

# Visión estratégica

**Informe anual  
2020**

santander.com



# All Together Now





Ana Botín,  
Presidenta ejecutiva

Estimados accionistas:

2020 ha sido, probablemente, el año más complejo de nuestra historia. La covid-19 nos ha planteado a todos retos y dificultades sin precedentes.

Es en tiempos de adversidad cuando los valores y principios fundamentales se ponen a prueba. Estoy orgullosa del esfuerzo realizado por nuestros equipos, quienes respondieron con determinación y creatividad, ayudando a nuestros clientes con soluciones innovadoras y apoyando a los más vulnerables. Nos hemos mantenido fieles a nuestra misión de contribuir al progreso de las personas y de las empresas, cumpliendo a la vez nuestros compromisos con todas aquellas personas y grupos sociales a los que nuestra actividad puede beneficiar.

En esta carta, me gustaría compartir mi punto de vista sobre cómo y por qué Santander ha afrontado tan bien la peor crisis mundial de los últimos tiempos. También describiré el Santander del futuro: las tres iniciativas estratégicas de crecimiento con las que planeamos mejorar sustancialmente tanto el crecimiento como la rentabilidad de nuestro negocio. Describiré nuestras perspectivas para el 2021 y el medio plazo, y cómo vamos a construir un Santander aún más responsable, incorporando criterios medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en todo lo que hacemos.

## **El desafío de la covid-19**

Nuestra misión ha guiado la respuesta a la pandemia y a la crisis económica, anteponiendo el bienestar de nuestros empleados y sus familias, clientes y accionistas, y el apoyo a nuestras comunidades, reforzando así su confianza en el Banco.

Nuestra prioridad inicial fue hacer frente a la emergencia sanitaria, manteniendo al mismo tiempo el servicio a nuestros clientes. Nos pusimos en marcha rápidamente: organizamos turnos, aumentamos nuestra capacidad para atender una mayor demanda de servicio online y telefónico, y logramos en unas semanas que más de 100.000 empleados trabajaran desde casa. En nuestros centros de trabajo pusimos

en marcha protocolos, controles sanitarios y sistemas de seguimiento y rastreo, que han permitido a nuestros equipos volver a sus puestos de trabajo donde las circunstancias lo han ido permitiendo. Seguimos invirtiendo en las comunidades en las que operamos y dedicamos 105 millones de euros a la lucha contra la pandemia, con una aportación fundamental de todos los empleados, para apoyar iniciativas públicas y de organizaciones sin ánimo de lucro para combatir el virus.

Nuestra siguiente prioridad fue ayudar a nuestros clientes. La mayoría de ellos optaron por operar con nosotros a través de Internet, a pesar de que aproximadamente el 70% de nuestras sucursales permanecieron abiertas durante los meses más duros de la pandemia. El número de clientes digitales ya crecía antes de la crisis, pero la pandemia aceleró con fuerza esta tendencia. En 2020, el 44% de nuestras ventas se hicieron a través de canales digitales, frente al 36% en 2019; dimos servicio a más de 42 millones de clientes digitales, con un aumento interanual del 15%; y más de 35 millones de nuestros clientes utilizaron la banca móvil para operar con nosotros (+21% interanual).

También apoyamos a nuestros clientes durante la pandemia concediendo una media diaria de 1.000 millones de euros en nuevos préstamos, lo que demuestra que, a diferencia de la crisis de 2008, esta vez los bancos somos parte clave de la solución. Fue un orgullo que *Euromoney* reconociera nuestra gestión de la crisis nombrándonos el "Mejor Banco del Mundo para las Pequeñas y Medianas Empresas".

Nuestra calidad crediticia se mantuvo sólida en 2020 y el año cerró con un coste del crédito del 1,28%, ligeramente mejor que lo que anticipamos en el tercer trimestre del año. Además de proporcionar liquidez y crédito a las empresas, concedimos aplazamientos de pagos para apoyar a nuestros clientes. También rebajamos y suspendimos temporalmente algunas comisiones, y apoyamos, a través de equipos especializados, a los clientes que estaban atravesando dificultades económicas. Concedimos moratorias sobre préstamos por un total de 112.000 millones de euros, de los cuales el 79% habían vencido a final de 2020. Sólo un 3% de esos préstamos están clasificados con alta probabilidad de impago. De los 23.000 millones de euros que continuaban en moratoria a final del 2020, el 78% tenían garantía, y el 83% estaban en Europa.

A consecuencia de la pandemia, durante 2020, la evolución en bolsa de los bancos fue peor que el resto de los sectores. Además, los bancos europeos se han visto negativamente afectados por las recomendaciones del Banco Central Europeo de no pagar dividendos ni realizar programas de recompra de acciones.

En este contexto, la rentabilidad total para el accionista de Santander fue similar a la de nuestros comparables globales. Hubo dos períodos claramente diferenciados durante el año. En los tres primeros trimestres, la cotización de nuestra acción se vio afectada por la pandemia y por las depreciaciones históricas que sufrieron las divisas en Latinoamérica. Pero desde la publicación de los resultados del tercer trimestre, la cotización se vio fortalecida tanto en términos

Ventas a través de canales digitales

**44%**  
vs. 36% en 2019

Clientes de banca móvil

**35mn**  
+21% vs. 2019

Durante la pandemia concedimos una media diaria de

**1.000**  
millones de euros en nuevos préstamos

absolutos (subiendo hasta un 54%), como en comparación con los sectores bancarios europeo y mundial (a los que superamos en +29pp y +20pp, respectivamente). En términos de valoración, Santander cerró 2020 cotizando a unos múltiplos de valoración muy similares a los de nuestros comparables, tanto globales como europeos.

## Resultados financieros

Aunque todos nuestros mercados se vieron afectados por la pandemia, nuestros negocios han afrontado bien la crisis. Nuestro foco en el cliente, nuestra escala y nuestra diversificación geográfica y de negocio nos han permitido obtener unos resultados ordinarios sólidos en un año extremadamente complicado.

### Crecimiento

El Grupo terminó el año con casi 23 millones de clientes vinculados y, como he mencionado, con más de 42 millones de clientes digitales (+15%). Nuestra actividad comercial cerró el año en niveles cercanos a los vistos antes de la pandemia. Los préstamos aumentaron un 5% interanual, con un crecimiento del 4% en Europa, el 2% en Norteamérica y el 15% en Sudamérica, a tipos de cambio constantes.

### Rentabilidad

Los ingresos se mantuvieron estables, a pesar de la caída de la actividad y los bajos tipos de interés, que fueron compensados por mayores volúmenes (+5% en préstamos), una disminución del coste de los depósitos (+9% recursos clientes) y una buena evolución de nuestros negocios globales. A pesar de que las dotaciones por insolvencias aumentaron casi un 50%, hasta los 12.173 millones de euros, el beneficio ordinario atribuido fue de 5.081 millones de euros, lo que demuestra la capacidad del Grupo para generar resultados en circunstancias difíciles. Nuestro modelo de negocio demostró una gran resiliencia, a pesar del difícil entorno: nuestra ratio de eficiencia mejoró hasta el 47%, sentando las bases para una mayor rentabilidad en el futuro, al mismo tiempo que nuestro margen neto aumentaba un 2%, hasta los 23.633 millones de euros, a tipos de cambio constantes. El RoTE ordinario cerró el año por encima del 7%, recuperándose de los mínimos del 5% a mitad del ejercicio. Confiamos en recuperar pronto los niveles previos a la crisis sanitaria.

Como consecuencia del entorno económico global y de otros factores, realizamos un ajuste contable de 12.600 millones de euros, fundamentalmente relacionado con fondos de comercio de adquisiciones de hace 15 años, que impactó nuestro beneficio atribuido. Sin embargo, este ajuste no afectó a nuestra posición de liquidez ni a nuestra ratio de capital CET1. Seguimos confiando en nuestra estrategia para crear valor para nuestros accionistas en todas y cada una de nuestras regiones y mercados.

Más clientes digitales

**42 mn**

+15% vs. 2019

Beneficio ordinario  
atribuido

**5.081**

millones de euros

## Fortaleza

A lo largo de la crisis nuestro balance se ha mantenido muy sólido y hemos seguido generando unos resultados sólidos. Nuestra tasa de morosidad bajó 11 puntos básicos, hasta el 3,21%. Seguimos generando capital, con una ratio de capital regulatorio CET1 del 12,34% al cierre del año, por encima de nuestro rango objetivo, lo que supone un aumento de 69 puntos básicos respecto al 2019. Este aumento, dadas las condiciones adversas de 2020, es muy importante.

Balance sólido

**12,34%**  
+69 pb CET1

**Estos resultados resaltan las tres fortalezas de Santander: foco en el cliente, escala y diversificación.**

## Foco en el cliente

Nuestros productos y la combinación de canales de distribución tradicionales y digitales siguen atrayendo nuevos clientes y reforzando su vinculación. La satisfacción del cliente, medida por el Net Promoter Score (NPS), es alta. Estamos entre los tres primeros puestos en seis de nuestros países, incluyendo Chile y Portugal donde somos líderes del mercado en NPS.

## Escala

Damos servicio a 148 millones de clientes en todo el mundo, una de las mayores bases de clientes en Europa y América, y nuestra ratio de eficiencia es de las mejores entre nuestros comparables mundiales y europeos.

**148 millones**  
de clientes en el mundo

## Diversificación

Nuestra diversificación geográfica y de negocio nos aportan resiliencia para afrontar el impacto de la covid-19, que está siendo muy diferente según la región y el sector. Operamos tanto en países y negocios con alto potencial de crecimiento (como Brasil, México, banca privada y pagos), como en mercados maduros (como Alemania, los países nórdicos o el Reino Unido).

**En Europa** incrementamos nuestro negocio enfocándonos en los de mayor eficiencia de capital como banca corporativa y de inversión (SCIB). Los créditos crecieron un 4% hasta los 658.471 millones de euros. En España, el crédito aumentó un 5%, principalmente por las pequeñas y medianas empresas y las grandes corporaciones; en el Reino Unido, los créditos aumentaron un 3% impulsados por nuevas hipotecas y las líneas de financiación pública para empresas. La ratio de morosidad en la región se redujo 10 puntos básicos, hasta el 3,15%.

**En Norteamérica** nos centramos en aumentar la rentabilidad. El objetivo es atraer más clientes con una mejor calidad del servicio, y mejorar la productividad. Creímos en créditos un 2% hasta los 120.650 millones de euros, a tipos de cambios constantes. El RoTE ordinario de la región - ajustado por el exceso de capital - fue del 10,7%. En nuestra franquicia estadounidense obtuvimos 1.200

millones de dólares de beneficio atribuido, y un RoTE ordinario ajustado por exceso de capital de 8,4%. Reforzamos la colaboración entre México y EE.UU. a través de programas tecnológicos conjuntos y el comercio internacional entre ambos. Esta colaboración influyó en el incremento de los ingresos en banca corporativa y de inversión (SCIB) del 29% y del 30% en el negocio de empresas.

**Sudamérica** sigue siendo un motor fundamental de crecimiento con un margen neto creciendo al 5%, a tipos de cambio constantes, gracias a los mayores ingresos y a las eficiencias obtenidas, lo que permitió que el RoTE ordinario de la región fuese del 18,1%. Y lo conseguimos haciendo las cosas de la manera correcta, lo que queda reflejado en el incremento de casi un 9% de clientes vinculados, hasta los 8,6 millones. Aumentamos un 15% los créditos y un 30% los depósitos. En Brasil, volvimos a cerrar un año excelente, en términos de resultados y de volúmenes, con un RoTE ordinario del 19%. Estamos aumentando la interrelación entre los países de la región para construir plataformas comunes y capturar oportunidades de negocio, por ejemplo en financiación al consumo o nuestra oferta de seguros.

**Nuestros negocios globales** tuvieron un año particularmente sólido gracias a la captación y a la mejora de las relaciones con los clientes. SCIB y WM&I aumentaron el margen neto en un 30% y un 6% respectivamente, a tipos de cambio constantes. Las comisiones generadas por SCIB y WM&I representaron casi la mitad de las comisiones totales del Grupo.

Nuestros resultados financieros y nuestra sólida posición de capital permitieron al consejo de administración aprobar un dividendo en acciones equivalente a 10 céntimos de euros por acción, que se pagó en diciembre de 2020. De esta manera, el consejo propuso una medida con la que cumplíamos nuestro compromiso con los accionistas particulares en el contexto marcado por las restricciones impuestas por el Banco Central Europeo al sector. En vista de la última recomendación del BCE en diciembre de 2020 sobre la distribución de dividendos en efectivo, la intención del consejo de administración es pagar 2,75 céntimos de euro por acción a nuestros accionistas en 2021, que es el máximo dentro de los límites establecidos.

## Perspectivas para el 2021

A pesar de que persiste la incertidumbre, en 2021 esperamos que nuestro modelo de negocio, estrategia y liderazgo de nuestros equipos nos permitan seguir creciendo y creando valor para nuestros accionistas.

En 2021 prevemos una recuperación gradual de la economía global, basándonos en las últimas proyecciones macroeconómicas del FMI y la OCDE. Si bien esta recuperación debería acelerarse si a lo largo del año aumentara la disponibilidad de las vacunas contra la covid-19.

En este escenario de recuperación gradual, prevemos un aumento de los ingresos, impulsados por un mayor volumen de préstamos (principalmente en América), la mejora de los precios del activo y unos menores costes de financiación compensando los bajos tipos de interés. Esperamos que SCIB y WM&I volverán a ser los principales motores de crecimiento de los ingresos por comisiones. Esperamos que los clientes vinculados crezcan un 5% y los digitales un 12%, y cumplir con nuestro plan de eficiencia en Europa, que nos llevará a una ratio de eficiencia en el Grupo inferior al 47%.

Con base en nuestras proyecciones actuales, prevemos que el coste del crédito tienda a la baja durante 2021 desde el 1,28% de 2020. Las elevadas dotaciones que realizamos en 2020 y la solidez de nuestro balance, nos posicionan bien para 2021.

Como resultado, esperamos que el RoTE ordinario se sitúe entre el 9% y el 10%.

#### Objetivos 2021

Ratio de eficiencia  
**<47%**

Coste del crédito  
**<1,28%**

RoTE ordinario  
**9%-10%**

## El Santander del futuro: Crecimiento sostenible y aumento de la rentabilidad

Nuestro foco en el cliente, respaldado por una inversión de 5.000 millones de euros en tecnología desde 2019, nos ha permitido impulsar el cambio y rediseñar el negocio, los sistemas y los servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Nuestro plan es acelerar nuestra transformación para poder aumentar el beneficio por acción y el valor neto tangible por acción del Grupo y así continuar generando dividendos a futuro.

En 2020 hemos continuado reasignando capital hacia las geografías más rentables, principalmente en América; y hacia negocios generadores de comisiones como SCIB, WM&I y pagos. Continuamos estableciendo umbrales mínimos de rentabilidad en todos los segmentos, rotando de forma más rápida nuestro balance, y alineando la remuneración de la alta dirección con nuestros objetivos de rentabilidad. Como resultado, en 2020 alrededor de un 40% de nuestro capital invertido generó un RoTE ordinario de doble dígito a pesar del difícil entorno.

Haber alcanzado una ratio CET1 por encima de nuestro rango objetivo, nos permite asignar más capital a oportunidades de alto crecimiento y centrarnos en nuestras **tres iniciativas estratégicas de crecimiento: One Santander, PagoNxt y Digital Consumer Bank**. Estas iniciativas son fundamentales para alcanzar nuestro objetivo de ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros del mundo.

Nuestras tres iniciativas estratégicas de crecimiento son los principales pilares para nuestro crecimiento a futuro, y transformarán el Santander. Por ello, a partir de ahora, les informaremos trimestralmente de sus avances.

Iniciativas  
estratégicas de  
crecimiento:  
**One Santander,  
PagoNxt  
y Digital  
Consumer Bank**

## 1. One Santander

Con la creación de One Santander, estamos cambiando la forma en que nos relacionamos con nuestros clientes, ofreciéndoles una experiencia mejor y más sencilla, a través de un nuevo, y común, modelo operativo y de negocio.

Para conseguirlo es fundamental que aprovechemos nuestra escala. Queremos crear productos y servicios sencillos y globales, siempre que sea posible. En 2019 nombramos responsables regionales para Europa, Norteamérica y Sudamérica, lo que nos permitirá avanzar más rápido en nuestro objetivo, aprovechando el talento y la capacidad de innovación del Grupo.

Las sucursales tradicionales seguirán teniendo un papel importante en este nuevo modelo de banca, si bien, evolucionarán para dar una mejor respuesta a las necesidades de los clientes, incluyendo su preferencia por un servicio digital. Estas sucursales del futuro tendrán un aspecto diferente, nuestros Work Cafés son un buen ejemplo, pero seguirán cumpliendo una función fundamental: construir relaciones sólidas y cercanas con los clientes basadas en la confianza.

Con One Santander aspiramos en el medio plazo a ser líderes en satisfacción de cliente (NPS) en nuestros mercados, a generar más del 50% de nuestras ventas a través de canales digitales y a mejorar significativamente nuestra ratio de eficiencia hasta aproximadamente el 40%.

### Objetivos a medio plazo

#### Europa

RoTE ordinario

10%-12%

Ratio de eficiencia

c.45%

#### Norteamérica

RoTE ordinario

11%-13%

Ratio de eficiencia

c.40%

#### Sudamérica

RoTE ordinario

19%-21%

Ratio de eficiencia

c.35%

Hemos empezado a desarrollar One Santander en **Europa**, donde esperamos crecer mejorando el servicio a nuestros clientes, simplificando y transformando nuestro negocio para clientes minoristas y acelerando nuestra agenda digital, para apoyar nuestra estrategia multicanal. Esta transformación del negocio, unida a la implantación de un modelo operativo común en toda la región, nos permitirá cumplir nuestro objetivo de reducción de costes de 1.000 millones de euros en los próximos dos años. Con todo ello, esperamos alcanzar un RoTE ordinario de entre el 10% y el 12% y una ratio de eficiencia del entorno del 45% a medio plazo.

**En Norteamérica**, tanto nuestros negocios en México como en EE.UU. han extendido su colaboración a la banca comercial, la financiación de automóviles y otros segmentos minoristas. También están construyendo un modelo de servicios compartidos. Esto nos permitirá alcanzar en el medio plazo un RoTE ordinario ajustado por exceso de capital de entre el 11% y el 13%, y una ratio de eficiencia del 40%.

Ya hemos comprobado el potencial de este modelo regional en **Sudamérica**, donde hemos construido una plataforma regional para pagos y para financiación al consumo que nos permitirá expandirnos rápidamente a nuevos mercados de la región. Como resultado, esperamos conseguir en el medio plazo un RoTE ordinario de entre el 19% y el 21%, y una ratio de eficiencia del 35%.

## 2. PagoNxt

Ofrecer el mejor servicio de pagos es fundamental si queremos aumentar y reforzar la transaccionalidad y la vinculación de nuestros clientes. Es por ello que PagoNxt es un pilar esencial para One Santander y para nuestra estrategia de crecimiento. Esta plataforma autónoma y global de pagos se convertirá en el eje tecnológico de nuestros bancos. PagoNxt es un elemento crítico en la construcción de One Santander. Es clave que PagoNxt trabaje como uno junto con nuestros bancos, pero que al mismo tiempo tenga autonomía operativa, para poder desarrollarse más rápidamente, con plena responsabilidad y transparencia, y poder atraer talento externo. Además, en una segunda etapa, esperamos que PagoNxt ofrezca sus servicios no sólo a nuestros bancos, sino también a terceros, lo que le ayudaría a maximizar su potencial de crecimiento y rentabilidad. Reuniendo nuestras iniciativas de pago globales más disruptivas en una plataforma única, podremos aprovechar al máximo las oportunidades en un mercado potencial de 500.000 millones de euros. En el corto plazo, nos centraremos en crear escala mediante aplicaciones, datos y sistemas comunes, y desarrollar el talento, los procesos y la gobernanza adecuados.

PagoNxt se centrará en acelerar el crecimiento en tres áreas de negocio.

### Negocio de adquirencia

El negocio de adquirencia ya cuenta con más de 1,1 millones de comercios activos y se construye sobre la base de nuestro negocio de adquirencia en Brasil (a través de Getnet) y en España (a través de SEMS). En los últimos 3 años, Getnet ha aumentado sus clientes activos a una tasa media anual del 76% hasta alcanzar los 900.000, con una cuota de mercado sobre el volumen total del 15% y de un 22% en comercio electrónico. La base de clientes de SEMS ha crecido en los últimos 3 años a una tasa media anual del 88%, con una cuota de mercado sobre clientes con TPV del 17%.

En 2021, Getnet espera dar servicio a nuestros clientes en toda **Sudamérica** (Brasil, Chile, Argentina y Uruguay). En Brasil, continuaremos centrándonos en aumentar la cuota de mercado, del 15% al 16%, y la base de clientes, al tiempo que reducimos los costes y mejoramos la rentabilidad.

En **Europa** estamos trabajando en la integración y transformación de nuestro negocio de adquirencia para convertirlo en un competidor a nivel europeo (Getnet Europe), aprovechando la reciente adquisición de activos tecnológicos y talento de Wirecard. A lo largo de 2021 incrementaremos nuestra actividad comercial con la marca Getnet y ampliaremos el negocio a toda Europa empezando por el comercio electrónico y comercios medianos y grandes.

En **Norteamérica** acabaremos la migración de nuestra base de clientes de México a nuestra plataforma global. Nuestro objetivo es aumentar nuestra cuota de mercado por encima del 15%, y acelerar nuestra actividad en el comercio electrónico y en el *open market*.

PagoNxt

Mercado potencial

500.000

Millones de euros

2020

Getnet Brasil

22%

Cuota de mercado en  
comercio electrónico

900.000 +76% CAGR'

Clientes activos

## Trade solutions

Soluciones para el comercio internacional combina en una sola plataforma múltiples soluciones globales para pymes. Hoy contamos con más de 4 millones de clientes pymes, de las cuales 200.000 operan internacionalmente. *Trade Solutions* tiene como objetivo ofrecer, de una forma mucho más eficiente y rápida, soluciones de *trade finance*, *supply chain*, y pago en divisas que hasta ahora solo eran accesibles para empresas de mayor tamaño. Nuestras inversiones en Ebury y Mercury ayudarán a fortalecer nuestra oferta en comercio internacional.

En 2021, todos nuestros clientes pymes podrán hacer pagos instantáneos de divisas entre nuestras geografías clave (zona euro, Reino Unido, Brasil, México) a través de una plataforma común, OneTrade. Nuestros clientes también podrán gestionar sus posiciones de divisas y acceder a alternativas de financiación comercial o de compras, todo ello de forma digital integrado en una experiencia única.

## Soluciones para consumidores

Se apalanca en el éxito de Superdigital, nuestra solución para la población no bancarizada de Latinoamérica, disponible en cinco mercados. Queremos ofrecer soluciones de pago sencillas y fáciles de usar, para así formar parte del día a día de nuestros clientes.

En 2021, Superdigital operará mediante una única plataforma global en otros cuatro países de la región (Colombia, Perú, Argentina y Uruguay), y el objetivo es superar el millón de usuarios activos.

## 3. Digital Consumer Bank

La tercera de nuestras iniciativas estratégicas de crecimiento es la integración del negocio de Santander Consumer Finance (SCF) y la plataforma digital Openbank, para construir un banco líder de consumo digital.

SCF, el líder europeo en financiación al consumo, cuenta con más de 18 millones de clientes en 15 mercados europeos. El negocio del crédito se está digitalizando rápidamente y más de seis millones de clientes procedentes de distintos sectores firman al año un crédito al consumo con Santander. Openbank, el mayor banco 100% digital de Europa, está adelantando a sus competidores europeos en depósitos, y comercializa la gama completa de productos retail a través de una plataforma bancaria innovadora, escalable y eficiente, sobre la base de un software que hemos desarrollado nosotros. Cada cliente de Openbank tiene de media más de cuatro productos, muy por encima de la media del mercado, a los que accede a través de la plataforma digital.

En resumen, combinando estos dos negocios, a medio plazo vamos a crear un negocio de financiación al consumo para comercios físicos y digitales, aumentar los negocios de financiación de autos y de leasing y crear el mayor banco digital. En el medio plazo, en

### Objetivos a medio plazo

Beneficios  
después de impuestos

2x

RoTE ordinario

c. 15%

Ratio de eficiencia

39%

este segmento esperamos doblar nuestro beneficio neto, alcanzar un RoTE ordinario del 15% y reducir nuestra ratio de eficiencia hasta llegar al 39%.

Contar con las capacidades y competencias adecuadas es fundamental para llevar a cabo esta transformación. Por ello, estamos atrayendo el mejor talento digital que junto con los que los excelentes equipos que tenemos con una larga experiencia en banca permitirán construir la mejor plataforma abierta de servicios financieros. En 2020 contratamos a más de 2.000 expertos digitales y el 17% de la plantilla (sin contar las sucursales) tiene habilidades en tecnología o datos. Estamos poniendo en marcha Dojo, una plataforma de aprendizaje de última generación para proporcionar a nuestros empleados el acceso a contenidos de upskilling y reskilling. Al mismo tiempo, hemos puesto en marcha una plataforma global para mejorar la gestión del talento, armonizando y simplificando nuestra oferta a nuestros empleados, desde oportunidades de carrera a movilidad internacional y entre áreas funcionales.

## Banca Responsable: incorporando ESG en todo lo que hacemos

Como hemos hecho durante la crisis de la covid-19, seguiremos trabajando para construir un mundo más inclusivo y sostenible, actuando de manera responsable en todo lo que hacemos. Estamos avanzando en el cumplimiento de los compromisos públicos de Banca Responsable que hicimos en 2019, y nos anima ver que los inversores prestan cada vez más atención a la gestión de cuestiones **medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG)**.

Estamos jugando un papel importante en la lucha contra el cambio climático y en acelerar la transición hacia la economía verde. Con nuestro apoyo al Acuerdo de París y como firmantes del Compromiso Colectivo sobre Acción Climática de Naciones Unidas, nuestra estrategia se basa en tres elementos.

En primer lugar, estamos centrados en medir y divulgar nuestro progreso en relación al Acuerdo de París, y garantizar que nuestras políticas y prácticas nos ayuden a conseguirlo. Estamos implementando las recomendaciones del Grupo de Trabajo sobre Divulgación de Información Financiera Relacionada con el Clima (TFCD). En este sentido, hemos publicado nuevos datos sobre nuestra cartera de préstamos en los sectores más expuestos al cambio climático, y en este informe incluimos también las métricas relevantes según el Consejo de Normas de Contabilidad Sostenible (SASB), además de la Iniciativa de Información Global (GRI), que ya cumplimos. En cuanto a las políticas y prácticas relacionadas con sectores sensibles, en Brasil estamos trabajando con nuestros clientes y otros bancos para un desarrollo sostenible de la región del Amazonas.

En segundo lugar, estamos apoyando la transición verde. Somos líderes mundiales en financiación de energías renovables. En 2020 financiamos proyectos de energías renovables capaces de suministrar energía equivalente al consumo anual de 10,3 millones de hogares. También lanzamos nuestro segundo bono verde por importe de 1.000 millones de euros, desarrollamos una taxonomía interna para clasificar qué parte de nuestra actividad crediticia es "verde" y se creó un nuevo equipo ESG en nuestro negocio de banca corporativa.

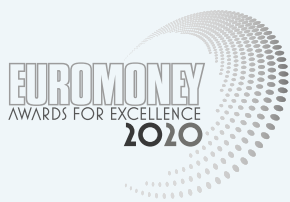
El tercer elemento es la reducción de la huella medioambiental de nuestras propias operaciones. El 57% de nuestra energía procede ya de fuentes renovables. En 2020, compensamos todas las emisiones restantes, de manera que, por primera vez, conseguimos ser neutros en carbono en nuestras propias operaciones.

El crecimiento económico además de sostenible debe ser inclusivo, lo que me lleva a la S de ESG: los aspectos sociales. Tenemos que asegurar que cada vez son más los que tienen acceso a las oportunidades que da la vida. Estamos trabajando en tres áreas.

**Financiamos proyectos de energías renovables capaces de suministrar energía a 10,3 millones de hogares por un año**

**Emisión de un segundo bono verde por importe de 1.000 millones de euros**

**“Mejor banco por diversidad e inclusión y para PYMEs”**



En primer lugar, poniendo en práctica en el propio Grupo una estrategia para promover la diversidad y la inclusión, que incluye estándares globales de baja por maternidad y paternidad; formación para evitar sesgos inconscientes; políticas para cubrir vacantes que tienen en cuenta la diversidad de género; objetivos en la incorporación de personas con discapacidad. Todas estas medidas, entre otras, nos ayudarán a que nuestros equipos sean más diversos, y un reflejo de las sociedades en las que operamos, promoviendo la movilidad social.

En segundo lugar, estamos facilitando el acceso de todas las personas al sistema financiero, a la vez que les ayudamos a entender cómo beneficiarse de los servicios financieros para desarrollar sus proyectos profesionales y cubrir las necesidades personales y familiares. En 2020, concedimos 4.500 microcréditos al día en Sudamérica. En total, ayudamos a 2,9 millones de personas.

En tercer lugar, apoyamos a estudiantes y emprendedores a través de nuestro programa de apoyo a la educación superior, que es único en el mundo. En 2020 concedimos más de 150.000 becas, de manera que ya hemos sobrepasado el objetivo que fijamos para finales de 2021 de llegar a 200.000 becas concedidas.

Por último, la “G” de gobernanza, un aspecto de especial relevancia. Hemos implantado el “Canal Abierto” en todas las geografías para asegurar que cualquier persona que trabaje en el Grupo pueda comunicar cualquier problema o preocupación de forma anónima de una manera sencilla.

También adoptamos nuevas medidas para garantizar que nuestros clientes son tratados de manera justa. En 2020 dimos seguimiento a la implantación de nuestra Política de Protección del Consumidor, que establece los 10 principios a seguir por los equipos en las relaciones con los clientes, así como de las directrices sobre clientes vulnerables en todo el Grupo. Estamos desarrollando un proyecto piloto para el cumplimiento de nuestros criterios ESG con nuestros 400 principales proveedores.

En cuanto al consejo de administración, lo hemos hecho más diverso y dotado de más experiencia en tecnología y el mundo digital.

El año pasado se incorporaron al Consejo como consejeros independientes, R. Martín (Marty) Chavez y Gina Diez Barroso. Marty ha fundado varias empresas tecnológicas y anteriormente fue director financiero y de tecnología en Goldman Sachs. Gina, por su parte, fue miembro del consejo de Santander México hasta abril de 2020, posee más de 20 años de experiencia en sectores como la educación y el inmobiliario, y es una gran defensora de la diversidad. Sergio Agapito Lires Rial, el responsable de la región de Sudamérica, se unió al consejo como consejero ejecutivo. También se unió Luis Isasi, presidente de Santander España, como consejero externo.

Con ellos, hemos fortalecido la diversidad del consejo, con miembros de nacionalidad española, británica, brasileña, mexicana, estadounidense y portuguesa, y el 40% mujeres. Marty, Gina, Sergio y Luis sustituyen a Esther Gimenez-Salinas, Rodrigo Echenique, Ignacio Benjumea y Guillermo de la Dehesa, quienes han sido miembros muy valiosos del consejo durante muchos años, y a quienes quiero agradecer de nuevo, en nombre del consejo, su valiosa contribución al Santander.

Cara al futuro, está claro que hay que hacer mucho más para afrontar la emergencia climática. Como he dicho, ya estamos comprometidos con los objetivos del Acuerdo de París. Ahora estamos dando un paso más, asumiendo la ambición de que el Grupo alcance cero emisiones netas de dióxido de carbono para 2050. La ambición comprende todas las actividades propias del grupo, las cuales ya son neutras en emisiones de carbono, y todas las emisiones de los clientes que se deriven de cualquier servicio de financiación, asesoramiento o inversión prestado por el Santander.

Se trata de un reto ambicioso, para el que hemos fijado ya los primeros pasos a dar. Para 2030, nuestra cartera de generación de energía eléctrica estará alineada para cumplir los objetivos del Acuerdo de París. Para ello, dejaremos de prestar servicios financieros a los clientes con ingresos superiores a un 10% de carbón térmico; y, además, reduciremos a cero nuestra exposición a minería de carbón térmico en todo el mundo para 2030. Mientras tanto, seguiremos apoyando a las personas y a las empresas en tomar decisiones verdes, en particular cumpliendo nuestro objetivo de facilitar 120.000 millones de euros en financiación verde para 2025.

Al tiempo que intensificamos nuestras iniciativas de apoyo a la transición verde, seguiremos centrándonos en cumplir los demás objetivos públicos que nos fijamos en 2019, algunos de los cuales ya hemos alcanzado con un año de antelación, como hemos mencionado anteriormente. Por ejemplo, seguimos trabajando para empoderar financieramente a 10 millones de personas hasta 2025.

Los aspectos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) son un desafío enorme, difícil y apasionante, y nuestra estrategia así lo refleja. Estamos decididos a construir un Banco más responsable y a hacer todo lo posible para apoyar un crecimiento inclusivo y sostenible.

**Ambición**  
de que el Grupo alcance  
**cero**  
**emisiones**  
**netas de**  
**carbono**  
para **2050**

#### Objetivos 2025

**120.000**  
millones de euros  
en financiación verde

**10 millones**  
de personas  
empoderadas  
financieramente

## Conclusión y visión a medio plazo

2020 ha sido uno de los años más duros en los 163 años de historia de Santander. La pandemia ha golpeado a millones de personas y negocios alrededor del mundo. Gracias a nuestros equipos, nuestro modelo de negocio y las bases que hemos construido durante décadas, hemos cerrado el 2020 con más clientes vinculados y más clientes digitales que nunca, y con un balance muy sólido.

El mundo pos-covid será diferente. Nuestra forma de trabajar, de vivir y de relacionarnos con el banco será otra. Necesitaremos tiempo para reconstruir nuestras economías, pero lo haremos de manera más ecológica y digital. A corto plazo, también tendremos más desempleo y más deuda pública. Pero hay una cosa clara: la recuperación económica comienza a medida que el ritmo de vacunación permita relajar las medidas de distancia social y la reapertura de las economías. Los consumidores gastarán más; las empresas se reinventarán, aparecerán nuevos emprendedores y se crearán nuevos puestos de trabajo.

Las políticas fiscales y los ambiciosos programas de inversión de Estados Unidos y la Unión Europea contribuirán al crecimiento, la inclusión y la transición hacia una economía baja en carbono. China, la única gran economía mundial que ha sido capaz de crecer durante la pandemia, tiene unas previsiones de crecimiento de más del 8% en 2021. La fuerte recuperación de los países desarrollados beneficiará enormemente a las economías emergentes gracias al aumento del comercio, mejores precios de las materias primas y más financiación. Aunque sigue habiendo riesgos e incertidumbres, hay buenas razones para esperar que el 2021 sea un año mejor.

En este contexto, estamos muy centrados en acelerar nuestra transformación. Esto nos permitirá, en el medio plazo, ofrecer una mejor experiencia para el cliente, incrementar los ingresos y mejorar nuestra ratio de eficiencia. Nuestro objetivo es alcanzar un RoTE ordinario de entre el 13% y el 15% con una ratio de CET1 estable en el rango del 11-12%. Y nuestra intención es volver a repartir entre el 40% y el 50% del beneficio ordinario como dividendo para nuestros accionistas, tan pronto como los reguladores lo permitan.

Aunque nuestro proceso de transformación va a requerir cambios importantes, nuestra misión, visión y valores siguen siendo los mismos. Queremos seguir contribuyendo al progreso de las personas y las empresas en los próximos años, y haremos todo lo posible para apoyar a los Gobiernos para que todos podamos salir adelante reforzados. También, aprovecharemos las oportunidades que se presenten para abordar los grandes desafíos globales como son la desigualdad y el cambio climático. Esto es lo correcto y lo responsable, y la manera de generar valor sostenible para nuestros accionistas.

2020 nos ha puesto a todos a prueba. Santander ha superado esta prueba con distinción. Me gustaría terminar reiterando mi agradecimiento a nuestros equipos, que han trabajado muy duro para atender a nuestros clientes; a nuestro consejo por su apoyo; y a todos vosotros, accionistas, por vuestra confianza.



Ana Botín,  
Presidenta ejecutiva





José Antonio Álvarez,  
Vicepresidente y Consejero Delegado

"Confiamos en que nuestro modelo de negocio nos va a permitir seguir haciendo frente con éxito a los cambios globales, mientras aprovechamos las oportunidades a nuestro alcance y creamos valor para nuestros accionistas"

Me gustaría comenzar la carta de este año mostrando mi apoyo y afecto a todas las familias que están sufriendo las consecuencias de una crisis sin precedentes en las últimas décadas.

La pandemia de la covid-19 ha acelerado una realidad que ya se vislumbraba, **la importancia de la digitalización de la sociedad**, muy en línea con las demandas que ya nos estaban requiriendo nuestros clientes. Pero, en el caso de Santander, también ha puesto de manifiesto la fortaleza de nuestro modelo de negocio, su resiliencia y la agilidad para adaptarnos a los cambios. Mirando hacia el futuro, confiamos en que este modelo nos va a permitir seguir haciendo frente con éxito a los **cambios globales** que vayan surgiendo, mientras aprovechamos las oportunidades a nuestro alcance y creamos valor para nuestros accionistas a corto y largo plazo.

**Nuestros planes de acción responden a estos dos desafíos**, y nos sitúan en una sólida posición para avanzar en la estrategia global del Grupo, encaminada a incrementar la rentabilidad, crecer de manera diversificada por negocios y regiones, mejorar la eficiencia y desarrollar soluciones medioambientales, sociales y de gobierno (ESG). Para ello debemos centrar nuestros esfuerzos en los siguientes puntos:

### **1) Evolucionar el modelo de distribución para potenciar el crecimiento**

Lo estamos haciendo a través de tres palancas:

- a) **Adaptando los canales** a las nuevas tendencias de negocio, mediante un modelo híbrido que si bien prioriza la atención a

través de medios digitales, la compagina con la actividad que realizan las oficinas físicas (sobre todo en ciertos núcleos de población), derivándoles aquellas operativas más complejas o que requieran de un mayor asesoramiento por parte de nuestros profesionales.

- b) **Desarrollando una plantilla flexible** y capaz de adaptarse a las diferentes tareas que se requieran en cada momento, potenciando el talento y la meritocracia. Aquí son fundamentales aspectos como formarnos en nuevas tecnologías, rotar equipos en distintas funciones, implantar una cultura de trabajo flexible y atraer al talento joven capaz de empatizar con las nuevas generaciones, avanzando en una cultura digital.
- c) Y con una permanente **revisión de los procesos internos** que nos permita acelerar nuestra capacidad de respuesta. Para ello, estamos automatizando procesos de bajo valor añadido o reforzando en los distintos equipos de trabajo el acceso a los medios necesarios para contar con una excelente conectividad en remoto, como hemos comprobado en esta crisis.

## 2) Continuar simplificando los productos y servicios, adecuándolos al perfil de cada cliente

Estamos trabajando en fortalecer la relación comercial con nuestros clientes a través de productos más sencillos que puedan cubrir sus necesidades actuales y futuras. Durante este año, nos hemos enfocado en ayudar a nuestros clientes, tanto particulares como empresas, para mejorar el estado de sus finanzas, aportando liquidez o previendo posibles variaciones en su posición socioeconómica y siendo proactivos a la hora de proponer cambios en sus inversiones personales o productos de activo, para una mejor adecuación a sus niveles de riesgo y preferencias en el entorno actual.

Adicionalmente, estamos aumentando el peso de los negocios de Corporate & Investment Banking y Wealth Management & Insurance, donde tenemos oportunidades de crecimiento muy eficientes en capital. Todo ello para mejorar nuestra atención a los clientes a la vez que potenciamos nuestras fuentes de ingresos.

"Estamos adaptando los canales a las nuevas tendencias de negocio, para acelerar nuestra capacidad de respuesta"

"Estamos trabajando en fortalecer la relación comercial con nuestros clientes, a través de productos más sencillos que puedan cubrir sus necesidades actuales y futuras"

"Somos conscientes de que una rápida reacción y la aplicación de nuestros planes de acción nos situarán en la vanguardia del cambio"

### 3) Acelerar nuestra transformación tecnológica para responder a los nuevos competidores

El sector bancario vive inmerso en un entorno de alta competencia por la entrada de nuevos competidores del mundo digital (incluyendo las denominadas *big techs*). Somos conscientes de que una rápida reacción y la aplicación de nuestros planes de acción nos situarán en la vanguardia del cambio. Para ello:

- a) Nuestros **148 millones de clientes** en dos continentes son un elemento que nos diferencia respecto a nuestros competidores. Debemos poner al servicio de los clientes nuestra capacidad para ofrecer una calidad en nuestros productos de activo y pasivo mayor que la de otros competidores digitales, a la vez que establecemos relaciones más estables y duraderas en el tiempo. En este sentido, la combinación de la plataforma y los servicios de Openbank con la capacidad de captación de clientes de Santander Consumer Finance (SCF), es un buen ejemplo del potencial que nos da nuestra escala global.
- b) Seguiremos afianzando la **relación de confianza** con todos los *stakeholders* a través de nuestro conocimiento y experiencia en el sector, poniendo en valor nuestra aportación a la sociedad, particularmente en esta pandemia, en la que los bancos hemos asumido un papel esencial en la concesión de liquidez y financiación a las familias y al tejido empresarial.
- c) La puerta de entrada en el sector por parte de las grandes tecnológicas es principalmente el negocio de **medios de pagos**. Por ello, no nos hemos quedado atrás y estamos transformando Santander Global Platform en PagoNxt, la compañía que unificará nuestros negocios de pagos y nos ayudará a competir tanto con las *fintechs* y las grandes plataformas digitales como con otros bancos.
- d) Además, estamos **invirtiendo** en aquellas oportunidades que nos permitan crecer y avanzar **en la digitalización**, a través de la cooperación o adquisición de *fintechs*, de menor tamaño, pero más especializadas. Con la inversión realizada en Ebury y Mercury, y con la adquisición de activos tecnológicos de Wirecard, aceleramos nuestros planes para completar la plataforma de pagos del Grupo.
- e) Y, por último, aunque fuera de nuestro más estricto alcance de actuación, seguiremos tratando de concienciar sobre la importancia de una **regulación más justa, para evitar asimetrías en el campo normativo**, que están brindando a las *big techs* la posibilidad de ser más flexibles y crecer con menores restricciones (como, por ejemplo, la normativa relativa al intercambio de datos, que hoy en día solo obliga a los bancos a dar acceso a sus datos y no permite que el cliente se beneficie de los datos que tiene alojados en estas otras compañías).

#### 4) Participar en la transición verde y ayudar en la lucha contra el cambio climático

El Grupo siempre ha sido ambicioso en responsabilidad social. Estamos convencidos de la importancia de construir un banco más responsable, que dé respuesta a las demandas de todos nuestros grupos de interés en cuestiones de sostenibilidad medioambiental, sociales y de gobierno. Para ello, nos hemos fijado una serie de compromisos y objetivos a medio plazo, para integrar completamente un crecimiento más inclusivo y sostenible en todos nuestros procesos y en la gestión del Grupo y los distintos negocios.

Como ejemplo, dentro de nuestros compromisos se encuentra el de promover la financiación verde por un valor de 220.000 millones de euros en el periodo 2019-2030, y, para facilitar su ejecución, hemos creado dentro de CIB un equipo específico dedicado a mejorar la oferta en el área de soluciones de sostenibilidad, gobernanza y medio ambiente.

**En resumen, queremos ser pioneros en el proceso de transformación bancaria, liderando los cambios que el sector necesita, y situarnos en un nivel que nos permita crecer más rápido que nuestros competidores, de una forma sostenible y rentable.**

"Estamos convencidos de la importancia de construir un banco más responsable, que dé respuesta a las demandas de todos nuestros grupos de interés en cuestiones de sostenibilidad medioambiental, sociales y de gobierno corporativo"

## Ejecución de la estrategia en 2020

Teniendo en cuenta la difícil situación macroeconómica actual, solo grupos como Santander, con una alta diversificación, además de una elevada capacidad de ejecución de sus políticas y estrategias, han podido responder con éxito a los desafíos que se nos han planteado. **En 2020 centramos nuestra ejecución en seis palancas:**

### 1) Continuidad del negocio.

Nuestra prioridad fue y sigue siendo la seguridad y la salud de nuestros empleados, sin perder de vista nuestro compromiso de garantizar la operativa del Grupo y la calidad de servicio.

Gracias a los planes que el Grupo tiene para la gestión de crisis pudimos activar de manera ágil y rápida protocolos y procedimientos que fueron claves para evitar alteraciones significativas en la actividad.

En febrero se activaron los comités de situaciones especiales corporativas de mayor rango para dar una respuesta global en todas las geografías, y se establecieron diferentes planes de acción para coordinar las distintas áreas corporativas con sus contrapartes en todos los países, involucrando a los presidentes de los consejos de cada filial, a los líderes de cada

"Todas las unidades identificaron sus negocios críticos y pusieron en marcha planes de contingencia"

país (*country heads*) y a los directores globales y locales de los diferentes comités de crisis.

Todas las unidades identificaron sus negocios críticos y pusieron en marcha planes de contingencia, con iniciativas como la segregación de equipos e infraestructuras tecnológicas o el establecimiento de turnos entre las personas críticas y sus suplentes.

Igualmente, desde el área de tecnología se procedió a ampliar la capacidad de los sistemas, a la vez que se proporcionó el equipo adecuado para adaptar la organización a la nueva situación de trabajo en remoto, el cual resultó todo un éxito.

También nos encargamos de asegurar que nuestros proveedores clave tuvieran planes de contingencia.

## 2) Gestión de la liquidez.

Desde el comienzo de la crisis, el Grupo **reforzó el seguimiento de la liquidez** en la matriz y en todas las filiales y se realizaron acciones preventivas para fortalecer los colchones de liquidez en previsión de un potencial pico en la demanda por parte de nuestros clientes.

Esta posición nos permitió desde el primer momento apoyar a nuestros grandes clientes corporativos, que dispusieron de más de 20.000 millones de euros en créditos en marzo, el momento de mayor incertidumbre, así como a particulares y empresas a través de la canalización de programas públicos con garantía estatal, por un total de 38.000 millones de euros, correspondientes a 700.000 operaciones.

Para ello hemos mantenido elevadas ratios de liquidez todo el año. En diciembre el LCR era del 168% para el Grupo, del 175% para la matriz y todas nuestras filiales estaban por encima del 120%. Todos ellos muy por encima del mínimo exigido.

## 3) Gestión del capital.

En 2020 volvimos a demostrar nuestra **capacidad para generar capital de manera orgánica** (104 puntos básicos), gracias al beneficio ordinario y a la gestión de los activos ponderados por riesgo. Ello nos permitió cerrar el ejercicio con una ratio CET1 del 12,34%, por encima de nuestro rango objetivo del 11-12%.

## 4) Gestión de ingresos.

Para hacer frente a los efectos que la pandemia está teniendo en la actividad económica y a un entorno de tipos de interés muy bajos, y cuya caída se acentuó en el año, incrementamos el volumen de crédito y pusimos en marcha iniciativas para la gestión de márgenes (principalmente por el lado del coste de los depósitos), las coberturas de tipos de cambio y la gestión

## Fortaleza

Ratio CET 1

(Diferencia sobre 2019)

**12,34% +69 pb**

de la volatilidad de los mercados. Ello nos permitió compensar la caída en conceptos como comisiones, afectadas por la baja actividad en periodos de confinamiento y por la reducción o suspensión temporal de algunas de ellas para ayudar a nuestros clientes.

Con todo, **los ingresos repitieron en el año** (sin impacto de los tipos de cambio), reflejo de la fortaleza del Grupo y de la elevada diversificación tanto geográfica como por negocios.

## 5) Gestión de costes.

**Los costes disminuyeron un 2%** en 2020, con reducción en la práctica totalidad de países, destacando España, Polonia, Reino Unido y Estados Unidos. La gestión realizada en los últimos años y las medidas de ahorro adicionales adoptadas desde el inicio de la pandemia nos permitieron alcanzar mucho más rápido de lo previsto el objetivo de ahorros en Europa que nos fijamos hace dos años, y alcanzar una ratio de eficiencia en el Grupo del 47%, que nos mantiene como uno de los bancos más eficientes del mundo.

## 6) Gestión del riesgo.

Con el propósito de contribuir a mitigar el posible impacto económico y financiero de la crisis, activamos varias líneas de acción para preservar la calidad y fortaleza del Banco, identificando a los clientes, colectivos y sectores más vulnerables, monitorizando continuamente su situación y necesidades, analizando los distintos escenarios para evaluar sus posibles impactos y reforzando los equipos de recuperaciones.

A lo largo del año, el Grupo ha proporcionado diversas medidas de apoyo, como la concesión de carencias o moratorias a cinco millones de clientes, de las que más de millón y medio tienen su origen en programas gubernamentales y más de tres millones corresponden a los programas lanzados por el Banco.

Al cierre de año, había vencido casi el 80% de las moratorias con un comportamiento de riesgo muy bueno.

Con todo, 2020 cerró con un **coste del crédito del 1,28%**, en línea con el objetivo anunciado en octubre. Esto hizo que el fondo constituido en balance para coberturas pasara de 20.400 millones de euros en 2019 a 24.300 millones al cierre de 2020 (en euros constantes). Creemos que las dotaciones realizadas en 2020, unidas a nuestra capacidad para generar un elevado margen neto de manera recurrente, nos sitúan en una buena posición para afrontar 2021.

La gestión de estas variables nos permitió alcanzar un beneficio ordinario atribuido de 5.081 millones de euros en el año, un sólido resultado en un entorno extremo. Este resultado supone una

## Resultados

(Variación con 2019 a tipo de cambio constante)

### Ingresos

**44.600**  
mill. de euros +0,3%

### Costes

**20.967**  
mill. de euros -2,0%

### Margen neto

**23.633**  
mill. de euros +2,5%

"Beneficio ordinario atribuido de 5.081 millones de euros en el año, un sólido resultado en un entorno extremo"

## Rentabilidad

RoTE ordinario 2020

(Diferencia sobre 2019)

7,44% -4,35 pp

reducción del 38% respecto a 2019 o del 29% en euros constantes, explicada fundamentalmente por las mayores dotaciones para insolvencias, ya que la gestión realizada de ingresos y costes hace que el margen neto aumente el 2% respecto a 2019 a tipo de cambio constante.

Adicionalmente a los resultados ordinarios, en este contexto de mercado se revisó la valoración histórica del fondo de comercio adscrito a distintas unidades del Grupo (sobre todo Reino Unido) por importe de 10.100 millones de euros, así como de la valoración de los activos por impuestos diferidos del grupo consolidado tributario en España, con un impacto negativo de 2.500 millones de euros.

Aunque son cargos importantes por su cuantía, no suponen salida de efectivo y tienen un impacto no material en capital. Estos ajustes reflejan el empeoramiento de las perspectivas macroeconómicas y un entorno de tipos de interés más bajo de lo esperado y más prolongado en el tiempo. En cualquier caso, quiero destacar que estos cargos no cambian la importancia estratégica de los mercados en los que operamos y cuyo fondo de comercio hemos ajustado.

Estas revisiones llevan a registrar en el ejercicio 2020 una pérdida contable de 8.771 millones de euros.

Y para finalizar el resumen del Grupo, en lo que respecta la rentabilidad, el RoTE ordinario cerró el año en el 7,44%, subiendo desde los mínimos del 5% a mitad de ejercicio. Hemos reiterado nuestro objetivo de alcanzar a medio plazo un RoTE ordinario entre el 13% y el 15%.

## Evolución 2020 y objetivos para 2021 por negocios

En **Europa** seguimos progresando en la estrategia de aumentar la colaboración dentro del Grupo, a lo que nos ayudará **One Santander**, cuyo primer foco es Europa, y ya nos está permitiendo acelerar la transformación de nuestro negocio en la región, al tiempo que simplificamos nuestros productos, la operativa y las estructuras.

El beneficio ordinario de la región fue de 2.656 millones de euros en el año, viéndose muy afectado por la pandemia.

Empezando por **España**, desde el inicio del estado de alarma nos centramos en ayudar a familias, autónomos y empresas, canalizando casi 100.000 millones de euros en financiación (31.000 millones con garantías ICO). Al mismo tiempo, en un año complicado, defendimos el margen de intereses, que mejora ligeramente sobre 2019, y redujimos los gastos operativos a una tasa de doble dígito, como resultado de los procesos de cambio en el modelo de distribución llevados a cabo en los últimos años. Esta tendencia de reducción continuará el próximo ejercicio.

Asimismo, hemos reforzado los niveles de dotaciones en previsión de potenciales aumentos de mora.

En **Reino Unido**, a pesar del impacto de la pandemia y la incertidumbre asociada al *Brexit*, logramos un gran incremento en volúmenes, impulsados por la nueva producción de hipotecas y la actividad en empresas, muy apoyados en los programas de ayuda gubernamentales. Los resultados, por su parte, fueron mejorando conforme iba avanzando el año (particularmente positivos en el tercer y cuarto trimestre), gracias a las medidas adoptadas en relación con la remuneración de la cuenta 11213, los volúmenes y las eficiencias generadas por los programas de transformación.

En **Portugal** hemos reforzado nuestra posición de liderazgo en el país, gracias al crecimiento sostenido del crédito a empresas e hipotecas. Aunque, como en el resto de geografías, el efecto de la crisis se reflejó especialmente en la línea de dotaciones.

En **Polonia** fue un año complicado. A los impactos propios de la pandemia se unen los recortes significativos de los tipos de interés y el incremento en la presión regulatoria. La buena evolución de los costes, la excelente ejecución de la estrategia digital y el fuerte aumento de las transacciones móviles en el año, compensaron parte de la presión.

Y, en cuanto a **SCF**, obtuvo unos resultados excelentes en el año. Hemos conseguido significativas ganancias de cuota de mercado, dado que la disminución del 12% en la producción de crédito provocada por las medidas de confinamiento fue muy inferior al 24% de caída registrada por las matriculaciones de vehículos nuevos en Europa. Además, en la segunda mitad de año, hemos visto cómo recuperábamos los niveles de producción anteriores a la crisis en la mayor parte de los países.

Para compensar la pérdida de actividad, hemos aplicado distintas medidas sobre los ingresos (gestión de precios y del coste del pasivo), además de una rígida disciplina en costes y la gestión del riesgo de crédito. Todo ello garantizando a nuestros socios comerciales y clientes soluciones inmediatas, que les han permitido superar las dificultades creadas por la situación general y que han reforzado su vinculación con SCF.

Para **2021**, en **Europa** queremos crear un banco mejor que genere valor de forma sostenible para nuestros accionistas. Trabajaremos para aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento, mejorar la productividad y beneficiarnos de nuestra escala global.

Adicionalmente estamos lanzando **Digital Consumer Bank**, con la misión de crear un nuevo negocio global digital de financiación al consumo, apalancando el potente negocio de SCF sobre la plataforma digital de Openbank. En **2021** nos centraremos en el crecimiento y la transformación, impulsada a través de la simplificación y la redefinición de nuestro modelo de distribución

## Europa

(Variación con 2019 a tipo de cambio constante)

### España

Beneficio ordinario

**517**  
mill. de euros -67,4%

### Reino Unido

Beneficio ordinario

**530**  
mill. de euros -50,2%

### Portugal

Beneficio ordinario

**338**  
mill. de euros -35,5%

### Polonia

Beneficio ordinario

**162**  
mill. de euros -52,0%

### SCF

Beneficio ordinario

**1.085**  
mill. de euros -15,9%

## Norteamérica

(Variación con 2019 a tipo de cambio constante)

### Estados Unidos

Beneficio ordinario

**731**  
mill. de euros +3,8%

### México

Beneficio ordinario

**762**  
mill. de euros -9,3%

y la optimización tecnológica. Trabajaremos en fortalecer nuestra posición de liderazgo en el sector de auto y mejorar nuestras capacidades de financiación al consumo, con foco en la ejecución de las operaciones cerradas en 2020 y en acelerar la digitalización de los negocios combinados.

En **Norteamérica**, el nivel de coordinación entre las unidades fue en aumento, gracias a la adopción de iniciativas conjuntas. Los dos países de la región mostraron subidas del margen neto, junto con crecimientos en créditos y recursos, alcanzando unos resultados de 1.492 millones de euros en su conjunto (solo un 3% menos en euros constantes).

En **Estados Unidos**, vimos una mejora significativa en la tendencia del beneficio ordinario en la segunda mitad del año, gracias al buen comportamiento del margen de intereses, el control de costes, la estabilidad del coste del crédito y el menor peso de minoritarios. Destaca la buena evolución de los ingresos comerciales en auto, banca mayorista y banca privada, bien posicionados para aprovechar la coyuntura del mercado. Todo ello nos ha permitido aumentar el beneficio ordinario un 4% en el año en euros constantes.

En **México** destaca la positiva evolución de los ingresos (+3%), con aumentos en todas las líneas en un contexto complicado. Continuamos invirtiendo en tecnología para incrementar la transaccionalidad, la innovación multicanal y el impulso de los canales digitales, fortaleciendo nuestra oferta de valor con nuevos productos y servicios, lo que nos ha permitido avanzar en la vinculación y llegar a los cinco millones de clientes digitales. Además, mostró un desempeño sólido frente a la competencia, al obtener una rentabilidad superior al promedio de sus principales competidores.

En **2021** vamos a acelerar la ejecución de la estrategia **de la región**, a aumentar la rentabilidad y a contribuir a la consecución de los objetivos de eficiencia, a través de varias iniciativas, como la consolidación de la función de tecnología bajo un único liderazgo, la eliminación de duplicidades y la optimización de gastos.

En **Sudamérica**, la estrategia estuvo orientada a capturar oportunidades de negocio e impulsar el crecimiento de la región mediante el intercambio de experiencias positivas entre las unidades con foco en sinergias de ingresos y costes. Este esfuerzo se ha visto reflejado en un aumento de la actividad y en el incremento a doble dígito de créditos y depósitos.

Ello ha propiciado que la región haya sido el gran impulsor de la parte alta de la cuenta de resultados del Grupo, con aumento de los ingresos en todos los países. En Brasil, por volúmenes y gestión de ingresos; en Chile, por el crecimiento de los créditos y la mejora del coste de financiación; en Argentina, por el margen de intereses y, en la región andina, por el crecimiento de volúmenes.

También destacó la mejora generalizada de la eficiencia y el aumento del 5% en el margen neto. Gracias a esta positiva evolución y a la capacidad de adaptación al nuevo entorno, absorbimos el impacto de las dotaciones relacionadas con la covid-19 y obtuvimos un beneficio ordinario de 2.927 millones de euros en la región, solo un 4% por debajo de 2019 en euros constantes.

Entrando en el detalle por países, la economía de **Brasil** mostró un mejor comportamiento de lo que se esperaba al inicio de la pandemia. En este contexto, Santander registró la mejor evolución de los resultados entre sus principales competidores y mantuvo una alta rentabilidad.

En lo que respecta a la actividad, el ritmo comercial en la segunda mitad de año fue superior a los niveles pre-covid, lo que se ha traducido en un crecimiento anual de los ingresos y en un aumento de cuota de mercado, tanto en recursos de clientes como en créditos a particulares y, sobre todo, a empresas. Además, alcanzamos nuestro mejor nivel histórico de satisfacción de clientes medido como NPS.

En **Chile**, mantuvimos nuestra posición como principal banco privado en términos de activos y clientes y seguimos enfocados en la banca digital y en mejorar el servicio al cliente, lo que nos ha llevado a un número récord en aperturas de cuentas, así como a alcanzar el primer puesto en el país en calidad de servicio.

En **Argentina**, avanzamos en la construcción de una plataforma abierta de servicios financieros a través de Getnet, lanzamos Consumer Finance y aprobamos la licencia de Openbank. También mantuvimos una alta ratio de liquidez en dólares y en pesos y aumentamos los resultados gracias a la buena gestión en ingresos, mejorando notablemente la rentabilidad.

**Uruguay, Perú y Colombia** incrementaron sus beneficios gracias a la buena evolución de las principales líneas de ingresos, a fuertes crecimientos en volúmenes y a la mejora de la eficiencia, por el proceso de transformación digital.

Para **2021, en Sudamérica** queremos continuar acelerando el crecimiento rentable, potenciando los proyectos regionales que aumenten la interacción en la región. Para ello, vamos a seguir exportando iniciativas de éxito entre países como, por ejemplo, la plataforma de financiación al consumo y de vehículos de Brasil, desarrollando negocios inclusivos y sostenibles como Prospera (que desembarcó en Perú y que ya funciona con éxito en Brasil y Uruguay), o avanzando en el desarrollo de ofertas conjuntas entre CIB y empresas para consolidar y profundizar en las relaciones con clientes multinacionales. Todo ello reforzando la transformación digital y la innovación en los servicios y productos ofertados para mejorar la atención al cliente y continuar con el fuerte crecimiento de clientes vinculados.

## Sudamérica

(Variación con 2019 a tipo de cambio constante)

### Brasil

Beneficio ordinario

**2.113**  
mill. de euros **-5,2%**

### Chile

Beneficio ordinario

**432**  
mill. de euros **-21,2%**

### Argentina

Beneficio ordinario

**179**  
mill. de euros **+91,1%**

## Negocios globales

(Variación con 2019 a tipo de cambio constante)

### CIB

Beneficio ordinario

**1.823**  
mill. de euros +22,7%

### WM&I

Beneficio ordinario

**868**  
mill. de euros +2,3%

En lo que respecta a los segmentos globales, **Corporate & Investment Banking** cerró un gran año, con crecimiento a doble dígito en ingresos, ganando cuota de mercado en un ejercicio marcado por la pandemia, en el que nos hemos enfocado en acompañar y mantener el apoyo a nuestros clientes con soluciones a medida durante esta difícil coyuntura. A la vez, realizamos una prudente gestión de los costes y mantuvimos bajo control las provisiones que, pese al aumento justificado por la situación actual, continúan teniendo un reducido peso sobre los ingresos.

En **2021** continuaremos nuestra trayectoria para convertirnos en asesores estratégicos de nuestros clientes, ampliando nuestra oferta de contenido y de servicios de valor añadido y acelerando la digitalización del negocio bajo un entorno de control robusto. También seguiremos desarrollando una plataforma potente para proyectos que cumplan criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (o ESG, por sus siglas en inglés), acompañando a nuestros clientes en su transición a modelos de negocio más sostenibles. En Europa queremos crear una plataforma regional para convertirnos en uno de los bancos mayoristas de referencia en la región, a la vez que afianzamos nuestro liderazgo en Sudamérica y aceleramos el crecimiento en EE.UU.

Por su parte, el negocio de **WM&I** ha continuado mejorando y completando la oferta de valor tanto en Banca Privada como en Santander Asset Management. En Seguros, el foco se ha puesto en el crecimiento del negocio no vinculado a crédito, donde el aumento de comisiones ha sido del 9%, y en aumentar la distribución por canales digitales. Pese a las dificultades del entorno actual y a la contracción de la actividad en los meses más difíciles de la pandemia, prácticamente hemos repetido el resultado de 2019 y, considerando el total de comisiones generadas, la aportación de WM&I al beneficio del Grupo ha superado los 2.000 millones de euros.

Para **2021**, seguiremos desarrollando nuestro modelo global y de colaboración en Banca Privada, avanzando en el proceso de digitalización y en el desarrollo del negocio de **Private Wealth**, con foco en la innovación de producto, como nuestras ofertas de alternativos, **Future Wealth** y **ESG**. En Asset Management, estamos creando dos *hubs* en Latinoamérica y Europa y desarrollando nuevas plataformas, como la de Santander Go, que cuenta ya con más de 2.000 millones de euros de activos. Y, en Seguros, vamos a continuar reforzando la penetración en nuestra base de clientes y expandiendo la oferta con la captación de negocio en auto y pymes, y la digitalización de canales.

Por último, hemos anunciado la creación de **PagoNxt**, lo que nos permitirá combinar nuestros negocios de pagos en una compañía autónoma, proporcionando soluciones tecnológicas a nivel global para nuestros bancos y nuevos clientes del mercado abierto.

En **2021** PagoNxt desarrollará su oferta de productos y plataformas globales: **Getnet** desembarcará en nuevos países de América Latina y Europa; nuestra plataforma **One Trade** desarrollará servicios adicionales para nuestros clientes cubriendo toda nuestra escala; **Superdigital** continuará promoviendo la inclusión financiera, y **PagoFX** seguirá avanzando para convertirse en una solución de pagos internacional sencilla, de bajo coste y segura.

## Cierre y despedida

Hace un año, cuando me senté a redactar la carta del pasado ejercicio, y plasmaba en ella las proyecciones para el año que comenzaba, no podía llegar a imaginar cuán diferente iba a ser la realidad que nos deparaba un año 2020 que nunca olvidaremos. Si algo nos ha enseñado esta crisis, como tantas otras en el pasado, es que debemos estar siempre preparados para futuras eventualidades, inestabilidades y cambios, porque los agentes económicos, los mercados, la propia vida, son, en sí mismos, y en más ocasiones de las que nos gustaría, impredecibles.


Por ello, **más que nunca, me siento tremendamente orgulloso del desempeño de los equipos del Grupo, que han demostrado tanto en tiempos tan difíciles.** Por ello, me gustaría terminar esta carta dirigiéndome a todos y cada uno de los empleados que forman parte de Santander. Sin su dedicación, su esfuerzo, su capacidad de adaptación y, sobre todo, sin su compromiso con los clientes y la sociedad, superar este reto no hubiera sido posible. Gracias.

Nos quedan muchas cosas por hacer en este 2021 que acabamos de estrenar, pero **tenemos claro el camino que debemos seguir y los resultados que podemos alcanzar, para demostrar, un año más, nuestra disposición para velar siempre por los intereses de nuestros accionistas y las necesidades de todas las personas, empresas e instituciones con las que nos relacionamos.**

Señoras y señores accionistas, gracias por su apoyo, su confianza y por formar parte de Grupo Santander.



José Antonio Álvarez,  
Vicepresidente y Consejero Delegado



En un año de grandes retos hemos estado cerca y apoyado a todos nuestros grupos de interés.

## Nuestra misión

Contribuir al **progreso** de las personas y de las empresas.

## Nuestra visión

Ser la mejor **plataforma** abierta de servicios financieros, actuando de forma **responsable** y ganándonos la **confianza y fidelidad** de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.

## Nuestra forma de hacer las cosas

Todo lo que hacemos ha de ser siempre **Sencillo, Personal y Justo**.



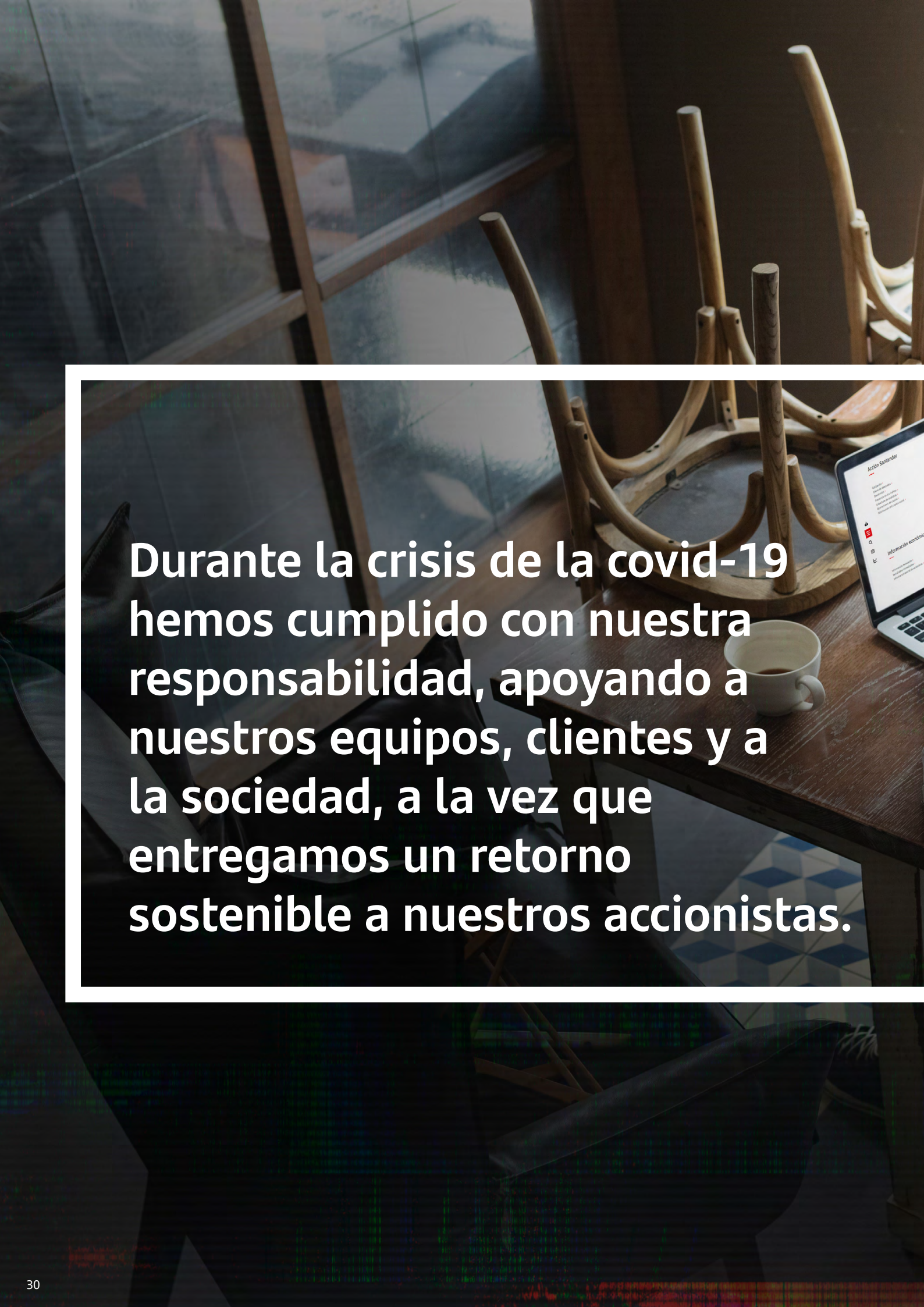
Un **equipo**  
comprometido y  
motivado...

... genera  
**clientes**  
vinculados...

Creamos valor para todos  
nuestros grupos de interés

... lo que nos permite  
apoyar a la  
**sociedad**,  
motivando a nuestro  
equipo.

... dando lugar a  
sólidos resultados  
para nuestros  
**accionistas**...

A photograph of a wooden chair with a curved backrest, a laptop on a table, and a cup of coffee. The scene is set in a room with a large window overlooking a city. The text is overlaid on the image.

**Durante la crisis de la covid-19 hemos cumplido con nuestra responsabilidad, apoyando a nuestros equipos, clientes y a la sociedad, a la vez que entregamos un retorno sostenible a nuestros accionistas.**




■ ■

Vamos a seguir ayudando a las personas y a las empresas para alcanzar una recuperación a través de un crecimiento inclusivo y sostenible

■ ■

**Santander, mejor banco del mundo para las pymes** por su gestión durante la crisis de la covid-19.





**La covid-19 ha acelerado  
la revolución digital  
y ha cambiado las  
necesidades de los clientes  
y su manera de interactuar  
con nosotros.**



## Nuestras prioridades:

1

Ayudar a las personas y a las empresas a superar la crisis.

---

2

Acelerar nuestra transformación para convertirnos en un banco digital y más responsable.

# 1 | Ayudar a las personas y a las empresas

Lucha contra la covid-19

## Empleados

Nuestra prioridad es proteger la salud y la seguridad de nuestros empleados y ofrecerles apoyo financiero y personal.

**>100.000**

**empleados teletrabajando en el pico de la pandemia.**

Les hemos proporcionado las herramientas necesarias para trabajar desde casa.

**>90%**

**sucursales abiertas.**

**Nuestra estrategia para conseguir lugares de trabajo seguros:**



Protocolos de seguridad y salud, incluyendo tests masivos.



Foco en sensibilización a través de campañas de comunicación.



Seguimiento y rastreo a través de la *app* MiVuelta, desarrollada internamente.

## Cientes

Hemos lanzado un plan ambicioso para facilitar liquidez a nuestros clientes.

**~6 mn**  
de clientes apoyados.

**EUR**  
**~175.000 mn**  
en nuevos préstamos.



Periodos de carencia para hipotecas y préstamos.



Incremento de los límites de crédito y descubierto.



Reducción de comisiones.



Mejoras en los canales digitales de servicio al cliente.

**~80%**

de moratorias vencidas.

**EUR 38.000 mn**

movilizados en facilidades de liquidez y garantías gubernamentales.

# 1 | Ayudar a las personas y a las empresas

Lucha contra la covid-19

## Accionistas

Hemos tomado medidas para minimizar el impacto en nuestro capital, liquidez, riesgo, ingresos y costes.

# 4 mn accionistas

+30.000 respecto a 2019.



Creemos que la mejor forma de apoyar a nuestros accionistas es anteponiendo la salud y la seguridad de nuestros empleados, ayudando a los clientes y a la sociedad y garantizando el crecimiento rentable del negocio.



**Celebramos las juntas generales sin comprometer los derechos de nuestros accionistas.**

JGA virtual en abril.

JGA híbrida en octubre.

**AENOR**

Nuestras juntas generales cuentan con la certificación AENOR UNE ISO20121 Sostenibilidad de eventos. Además, el protocolo seguido en la Junta General de octubre de 2020 para hacer frente a las restricciones derivadas de la covid-19 fue certificado por AENOR.

## Sociedad

Movilizamos ayuda donde más se necesita.

 **Santander** Todos. Juntos. Ahora.  
Apoyo a la sociedad: EUR >100 mn en ayudas.

**EUR 54 mn** donados por empleados y el Banco para proporcionar equipos y material sanitario esencial.

**EUR 30 mn**  
para ayudar a las universidades durante la crisis.

**EUR 21 mn**  
para ayudar a los grupos sociales vulnerables.

# 1 | Ayudar a las personas y a las empresas

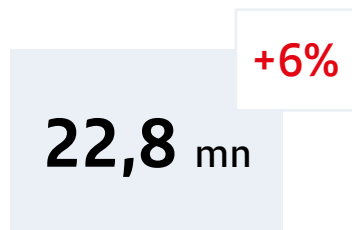
Entregamos un sólido desempeño en un año complejo.



2020 vs. 2019

## Crecimiento

Clientes vinculados

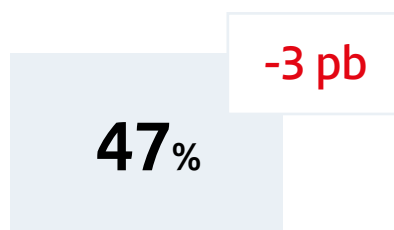


Clientes digitales



## Rentabilidad

Ratio de eficiencia

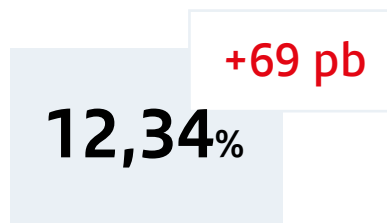


Margen neto

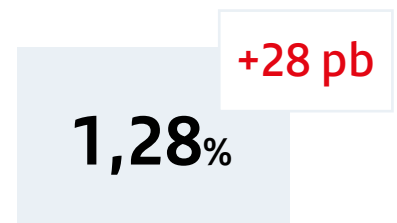


## Fortaleza

CET1<sup>3</sup>



Coste del crédito<sup>4</sup>





## Ingresos de clientes

EUR  
**42.009** mn

+0%<sup>1</sup>

## Préstamos a clientes

EUR  
**>1.000** mn  
diarios en nuevos  
préstamos a pymes  
y empresas.

## Beneficio ordinario atribuido

EUR  
**5.081** mn

## Retribución al accionista

Distribución de  
**EUR 0,10 por acción**  
mediante la entrega de  
nuevas acciones en 2020, así  
como reparto en **efectivo de EUR  
2,75 céntimos por acción** como  
remuneración contra el año 2020.<sup>2</sup>

1. Variación en euros constantes.

2. La intención del consejo de administración es que la remuneración final contra el año 2020 sea la cantidad indicada, que es la máxima dentro de los límites establecidos en la última recomendación del BCE (2020/63 de 15 de diciembre).

3. Datos calculados aplicando las disposiciones transitorias de las NIIF 9.

4. Provisiones para cubrir pérdidas por deterioro de préstamos en los últimos 12 meses / media de créditos y anticipos a clientes de los últimos 12 meses.

# 1 | Ayudar a las personas y a las empresas

Nuestro modelo de negocio continúa añadiendo valor.

## Diversificación

**Diversificación geográfica<sup>1</sup> equilibrada** entre mercados desarrollados y emergentes.



**Diversificación del negocio** en los distintos segmentos de clientes (particulares, pymes, empresas y grandes empresas).

## Orientación al cliente

**Relaciones personales únicas** que refuerzan la vinculación con los clientes.



**Top 3** en satisfacción de clientes (NPS<sup>2</sup>) en 6 mercados.

**+81%**  
clientes vinculados.

**x3**  
clientes digitales.

2014 respecto a 2020

## Escala

**Escala y liderazgo** locales.

**>148 mn**  
de clientes totales en Europa y América.

**Top 3<sup>3</sup>**  
en 9 de nuestros mercados principales.

**Alcance global** apoyado en nuestros negocios globales (SCIB y WM&I).

1. Beneficio ordinario atribuido de 2020 por región. Sobre las áreas operativas sin incluir el Centro Corporativo y SGP.
2. NPS – Benchmark interno de satisfacción de clientes activos (satisfacción y experiencia), auditado por Stiga / Deloitte.
3. Cuota de mercado en la actividad crediticia a septiembre de 2020, incluyendo solo los bancos de propiedad privada. El benchmark de Reino Unido se refiere al mercado hipotecario.



## 1 | Ayudar a las personas y a las empresas

Nuestra diversificación geográfica y de negocios nos da estabilidad y resiliencia.

2020 vs. 2019 <sup>1</sup>	Clientes vinculados (mn)	Préstamos a clientes (EUR miles de mn)
<b>Europa</b>	<b>10,0</b> +1%	<b>658</b> +4%
<b>Norteamérica</b>	<b>3,9</b> +13%	<b>121</b> +2%
<b>Sudamérica</b>	<b>8,6</b> +9%	<b>119</b> +15%
Negocios globales		
SCIB		<b>113</b> +9%
WM&I	Act. bajo gestión	<b>370</b> +0%
Digital Consumer Bank <sup>2</sup>		<b>116</b> +1%



**Margen neto**  
(EUR mn)

**Contribución al beneficio ordinario del Grupo<sup>1</sup>**

**9.379**  
-5%

**37%**

**6.379**  
+1%

**21%**

**9.533**  
+5%

**42%**

Variación interanual en euros constantes. Europa, Norteamérica y Sudamérica incluyen los Negocios Globales. Digital Consumer Bank incluido en el perímetro de Europa. 1. La aportación al beneficio ordinario no incluye ni el Centro Corporativo (EUR -1.844 mn) ni Santander Global Platform. El peso de Sudamérica incluye Uruguay y la región andina (EUR 203 mn). 2. Proforma.

**3.328**  
+30%

**1.229**  
+6%

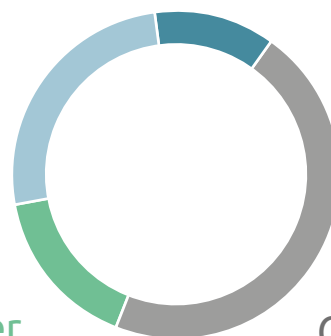
**2.834**  
+1%

SCIB  
**26%**

WM&I  
**12%**

Digital Consumer Bank  
**16%**

Banca Comercial  
**46%**



## 1 | Ayudar a las personas y a las empresas

La gestión de riesgos y cumplimiento de Santander es, junto con nuestro modelo de control, un elemento fundamental para crear un banco más sólido, seguro y responsable que contribuya al progreso de las personas y de las empresas.



### Ratio de morosidad

El crecimiento del crédito y los programas de apoyo a los clientes redujeron la tasa de morosidad.

### Coste del crédito

Mejora respecto a las estimaciones realizadas al inicio de la pandemia.

### Ratio de cobertura de morosidad

Mayor cobertura ajustada al contexto macroeconómico actual.

2019

**3,32%**

**1,00%**

**68%**

2020

**3,21%**

**1,28%**

**76%**



## Pandemia de la covid-19

Prever el impacto de la covid-19 en la situación financiera de nuestros clientes es fundamental para mantener nuestra sólida posición en términos de capital y liquidez.

**112.000 millones de euros en moratorias concedidas para ayudar a los clientes y a los sectores vulnerables.**

El ~80% ya han vencido y el comportamiento ha sido como se esperaba.

## Gestión de riesgos y cambio climático

La función de gestión del riesgo, cumplimiento y control de Santander está **plenamente comprometida con nuestros objetivos de crecimiento económico sostenible.**

## Cultura de riesgos – Risk PRO

**Nuestra sólida cultura de riesgos se basa en el principio de que todos los profesionales de Santander son responsables de gestionar el riesgo, independientemente de su nivel o función.**

# risk pro

## 2 | Acelerar nuestra transformación

Queremos ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros, actuando de forma responsable y ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.



■ ■ EUR 5.000 mn invertidos en tecnología desde 2019 ■ ■

## Crecimiento continuado de los clientes digitales

**42,4 mn**

**+15%** vs. 2019

## Aumento de las ventas digitales

**44%**

**ventas digitales sobre ventas  
totales en el 2020**

36% en 2019

## Fuerte incremento de clientes móviles

**>35 mn**

**+21%** vs. 2019



2 | Acelerar nuestra transformación



**El Santander del futuro**  
3 prioridades para un  
crecimiento rentable:

**One Santander**  
**PagoNxt**  
**Digital Consumer Bank**



# One Santander

Crear un modelo operativo y de negocio común para el conjunto del Grupo, comenzando con Europa. Nuestra visión es conseguir que los 148 millones de clientes nos vean de la misma manera.

One Santander: creando un banco mejor para nuestros clientes mediante un nuevo modelo operativo...

Mejorando nuestro servicio al cliente...	... reforzando nuestra relación con los clientes...	... mediante la creación de un modelo operativo común
Simplificar nuestra propuesta de valor para el <i>mass market</i>	Nuevo modelo de distribución	Procesos compartidos y excelencia tecnológica

Objetivo a medio plazo:

Top 3 NPS<sup>1</sup> en 9 países

Ventas digitales/total >50%

Ratio de eficiencia ~40%



■ ■

Una nueva forma de prestar servicio a nuestros clientes, aprovechando nuestra escala global para ofrecer una mejor experiencia de cliente, apoyándonos en una cultura común y compartiendo procesos y tecnología

■ ■

... que generará crecimiento del número de clientes y mayor productividad.

Objetivos a medio plazo

## Europa<sup>2</sup>

RoTE ordinario:  
10%-12%

Ratio de eficiencia:  
~45%

## Norteamérica

RoTE ordinario<sup>3</sup>:  
11%-13%

Ratio de eficiencia:  
~40%

## Sudamérica

RoTE ordinario:  
19%-21%

Ratio de eficiencia:  
~35%

1. Net Promoter Score.

2. Excluyendo SCF y Openbank, que tendrían una ratio de eficiencia del ~39% y un RoTE del 13-15%. Europa incluyendo SCF y Openbank tendría una ratio de eficiencia del ~43% y un RoTE del 12-13%.

3. RoTE ajustado por el exceso de capital en EE.UU.

## 2 | Acelerar nuestra transformación

# PagoNxt

**Eje tecnológico del Grupo que integra nuestras iniciativas de pagos más innovadoras.** Nuestra visión es ofrecer un servicio de pagos sencillo y cómodo para nuestros clientes que les proporcione una experiencia magnífica y motivadora.

Pagos, una oportunidad de mercado **grande en un sector que crece...**

### Comercios

Nuestro servicio de pagos para comercios mediante una única plataforma global.

**+11%**

Crecimiento anual esperado en comercio electrónico.

**EUR 80.000 mn**

Pool global de ingresos del negocio de adquisición.

### Comercio internacional

Crear una única plataforma que preste servicio a las pymes de todo el mundo. Hemos realizado inversiones importantes en 4 activos clave que refuerzan nuestra oferta: One Trade, Ebury, PaymentsHub y Mercury.

**+3%**

Crecimiento anual del comercio internacional.

**EUR 350.000 mn**

Pool global de ingresos vinculado al comercio internacional<sup>1</sup>.

### Consumidores

Ofrecer soluciones de pago sencillas y atractivas para particulares.

Basándonos en nuestra propuesta Superdigital.

Solución dirigida a la población no plenamente bancarizada en Latinoamérica.

1. En 2019.



... en el que Santander ya tiene una escala significativa.

> 1,1 mn

Clientes comercios activos.

~ 60 mn

Tarjetas de crédito y débito activas.

> 4 mn

Clientes pymes del Grupo.

> 200.000

Clientes pymes que operan internacionalmente.



Los pagos son fundamentales para nuestra estrategia de vinculación y constituyen un motor de crecimiento en todos nuestros mercados. Primero ofreceremos el servicio a los bancos de Santander y, a continuación, a los nuevos clientes y terceros



Fuerte crecimiento de clientes activos y del valor de las transacciones en 2019.

## 2 | Acelerar nuestra transformación

# Digital Consumer Bank

Combinar la escala y el liderazgo de Santander Consumer en Europa con la plataforma de Openbank. Nuestra visión es convertirnos en el mayor banco digital de financiación al consumo del mundo.

■ ■ Aprovechar sinergias para expandirnos a nuevos mercados ■ ■

Nuestro Digital Consumer Bank: construyendo sobre una base sólida.

### A Openbank

Negocio global de financiación al consumo que presta servicios a **comercios físicos y online**.

**>55.000** TPV para comercios.

**EUR ~20.000 mn** Préstamos.

**Banco minorista digital y global** más grande del mundo.

**1,2 mn** Clientes.

**EUR ~10.000 mn** Depósitos.

+

### B Santander Auto

Negocio de financiación de auto y *leasing* que presta servicio a **fabricantes y distribuidores**.

**>75.000** Fabricantes y distribuidores.

**EUR ~85.000 mn** Préstamos.

6 mn de nuevos clientes al año en 15 mercados

Financiación a bajo coste para el crecimiento de préstamos

### C API de Banca Digital (modelo SaaS)

La tecnología de Openbank y su capacidad de gestión de datos impulsan el crecimiento de ingresos, ofreciendo nuevos servicios y mejoras operativas.



Nuestra ambición: aumentar los ingresos, duplicar el BDI<sup>1</sup> a medio plazo y construir el negocio de consumo más innovador de Europa.



Gran potencial

**~18 mn** Clientes activos.

Objetivo medio plazo

**~15%**  
RoTE ordinario.

1. Ordinario.



Gran potencial

**4,5** Media de productos por cliente.

Objetivo a medio plazo

**39%**  
Ratio de eficiencia.

**Reiteramos nuestros  
objetivos a medio plazo y  
un RoTE<sup>1</sup> del 9-10% para  
el año 2021.**

Nuestros objetivos para 2021...



**Ratio de eficiencia**

**<47%**



**Coste de crédito**

**<1,28%**



**RoTE ordinario**

**9%-10%**

... y el impacto a medio plazo del nuevo modelo...



**Líder en NPS en nuestros mercados**



**Crecimiento de los ingresos de un dígito medio<sup>2</sup>**



... nos permiten reiterar nuestros objetivos a medio plazo<sup>3</sup>

**RoTE ordinario**

**13%-15%**

**CET1**

**11%-12%**

**Pay-out en efectivo del**

**40%-50%**

(sobre el beneficio ordinario)<sup>4</sup>

1. RoTE ordinario.

2. Euros constantes.

3. Investor Day Abril, 2019.

4. La intención del consejo es restablecer en el medio plazo un *pay-out* del 40/50% del beneficio ordinario. Respecto del dividendo con cargo a los resultados de 2021, la intención es, en línea con lo anunciado en abril de 2020, mantener la política de dividendos del Banco suspendida mientras la recomendación del ECB (2020/63 de 15 de diciembre) se mantenga.

Nota: Basados en los informes sobre perspectivas económicas mundiales del FMI (Enero 2021) y perspectivas económicas de la OCDE (diciembre de 2020).

## Crear un banco más responsable

Ganamos la confianza siendo responsables con el medio ambiente y la sociedad, así como en nuestras operaciones diarias.

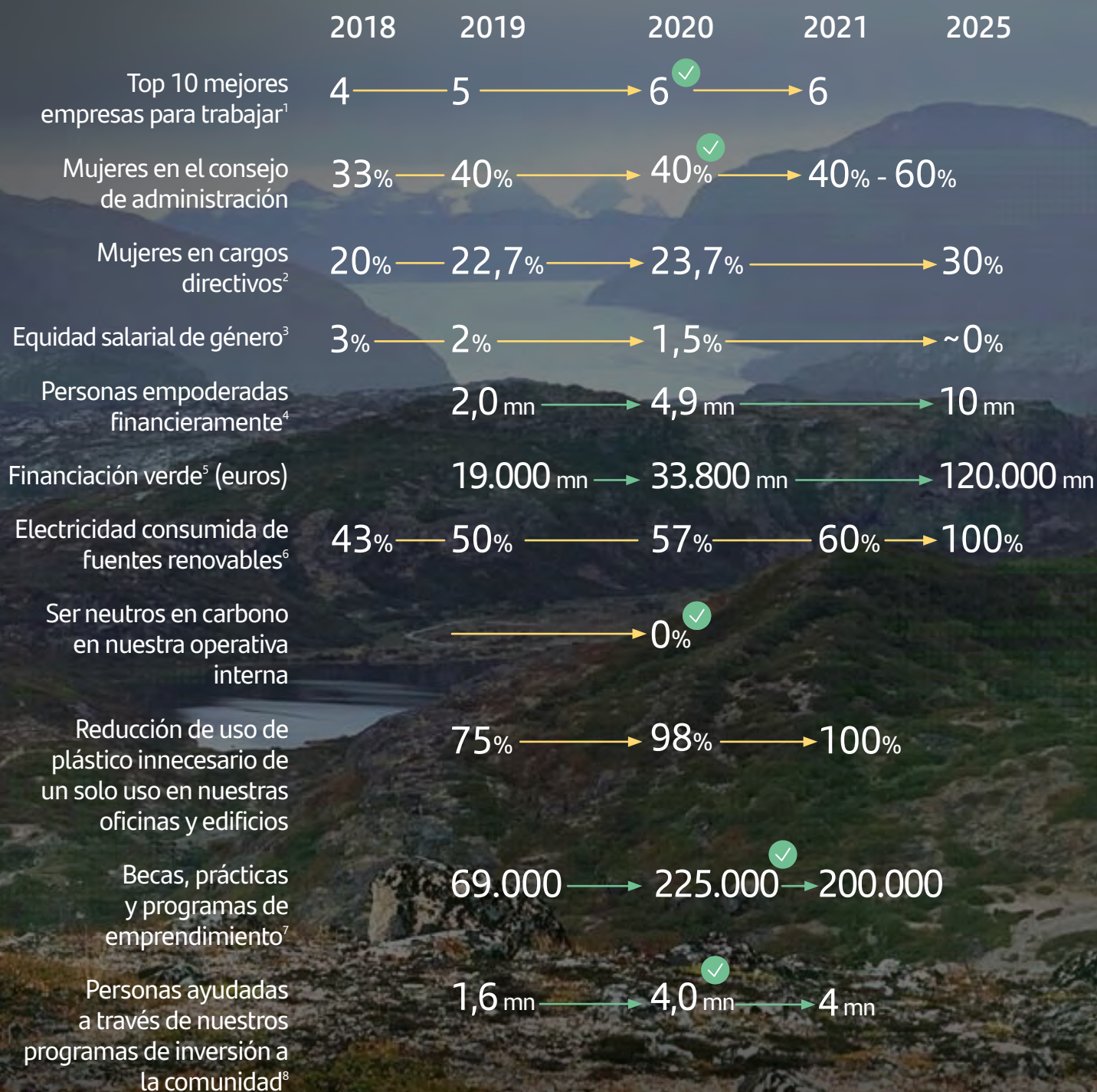
■ ■  
Santander se compromete a reducir a cero las emisiones netas en 2050 y fija sus primeros objetivos concretos de descarbonización.

“La ambición comprende todas las operaciones propias del Grupo, las cuales ya son neutras en emisiones de carbono, y todas las emisiones de los clientes que se deriven de cualquier actividad de financiación, asesoramiento o inversión prestado por el Santander.

Es una gran ambición. Hemos fijado los primeros pasos que vamos a dar. Para 2030, nuestra cartera de generación de energía estará alineada para cumplir los objetivos del Acuerdo de París. Para ello, dejaremos de prestar servicios financieros a los clientes con ingresos superiores a un 10% de carbón térmico; y, además, reduciremos a cero nuestra exposición a minería de carbón térmico en todo el mundo para 2030”.

Ana Botín





→ Objetivo acumulado     
 → De... a...     
 ✓ Compromiso cumplido

1. De acuerdo con una fuente externa reconocida en cada país (Great Place to Work, Top Employer, Merco, etc.). 2. Los puestos de alta dirección representan el 1 % de la plantilla total. 3. La brecha salarial se calcula comparando salarios entre empleados que desempeñan la misma función o posición y se encuentran al mismo nivel. 4. Personas (sin acceso o con acceso restringido a los servicios bancarios o vulnerables financieramente) a las que se les da acceso a servicios financieros, financiación y educación financiera para que mejoren sus conocimientos y capacidad de resiliencia mediante la educación financiera. 5. Incluye la contribución total de Santander a la financiación verde: financiación de proyectos, préstamos sindicados, bonos verdes, financiaciones de capital, asesoramiento, estructuración y otros productos para ayudar a nuestros clientes en la transición hacia una economía de bajas emisiones de carbono. El compromiso para el periodo 2019-2030 es de 220.000 millones de euros. 6. En aquellos países donde sea posible certificar la electricidad procedente de fuentes renovables. 7. Personas beneficiadas por Santander Universidades (estudiantes que recibirán una beca Santander, lograrán una práctica en una pyme o participarán en programas de emprendimiento apoyados por el Banco). 8. Excluidas las iniciativas de Santander Universidades y de educación financiera.

Integrando los criterios ESG para construir un banco más responsable

Seguimos contribuyendo al progreso de las personas y de las empresas.

Medio ambiente: apoyando la economía verde

Ayudando a nuestros clientes a ser más sostenibles

EUR **33.800** mn  
en financiación verde desde 2019.

EUR **6.900** mn  
activos bajo gestión para inversión socialmente responsable.

Nuestra transición

Emisión de un bono verde de EUR **1.000** mn (el segundo desde 2019).

**Neutros en carbono**  
en nuestras propias operaciones.

Alineados con los objetivos del Acuerdo de París

1.º en el informe del CCCA<sup>1</sup>.

1.º en el informe del TCFD<sup>2</sup>.



PRINCIPLES FOR RESPONSIBLE BANKING

**PRI** Principles for Responsible Investment



Member of **Dow Jones Sustainability Indices**  
Powered by the S&P Global CSA



## Social: construyendo una sociedad más inclusiva

### Equipo diverso y con talento

Top 10<sup>3</sup> en **6** geografías.

**23,7%** de mujeres en cargos directivos.

### Inclusión financiera

**4,9** mn de personas<sup>4</sup> desde 2019.

EUR **469** mn en créditos a microemprendedores en 2020.

### Apoyando a la sociedad

**4** mn de personas ayudadas desde 2019.

**225.000** becas concedidas desde 2019.

## Gobierno corporativo: haciendo las cosas de la manera correcta

### Una cultura sólida

**Sencillo Personal Justo**

**86%** empleados orgullosos de trabajar en Santander.

**Criterios ESG** considerados en la fijación de la retribución.

### Consejo diverso e independiente

**>60%** consejeros independientes.

**40%** mujeres en el consejo de administración.

**Gobierno integrado** para cumplir con los criterios de ESG.

1. Siglas en inglés de Compromiso Colectivo de Acción por el Clima.

2. Siglas en inglés de Grupo de Trabajo sobre Divulgaciones Financieras relacionadas con el Clima.

3. Entre las 10 mejores empresas para las que trabajar.

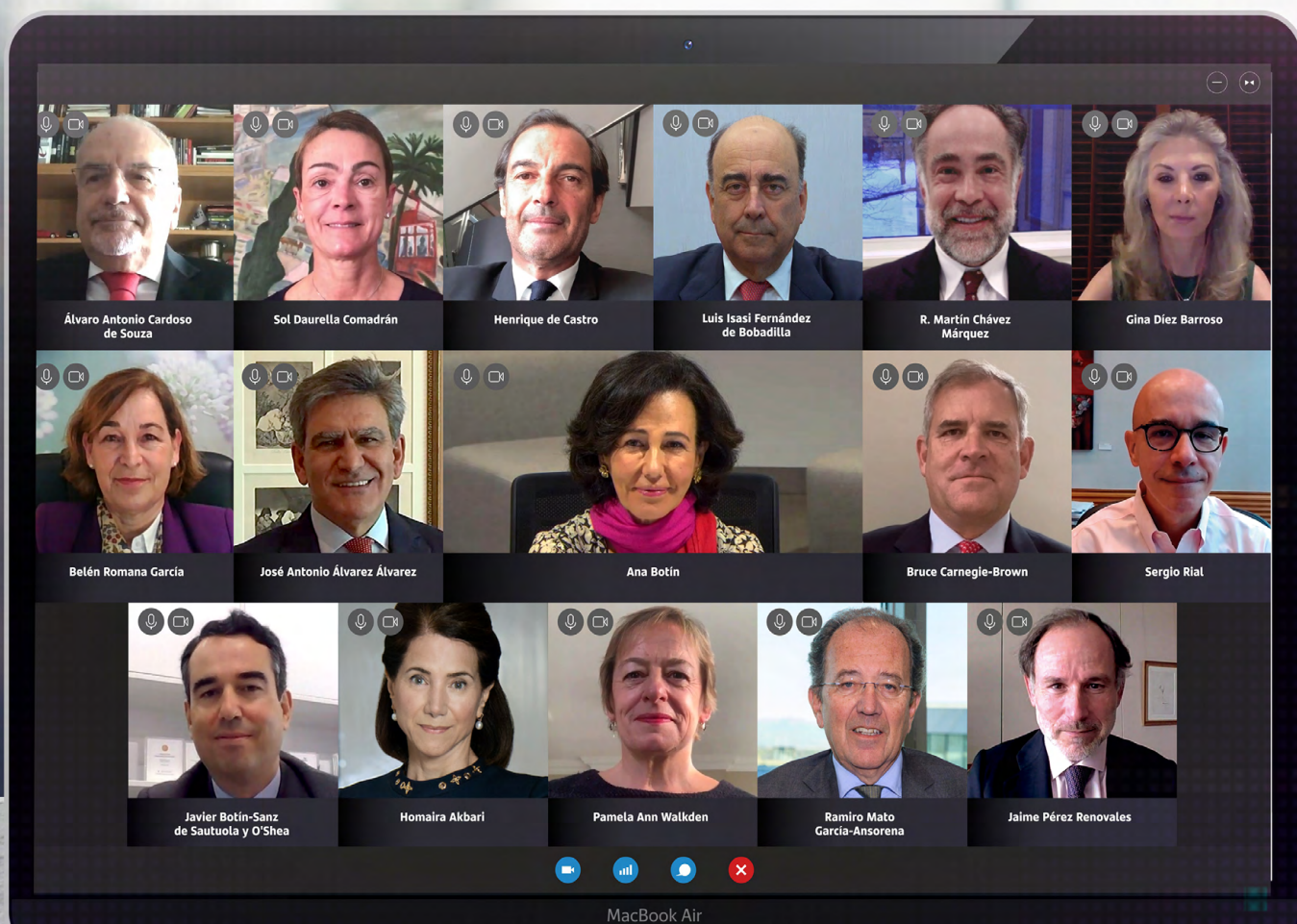
4. Personas incluidas financieramente a través de iniciativas Santander.

Nuestro consejo de administración es diverso, equilibrado y garantiza los intereses de todos nuestros grupos de interés y el éxito a largo plazo del negocio.

**15**  
consejeros

**6**  
nacionalidades

**>60%**  
consejeros independientes



## ■ ■ Principales fortalezas de nuestro gobierno corporativo



### 1 Base accionarial diversificada y bien equilibrada

### 2 Comunicación efectiva con nuestros accionistas

**Elevada participación** de los accionistas en las juntas generales.

**Compromiso** con la calidad de la información.

**Retribución** alineada a los intereses de los accionistas.

### 3 Consejo efectivo

**Equilibrio** entre conocimiento, capacidades y experiencia.

**Funciones complementarias** de la presidenta ejecutiva y el CEO y liderazgo de nuestro consejero coordinador.

**Apoyo** de siete comisiones y un consejo asesor externo.

### 4 Foco en prácticas de negocio responsables

**Compromisos públicos de banca responsable.**

Comisión específica de banca responsable, sostenibilidad y cultura.

