

## Banco Santander acelera su transformación digital y su estrategia de plataformas para impulsar el crecimiento y aumentar la rentabilidad

*Prevé destinar más de 20.000 millones de euros a transformación digital y tecnología en cuatro años  
Reafirma sus objetivos de RoTE ordinario (13-15%) y de ratio de capital CET1 fully loaded (11-12%)  
La entidad fija como objetivo mejorar su eficiencia hasta situarla en el 43-45% e incrementar el 'payout' del dividendo hasta el 40-50%*

### Madrid/Londres, 3 de abril de 2019 - NOTA DE PRENSA

- Banco Santander presenta hoy, en su Investor Day en Londres, un nuevo plan estratégico a medio plazo para impulsar el crecimiento y aumentar la rentabilidad mediante la inversión en digitalización y mejoras en la capacidad operativa y la asignación de capital.
- La entidad destinará más de 20.000 millones de euros en transformación digital y tecnología en los próximos cuatro años con el fin de mejorar la experiencia del cliente, y aumentar su confianza y vinculación, además de reducir los costes.
- Para acelerar el crecimiento del banco, Santander ampliará su oferta digital, incluido el lanzamiento de una iniciativa global de pagos que incorporará:
  - Un servicio en el mercado abierto de transferencias internacionales que se llamará Pago FX.
  - La expansión internacional de la filial brasileña Getnet para convertirla en una plataforma global de pagos para comercios: Global Merchant Services.
  - Una nueva plataforma de comercio global, Global Trade Services, para que las pymes puedan hacer negocio internacional más fácilmente.
- El banco impulsará nuevas mejoras operativas y de asignación de capital aprovechando oportunidades de tamaño y eficiencia, lo que permitirá un ahorro de costes anual progresivo de 1.200 millones de euros. Destinará más capital a los negocios más rentables.
- Como resultado, el Grupo espera alcanzar un retorno sobre el capital tangible (RoTE) ordinario del 13-15% a medio plazo, lo que consolidará su posición como uno de los bancos más rentables y eficientes de Europa. Santander también tiene como objetivo mejorar su ratio de eficiencia al 43-45%, mantener una ratio CET1 *fully loaded* del 11-12% y aumentar el *payout* hasta el 40-50%.
- Para llevar a cabo esta estrategia, el banco ha anunciado hoy una estructura directiva más sencilla para Europa, Sudamérica y Norteamérica, además de un comité de dirección con mayor foco de negocio que permitirá una mejor y más rápida ejecución en todo el Grupo.

### Ana Botín, presidenta de Banco Santander, dijo:

*"Hemos hecho grandes progresos en los últimos tres años, lo que nos ha permitido aumentar el retorno sobre el capital tangible hasta ser uno de los mejores del sector y el beneficio por acción un 55% en el periodo a tipo de cambio constante. Seguimos centrados en aumentar la confianza y la vinculación, y aprovechar nuestro alcance internacional para acelerar las inversiones en digitalización y capitalizar los flujos transfronterizos."*

#### Comunicación Corporativa

Ciudad Grupo Santander, edificio Arrecife, planta 2  
28660 Boadilla del Monte (Madrid). Tel. +34 91 2895211  
comunicacion@gruposantander.com  
[www.santander.com](http://www.santander.com) - Twitter: @bancosantander



*“La tecnología está cambiando la banca como la conocemos, por eso estamos preparando a Santander para aprovechar las enormes fortalezas que tenemos en el Grupo, como la tecnología, el talento y el tamaño. Esto nos ayudará a aprovechar al máximo las oportunidades que nos trae la innovación digital y ser líderes digitales del sector financiero en la próxima década. Nuestras inversiones en digitalización y tecnología nos permitirán mejorar la experiencia de cliente, y aumentar el crecimiento y la rentabilidad del Grupo. Esperamos que estas iniciativas generen un mayor valor para nuestros accionistas y podamos seguir cumpliendo con los compromisos que asumimos con nuestros stakeholders (empleados, clientes, accionistas y la sociedad)”.*

Banco Santander ha informado hoy de cómo ejecutará su estrategia a medio plazo en su Investor Day en Londres. La entidad se ha puesto objetivos con el fin de impulsar el crecimiento y aumentar la rentabilidad mediante la aceleración de su digitalización y nuevas mejoras operativas y de asignación de capital.

El Grupo reafirma hoy sus objetivos de retorno sobre capital tangible (RoTE) ordinario, del 13-15%, y de ratio de capital CET1 *fully loaded*, del 11-12%. También espera mejorar su ratio de eficiencia por debajo del 45% e incrementar el payout (porcentaje del beneficio que destina a dividendos) hasta el 40-50%.

### Acelerar la digitalización

El banco prevé que la digitalización y el lanzamiento de plataformas globales generen mucho valor, con aumento de ingresos y ahorros de costes. El banco acelerará el desarrollo de sus negocios de alto crecimiento, denominados internamente "lanchas rápidas" (*speedboats*), lo que permitirá al Grupo probar nuevas soluciones y competir en el mercado abierto para atraer nuevos clientes.

Santander aprovechará su tamaño para invertir en digitalización con el fin de aumentar el número de clientes y sus ingresos. Como parte del plan, la entidad destinará más de 20.000 millones de euros en transformación digital y tecnología en los próximos cuatro años con el fin de mejorar y personalizar la experiencia del cliente, y con ello aumentar su confianza y vinculación, además de reducir los costes.

El banco está cambiando su infraestructura tecnológica para que esté alojada en la nube y pueda operar con plataformas globales gestionadas con metodologías ágiles, lo que acelerará la transformación tecnológica y del negocio. El Grupo también apuesta por el aprendizaje automático (*machine learning*) y la robótica, la reingeniería de procesos, y renegocia contratos de forma global con proveedores para mejorar los precios.

La piedra angular de la plataforma abierta de servicios financieros de Santander serán los pagos. Con un crecimiento esperado de ingresos en torno al 9% anual, este sector ofrece una oportunidad única para fortalecer los sólidos cimientos del banco en pagos.

Para aprovechar esa oportunidad de crecimiento y como parte de su transformación, Santander impulsará varias iniciativas digitales, entre ellas:

- El lanzamiento para no clientes de Santander One Pay FX, la solución de transferencias internacionales lanzada en cuatro países el año pasado, por medio de un servicio en el mercado abierto llamado Pago FX. La entidad prevé que esté disponible en Reino Unido, Alemania y Polonia para particulares y pymes a corto plazo.
- La expansión del servicio de medios de pago (tarjetas y datafonos) de su filial brasileña Getnet para crear la plataforma global de pagos para comercios Global Merchant Services, empezando

#### Comunicación Corporativa

Ciudad Grupo Santander, edificio Arrecife, planta 2  
28660 Boadilla del Monte (Madrid). Tel. +34 91 2895211  
comunicacion@gruposantander.com  
[www.santander.com](http://www.santander.com) - Twitter: @bancosantander

por México para luego seguir por el resto de Latinoamérica y Europa. Santander trabaja con 1,2 millones de comercios en el mundo, con una facturación de 150.000 millones de euros, lo que sitúa a la entidad entre las 10 primeras del mundo por volumen en el negocio de ventas con tarjeta.

- El lanzamiento de una plataforma de comercio global, Global Trade Services, para convertirse en el socio de referencia de las pymes que hacen negocio internacional. Esta plataforma, que antes estaba solo disponible para grandes empresas, ofrecerá a las pequeñas y medianas compañías la financiación comercial, cadena de suministro, pagos y cambio de divisas de forma rápida y eficiente.

Además, Santander anunció hoy que tiene previsto lanzar Openbank, el banco 100% digital del Grupo, a diez nuevos mercados a medio plazo, hasta alcanzar los dos millones de clientes. Openbank ya tiene más de un millón de clientes solo en España, un mercado ya maduro.

### Mejorar la capacidad operativa

Santander mejorará su capacidad operativa aprovechando la diversificación y el tamaño. Junto con una gestión eficiente, permitirá un ahorro de costes anual progresivo de 1.200 millones de euros. El banco también seguirá ejecutando su transformación comercial e incrementando los clientes vinculados y digitales.

En Europa, el banco tiene como principal objetivo ofrecer la mejor experiencia de cliente con la mayor eficiencia posible. El Grupo prevé aumentar la cuota en todos sus mercados principales incrementando su base de clientes vinculados y digitales, y seguir siendo uno de los tres principales bancos en satisfacción del cliente, con un incremento del RoTE ordinario hasta el 12-14% a medio plazo, frente al 11% de 2018.

En Latinoamérica, Santander espera un crecimiento de ingresos alto y sostenible (a doble dígito en tasa compuesta de crecimiento anual o CAGR por sus siglas en inglés), con un RoTE ordinario en la región que mejorará hasta el 20-22% a medio plazo, desde el 19% de 2018.

En Estados Unidos, un mercado atractivo con una calidad crediticia estable, Santander está centrado en acelerar crecimiento y retornos sostenibles mejorando la rentabilidad, apoyados en mejoras operativas. El Grupo espera aumentar el RoTE ordinario al 11-13% a medio plazo, desde el 8% de 2018, ajustado por exceso de capital. El banco también espera que la eficiencia mejore a menos del 41%, frente al 43% del año pasado.

Santander también aprovechará sus negocios globales, Santander Corporate & Investment Banking (SCIB) y Wealth Management, para mejorar su capacidad operativa y crear un mayor valor para sus bancos locales. SCIB es un negocio muy rentable que está evolucionando hacia un modelo de bajo consumo de capital, mientras que Wealth Management tiene un importante potencial de crecimiento, sobre todo en seguros, gracias a sus capacidades globales.

### Continúa mejora en la asignación de capital

Para aumentar la rentabilidad, Santander mejorará la asignación de capital destinando capital a negocios más rentables y manteniendo unos umbrales mínimos de rentabilidad para todos sus segmentos de negocios.

Santander espera generar más de 40 puntos básicos de capital orgánico cada año para acompañar el crecimiento del negocio y aportará flexibilidad a la política de remuneración a los accionistas.

#### Comunicación Corporativa

Ciudad Grupo Santander, edificio Arrecife, planta 2  
28660 Boadilla del Monte (Madrid). Tel. +34 91 2895211  
comunicacion@gruposantander.com  
[www.santander.com](http://www.santander.com) - Twitter: @bancosantander



### Perspectivas para países

Brasil tiene un alto potencial de crecimiento, ya que existe una importante oportunidad para aumentar la penetración bancaria, y los tipos de interés bajos están mejorando el acceso al crédito y el precio, así como el crecimiento de los volúmenes. La entidad espera a medio plazo superar el 20% de RoTE ordinario que ya alcanzó en 2018.

Las prioridades de Santander España son mantener el liderazgo, en el caso del negocio de pymes y empresas aprovechando el know-how de Popular, y culminar con éxito su integración. El banco ve oportunidades en financiación al consumo, pagos, seguros y gestión de patrimonios, y espera un RoTE ordinario del 14-16% a medio plazo, frente al 11% de 2018. También prevé un crecimiento de ingresos de un dígito, menores costes en los próximos años y un coste del crédito estable.

En cuanto a Santander UK, el Grupo espera aumentar la rentabilidad con la mejora de la experiencia del cliente, y simplificando, digitalizando y automatizando el banco. Santander UK tiene previsto obtener un RoTE ordinario del 10-12% a medio plazo, tras el 9% de 2018.

El banco espera que Santander Consumer Finance genere más valor gracias a su especialización en financiación de coches, que aumente su cuota de mercado y fortalezca los canales digitales y las relaciones con los fabricantes de automóviles. El objetivo de RoTE ordinario a medio plazo de la compañía es del 14-15%.

En México, la entidad espera continuar creciendo en el negocio de particulares, además de mantener el liderazgo en pymes y grandes empresas, y mantener un RoTE ordinario del 19-21% a medio plazo, con un sólido crecimiento de los ingresos y una disminución en el coste del crédito.

En Portugal y Polonia han mejorado la rentabilidad y la eficiencia gracias a las exitosas integraciones llevadas a cabo en los últimos años, y el banco espera un crecimiento del RoTE ordinario de hasta el 13-15% en Portugal y el 14-16% en Polonia (ajustado por exceso de capital) a medio plazo. Chile también están mejorando la rentabilidad y espera un RoTE ordinario del 19-20% a medio plazo.

### Estructura organizativa más sencilla

Para respaldar y acelerar la estrategia, y los nuevos objetivos a medio plazo, Santander ha anunciado hoy cambios en su estructura organizativa para simplificar la gestión y los reportes, e impulsar la agilidad y la colaboración. Además, desarrollará oportunidades para aprovechar las capacidades del Grupo en los países y negocios globales.

Estructura por regiones y sus responsables:

- Europa. Gerry Byrne será el responsable de Europa y reportarán a él los responsables de España, Portugal, Reino Unido, Polonia y Consumer Finance. Byrne reportará a José Antonio Álvarez, consejero delegado de Banco Santander. Con el nombramiento de Byrne, Michal Gajewski se convertirá en el responsable de Santander Polonia.
- Sudamérica. Sergio Rial será el responsable de Sudamérica y reportarán a él los responsables de Chile, Argentina, Uruguay y la región andina. Rial reportará a Álvarez y continuará como responsable de Santander Brasil.
- Norteamérica. Héctor Grisi y Scott Powell serán co-responsables de Norteamérica, y ambos reportarán a Álvarez. Seguirán como responsables de Santander México y Estados Unidos, respectivamente.

### Comunicación Corporativa

Ciudad Grupo Santander, edificio Arrecife, planta 2  
28660 Boadilla del Monte (Madrid). Tel. +34 91 2895211  
comunicacion@gruposantander.com  
[www.santander.com](http://www.santander.com) - Twitter: @bancosantander



Estas nuevas funciones trabajarán con el apoyo de las funciones del Centro Corporativo y no habrá nuevas capas funcionales. Los responsables de los países seguirán representando al Grupo para asuntos regulatorios y de supervisión localmente. Por otra parte, no hay cambios en la estructura legal del Grupo, ni en la del mandato que tienen los consejos de las filiales, y tampoco en el modelo de filiales autónomas en capital y liquidez.

### Global Payments Services

Santander seguirá centrado en sus mercados principales y lo complementará con un mayor foco en los negocios globales y horizontales, como Santander Corporate & Investment Banking (SCIB) y Wealth Management. La entidad ha anunciado hoy la creación de una nueva unidad global para aprovechar la gran oportunidad que ofrece el negocio de los pagos: Santander Global Payments Services, que estará dirigida por Javier San Félix e incluirá las actividades de Global Trade Services y Global Merchants Services.

Por último, Rodrigo Echenique dejará sus funciones ejecutivas el próximo 1 de mayo de 2019. Seguirá como miembro del consejo de administración de Banco Santander y como presidente de Santander España, puesto que mantendrá el carácter de no ejecutivo tras el nombramiento de su sucesor.

### Objetivos de RoTE ordinario a medio plazo

	2018	Objetivo a medio plazo
<b>Latin America</b>	<b>19%</b>	<b>20-22%</b>
Brasil	20%	>20%
México	20%	19-21%
Chile	18%	19-20%
<b>Europa</b>	<b>11%</b>	<b>12-14%</b>
España	11%	14-16%
Reino Unido	9%	10-12%
Consumer Finance	16%	14-15%
Portugal	12%	13-15%
Polonia	13%	14-16% <sup>1</sup>
<b>Estados Unidos</b>	<b>8%</b>	<b>11-13%<sup>1</sup></b>

1. Ajustado por exceso de capital.