segmentos de particulares, pymes y de banca corporativa, construyendo relaciones más sólidas y duraderas.
- Alcanzar la excelencia operativa y digital, dando a los clientes el mejor servicio, donde y cuando lo necesiten.
- Mantener el foco en la rentabilidad y en un balance fuerte, al tiempo que mantienen una fuerte posición de capital

Bostock afirmó: “Santander UK parte de una posición única para contribuir al progreso de las personas y las empresas. Nuestra exitosa estrategia hasta ahora nos coloca en una situación de partida buena para el contexto complejo y cambiante que estamos afrontando”. “Santander UK es ya un gran banco. Pero podemos ser incluso mejor. Tenemos los planes y el equipo para alcanzar el éxito. El resultado será un banco que genera crecimiento, obtiene rentabilidades recurrentes con un balance fuerte y una franquicia de clientes rentable”.



### **Brasil: “ROTE de entorno al 17% en 2018 y 1,4 millones más de clientes vinculados”**

Sergio Rial, máximo responsable de Santander Brasil, destacó que en los últimos años el banco ha creado las bases para el crecimiento futuro con mejoras en la eficiencia, orientación hacia el servicio al cliente y mejora de la calidad de la cartera de crédito.

Además, el banco está bien posicionado para ganar cuota de mercado, gracias al potencial de bancarización, penetración del crédito y desarrollo a medio plazo de los mercados de capitales en la economía brasileña.

Como objetivos concretos, Sergio Rial anunció un objetivo de ROTE para 2018 de alrededor del 17%, frente al 15% actual (según criterio de grupo), y una mejora del ratio de eficiencia para situarlo en el 37% en el mismo periodo. Asimismo, anticipó el objetivo de aumentar en 1,4 millones la base total de clientes vinculados, particulares y pequeñas y medianas empresas, hasta 4,6 millones (un 42% más), gracias a la puesta en marcha de programas específicos diseñados para los distintos segmentos y un modelo comercial que coloca al cliente en el centro de todas las decisiones del negocio. Rial destacó la simplificación de los procesos para mejorar la experiencia del cliente y la mejora de la plataforma comercial, con una estrategia multicanal que permitirá duplicar el número de clientes digitales, hasta llegar a 9,2 millones en 2018.

### **Cambios en el reporte público de las áreas de negocio**

Banco Santander ha revisado los criterios de distribución de resultados de las diferentes unidades del grupo para reforzar la transparencia. Este reajuste no tiene ningún impacto en el beneficio del grupo, que es exactamente el mismo. El principal cambio es una sustancial reducción del área de Actividades Corporativas, debido a que se traslada a los países determinadas actividades de gestión del balance que hasta ahora se venía reflejando en dicha área.

Santander España se homologa con el resto de países del grupo y en sus cuentas se reflejará el impacto de la actividad de gestión financiera que hasta ahora aparecía en Actividades Corporativas. Esta decisión es consistente con la separación de los equipos que trabajan para el negocio en España de los del Centro Corporativo, así como con la creación del consejo de Santander España. Además, se crea una unidad de Actividad Inmobiliaria de España, que integrará estas actividades del banco en España, tanto las carteras en extinción como Metrovacesa, cuyos resultados se reportaban dentro de Actividades Corporativas. Por último, se completa la consolidación de Santander USA, que además del perímetro actual - Santander Bank, Santander Consumer USA, Santander Holding y Puerto Rico-, sumará la sucursal del banco en Nueva York y Banco Santander Miami.