

Junta general de accionistas 2022

DISCURSO DE ANA BOTÍN, PRESIDENTA EJECUTIVA DE BANCO SANTANDER

1. BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

Señoras y señores accionistas, buenas tardes a todos y gracias por asistir a esta junta general.

Estamos celebrando este evento en nuestra sede corporativa de Boadilla del Monte para minimizar los riesgos sanitarios que podría conllevar el desplazamiento de nuestros equipos y accionistas a Cantabria. Deseamos volver pronto a Santander.

Me gustaría comenzar enviando un mensaje de apoyo al pueblo ucraniano que está sufriendo esta terrible catástrofe humanitaria, a todos los que han perdido familiares y amigos, y a los que han tenido que abandonar sus hogares.

Ahora es el momento de ayudar. Como en los dos últimos años de crisis sanitaria, el Santander y nuestros equipos, a los que quiero agradecer su continuo compromiso y esfuerzo, están apoyando a las personas y a las empresas en los momentos más difíciles. Estoy especialmente orgullosa del corredor humanitario que hemos organizado para trasladar a más de 180 refugiados desde Polonia hasta España en colaboración con el gobierno español, así como de la utilización del edificio del Solaruco, aquí en nuestra sede, para alojar temporalmente a niños ucranianos con cáncer y sus familias.

2. UCRANIA Y SU IMPACTO

Estamos viendo la mejor cara de Europa, como ocurrió durante la pandemia. Cuando Europa actúa unida funciona mejor. Con un propósito común, las políticas pueden cambiar rápidamente y generar un impacto decisivo. En Europa hemos pasado de las palabras a los hechos y los ciudadanos lo percibimos.

La respuesta conjunta a la crisis de Ucrania es un ejemplo claro de esta unidad y agilidad.

Me gustaría explicar cuál es el impacto de esta invasión para Santander y para los mercados en los que operamos. Hemos realizado este análisis bajo el supuesto de que no habrá una mayor escalada y que la invasión se limitará a Ucrania.

La exposición crediticia (y no hay otros riesgos directos) de Santander en Rusia y Ucrania es de apenas 80 millones de euros. Cumplimos con todas las restricciones y sanciones impuestas a Rusia por la Unión Europea, Reino Unido y Estados Unidos; y seguiremos observando estos requerimientos a medida que la situación evolucione.

Sin embargo, no debemos minimizar el efecto indirecto que la invasión va a tener: una mayor inflación, un menor crecimiento económico, especialmente en Europa, e impactos que van más allá del fuerte aumento de los precios de la energía. Para conseguir reducir la dependencia de la UE al petróleo y gas rusos, entre otras iniciativas, está el que las entidades financieras podamos financiar la transición energética y para ello se requiere que las autoridades definan cuanto antes qué préstamos son compatibles con nuestros objetivos de descarbonización.

Primero la pandemia y, ahora, la invasión de Ucrania han puesto de manifiesto la necesidad de reducir la dependencia de Europa y España de sectores estratégicos.

Rusia es también un importante productor de aluminio, níquel y paladio. Las interrupciones del suministro de estos productos podrían agravar a medio plazo la crisis del sector de la automoción y la crisis energética.

Y, además, Rusia y Ucrania son los principales exportadores de cereales y fertilizantes, por lo que la guerra está incrementando los precios de los alimentos y otras materias primas agrícolas a nivel mundial.

Una inflación significativa afectará a todas las economías. Los Bancos Centrales tienen que definir sus políticas monetarias considerando un escenario de mayor inflación y, al mismo tiempo, el riesgo de un menor crecimiento económico.

No es una tarea fácil y requerirá un mayor protagonismo de las políticas fiscales para controlar los desequilibrios que traerá consigo la guerra.

El escenario a medio plazo dependerá de la duración de la invasión, su intensidad y las políticas adoptadas para mitigar su impacto. Sin embargo, nuestro escenario central es el de un crecimiento a un ritmo más lento de lo esperado a principios de año. Este escenario se basa en el actual consenso macro que contempla un crecimiento más bajo de lo previsto en Europa (impacto de aproximadamente 1-1,5 puntos porcentuales menos en crecimiento del PIB), un menor impacto en el crecimiento de Estados Unidos (con un crecimiento del PIB de 0,25-0,5 puntos porcentuales menos) y un efecto entre neutral y ligeramente positivo en las economías latinoamericanas.

Es importante destacar el diferente impacto que la guerra tendrá en nuestros mercados.

- En Europa, la más afectada, las políticas públicas deben centrarse además de en mitigar los efectos negativos en familias y empresas, en el crecimiento sostenible y la competitividad. Debemos aprovechar al máximo y lo antes posible los fondos europeos, y promover la inversión y el crecimiento de las empresas a través de un mercado de capitales europeo más sólido y un sistema bancario europeo realmente integrado.
- En España es esencial que, además de proteger a las empresas y a las familias, especialmente a las pymes y a los más vulnerables, para mitigar el impacto de esta invasión se genere confianza para impulsar la inversión privada, motor clave del crecimiento y generación de empleo, con el impulso de los fondos europeos.
- La economía estadounidense se verá menos afectada por la guerra y se espera que crezca por encima de su potencial en los próximos años, a pesar de una política monetaria menos acomodaticia. Estados Unidos seguirá siendo el mayor mercado

de servicios financieros del mundo, con rentabilidades ajustadas al riesgo más atractivas que en otras economías desarrolladas.

- Nuestros principales mercados en Latinoamérica están muy bien posicionados para los ciclos alcistas en los precios de las materias primas, la energía y los alimentos. También han demostrado ser resistentes para afrontar los cambios en las políticas internacionales y sus cuentas y reservas externas están en mejor situación que en el pasado. En Brasil, menos del 2% de comercio internacional proviene de Rusia y Ucrania, además exporta energía y alimentos, lo que resultará en un superávit comercial.

Todo esto pone de manifiesto de nuevo que nuestro modelo, basado en el foco en el cliente, la escala y especialmente la diversificación, es en tiempos de crisis más resiliente que el de nuestros comparables.

La diversificación demostró ser una ventaja competitiva durante la crisis financiera de 2008, durante la crisis de deuda soberana de 2011 y durante la pandemia, y explica por qué Santander siempre ha tenido uno de los mejores resultados entre los bancos de Europa en los test de estrés del Banco Central Europeo (BCE). Nuestra diversificación genera mayor resiliencia en resultados, con el beneficio por acción (BPA) menos volátil entre nuestros comparables en los últimos 20 años.

3. RESULTADOS 2021 Y AVANCES EN NUESTROS OBJETIVOS PARA 2022

Por lo tanto, estamos bien posicionados para afrontar estos retos, máxime por el trabajo de los últimos siete años, en los que hemos reforzado las bases, lo que nos ha permitido obtener unos excelentes resultados en 2021.

Desde 2014 el número de clientes ha aumentado un 31% hasta alcanzar los 153 millones a finales de 2021, con 5 millones de clientes nuevos en este último año. Este crecimiento ha sido equilibrado en todas las regiones y negocios, y refleja la fuerte demanda de nuestros productos y servicios.

Desde 2014 los ingresos han crecido, en euros constantes, un 35%, nuestro retorno sobre el capital tangible (RoTE) ha mejorado desde 10,95% hasta el 12,7%.

En diciembre de 2021, nuestra ratio de capital CET1 fully loaded, fue del 12,12%, lo que supone un incremento de más de 380 puntos básicos desde 2014. En términos absolutos, nuestro capital total ha aumentado en 34.700 millones de euros en ese periodo.

Nuestro crecimiento sostenido y la mejora de la rentabilidad han generado en 2021 un crecimiento interanual del beneficio por acción (BPA) del 79% y un crecimiento del 11% de la suma del valor contable neto por acción y dividendo en efectivo por acción. Hacia adelante, estas métricas financieras y el crecimiento por acción de la retribución al accionista seguirán siendo nuestra prioridad.

En este primer trimestre de 2022, la actividad comercial se ha mantenido fuerte, con ingresos en línea con el último trimestre y un crecimiento interanual de la nueva producción de créditos estimado en 8%, a niveles prepandemia. Junto a ello, en este primer trimestre la eficiencia y el coste del crédito se mantuvieron en línea con lo previsto, el retorno sobre capital tangible ordinario por encima del 13% y nuestra ratio de capital CET1 fully loaded en el 12% alineados con los objetivos anuales.

A futuro nos centraremos en dónde y cómo podemos lograr crecimiento, rentabilidad y fortaleza financiera. Nuestra disciplina en la gestión de capital seguirá siendo clave para seguir aumentando los ingresos, mejorando la rentabilidad, y creando valor para los accionistas.

En el contexto actual, nuestro equipo humano, nuestro modelo de negocio, y en especial nuestra diversificación, nos proporciona una base muy sólida para crecer.

Como consecuencia de ello, y basándonos en el consenso económico actual, **confiamos en alcanzar los objetivos financieros de 2022 que anunciamos en febrero, manteniendo una alta rentabilidad en América y mejorando la de Europa.**

- **Aumentar los ingresos en torno al 5%.**
- **Mejorar un punto porcentual nuestra ratio de eficiencia hasta el 45%.**
- **Lograr un RoTE superior al 13%.**
- **Mantener una ratio de capital CET1 *fully loaded* del 12% a lo largo de 2022.**
- **Generar crecimiento tanto del beneficio por acción como de la suma del valor contable neto por acción y el dividendo por acción. Todo ello, nos permitirá una retribución a los accionistas del 40% del beneficio ordinario, en la que las recompras de acciones seguirán siendo parte de la remuneración del accionista.**

A medio plazo, nuestro objetivo es conseguir un RoTE de en torno al 15% y una ratio de eficiencia de aproximadamente el 40%, manteniendo al mismo tiempo una ratio de capital CET1 *fully loaded* del 12%.

4. NUESTRA ESTRATEGIA

Hacia adelante, nuestra estrategia es clara:

- Queremos ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros, actuando con responsabilidad y ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.
- Nuestra misión es contribuir al progreso de las personas y de las empresas.
- Y queremos hacerlo de la manera correcta, de forma Sencilla, Personal y Justa.

En el centro de nuestra estrategia está el cliente. Este foco en el cliente, combinado con nuestra escala y diversificación geográfica y de negocio, es la base para la creación de valor para nuestros accionistas.

Como he mencionado antes, una de las ventajas del Grupo es su diversificación, gracias a la que nuestro beneficio por acción (BPA) ha tenido la menor volatilidad entre nuestros comparable en los últimos 20 años.

Nuestro objetivo es crear valor para vosotros, nuestros accionistas, centrándonos en un crecimiento eficiente y rentable a través de una asignación de capital disciplinada, un

balance sólido, respaldado por una ratio CET1 *fully loaded* del 12% y una gestión prudente de los riesgos de nuestro negocio.

Teniendo en cuenta esta estrategia, cuando miramos al Santander del futuro, vemos un gran potencial de crecimiento. **Somos uno de los mayores bancos del mundo en número de clientes, lo que genera oportunidades sólo al alcance de unos pocos.**

Las preguntas ahora son: ¿Cómo aprovechar nuestra escala y alcance para seguir con este crecimiento rentable? ¿Podremos trabajar juntos en nuestros mercados para ofrecer un mejor servicio a los clientes, y de manera más eficiente? Y, ¿podremos utilizar la tecnología que tenemos en el grupo para construir plataformas comunes, especialmente para particulares y las pymes, en áreas de mercado de alto crecimiento como los pagos, que no sólo sirvan a nuestros propios negocios, sino también a terceros?

La respuesta a estas preguntas es "Sí". Y es así gracias a las tres iniciativas estratégicas que lanzamos en 2020: One Santander, PagoNxt y Digital Consumer Bank. Juntas impulsan tanto los resultados hoy como el beneficio y el crecimiento futuros.

One Santander aumentará la conectividad dentro del grupo mediante el desarrollo de soluciones comunes y servicios compartidos, como nuestro negocio de financiación al consumo en Latinoamérica, los centros de operaciones en Europa para nuestros más de 46 millones de clientes, nuestros negocios globales, y compartiendo la tecnología de pagos de PagoNxt entre nuestros bancos. Esto mejorará la experiencia del cliente, gracias a la simplificación de productos y servicios, y dará lugar a una mayor eficiencia y productividad y, por tanto, una mayor rentabilidad.

En Norteamérica estamos reorientando nuestro negocio de banca minorista en Estados Unidos en la filial de financiación al consumo, tanto particulares como auto, apalancando el liderazgo y relaciones con fabricantes a nivel global así como en la tecnología del grupo, seguiremos creciendo en los negocios que se benefician de la conectividad del grupo o que tienen una ventaja competitiva diferencial, como la banca de empresas, de inversión (SCIB) y la banca privada.

En Sudamérica, nos hemos convertido en el banco más rentable de Brasil y seguimos ganando cuota de mercado y manteniendo el liderazgo en Argentina, Chile y Uruguay. La fortaleza de las divisas locales se traducirá en una creación de valor aún mayor en euros.

PagoNxt, nuestro negocio global de pagos, es clave en nuestra estrategia, al ser los pagos el centro de las relaciones con nuestros clientes, especialmente en el mundo digital. PagoNxt es el eje tecnológico común que aglutinará los pagos de todos los clientes del Santander y que también ofrecerá servicios a terceros. Incluye el *Payments Hub*, cuyo objetivo es procesar más del 30% del total de los pagos del Grupo y prestar servicio a varios clientes fuera del grupo en 2022/2023, además del negocio de adquirencia y el negocio de comercio internacional. En 2022, esperamos aumentar los ingresos de PagoNxt en un 50% y, en el tiempo, generar retornos muy atractivos. Esperamos que PagoNxt sea rentable este año.

Digital Consumer Bank combina nuestros negocios de automóviles y financiación al consumo, aprovechando la tecnología de Openbank para acelerar la transformación tecnológica de estos negocios, mejorando el servicio al cliente, el crecimiento y la rentabilidad.

Nuestro negocio de automóviles tiene escala global, lo que le hace ser hoy uno de los mayores del mundo. Esto nos permite establecer relaciones y acuerdos a nivel global con fabricantes y distribuidores a través de un modelo de financiación común y con puntos de integración en más de 30 países. También nos aporta datos a nivel global de clientes para gestionar mejor los riesgos y ser muy competitivos en la concesión de crédito.

Para 2022, prevemos aumentar nuestra base de clientes a doble dígito.

En resumen, la transformación digital que estamos realizando en One Santander, PagoNxt, DCB es profunda, está muy avanzada y es clave en nuestra estrategia. En 2021 invertimos 2.000 millones de euros para transformar el negocio, de los que 1.400 millones de euros en la transformación tecnológica de One Santander, y 600 millones de euros en PagoNxt y Digital Consumer Bank.

El rendimiento de estas inversiones es evidente en la ratio de eficiencia del 46%, entre los mejores del sector, y en cómo hemos pasado el porcentaje de transacciones digitales del 55% al 76% en sólo dos años. Estas inversiones han aportado también importantes beneficios en la mejora en el *time-to-market*.

5. GENERANDO CRECIMIENTO RENTABLE CON RESPONSABILIDAD

Como banco responsable, nuestro enfoque ESG es parte fundamental de nuestra estrategia. Ramiro Mato dará más detalle a continuación, pero les adelanto algunos mensajes.

La invasión de Ucrania ha puesto de manifiesto la necesidad de cambiar las políticas energéticas y clarificar los plazos aceptables para la transición de empresas y sectores en todo el mundo, y además de acelerar las inversiones en energías renovables, para que podamos apoyar a las personas y las empresas en su transición hacia una economía verde.

Esta transición será más difícil para los países emergentes, pymes y colectivos vulnerables. Por ello serán necesarios incentivos para apoyar una transición justa, gradual, y aceptable. En 2021 nos comprometimos a alcanzar cero emisiones netas de carbono para 2050. Hemos movilizado 66.000 millones de euros en financiación verde desde 2019, siendo líderes mundiales en financiación de energías renovables. Desde 2020 somos neutros en carbono en nuestras propias operaciones.

Respecto a la "S", nuestro apoyo a la sociedad, nos estamos acercando a nuestro objetivo de empoderar financieramente a 10 millones de personas para 2025, contando ya más de 7 millones de personas empoderadas desde 2019. También hemos concedido más de 550 millones de euros en microcréditos el año pasado. En 2021 fuimos reconocidos por Euromoney como el mejor banco del mundo en inclusión financiera.

Por último, es clave que el modelo de gobierno garantice que hacemos las cosas de manera correcta.

La permanente mejora de nuestro gobierno corporativo se ha dirigido este año a la consolidación de la estrategia, acelerar la transformación digital y mejorar la ejecución del Grupo basado en una conectividad cada vez mayor. Para ello hemos documentado y clarificado los roles de los principales ejecutivos, incluidos el mío y el del consejero delegado, y además hemos revisado los controles y contrapesos para que sigan siendo adecuados y eficaces, y preservando la independencia plena de las funciones de control.

Para contribuir a estos fines, mejorar el funcionamiento de los órganos de gobierno y adaptarlo a las recientes novedades legislativas, se proponen a esta junta algunas modificaciones de los estatutos y de su reglamento, que también se han introducido en el reglamento del consejo como luego explicará el secretario general.

Dentro de ese permanente proceso de mejora también se incluye la composición del consejo. Contamos con un consejo excelente, tanto por independencia, con dos tercios de los consejeros con esta condición, como por diversidad, al contar con un 40% de mujeres y consejeros procedentes de múltiples geografías y con diferentes experiencias profesionales. Esta composición, que permite al Grupo abordar la transformación necesaria para afrontar los retos que tenemos por delante, se verá reforzada con la incorporación, como consejero independiente, de Germán De la Fuente, quien sustituirá a Alvaro de Souza, a quien quiero agradecer su gran contribución al Grupo, tanto como consejero como presidente de Santander Brasil.

En la base de nuestro éxito como empresa están las personas. Por ello es un gran orgullo el que Banco Santander sea el único banco entre las 25 mejores empresas para trabajar del mundo según *Great Place to Work*. También hemos obtenido la mayor puntuación entre los bancos globales y la segunda más alta entre las empresas globales en el *Gender Equality Index* de Bloomberg, un gran reconocimiento de nuestro fuerte compromiso con la diversidad y la inclusión.

Es también un merecido reconocimiento del esfuerzo del equipo que el *Dow Jones Sustainability Index* calificara a Santander una vez más como uno de los bancos más

sostenibles del mundo en 2021, y la mejora en la clasificación en los índices MSCI y *Carbon Disclosure Project* (CDP).

6. REMUNERACIÓN AL ACCIONISTA

Hacia el futuro, a la vez que ejecutamos nuestras tres iniciativas estratégicas, principales motores para crecer y mejorar la rentabilidad, vamos a adoptar una exigencia aún mayor en la gestión del capital.

Nuestro compromiso es invertir en oportunidades de crecimiento cuando estas tengan un plan claro para generar retornos por encima del coste de capital y a liberar capital de aquellas áreas que no cumplan con nuestros objetivos de rentabilidad, y en 2022 reducir en un tercio la proporción de carteras que no cubren el coste de capital.

Este foco aún mayor en la gestión disciplinada de capital nos permitirá continuar mejorando nuestra rentabilidad.

Como en 2021, la remuneración a los accionistas seguirá siendo una prioridad, con el objetivo de crecimiento de la suma del valor contable neto por acción y el dividendo por acción por encima de nuestro coste de capital.

2021 fue el primer año en el que llevamos a cabo una recompra de acciones, una manera de remunerar a los accionistas mediante la cual la compañía recompra sus propias acciones y posteriormente las amortiza, reduciendo así el número total de acciones vivas. A medida que disminuye el número de acciones vivas, los derechos económicos de cada acción aumentan, incrementándose así también el valor de cada acción, ya que representa una mayor parte de Santander, de sus beneficios, dividendos y activos.

Cuando compramos nuestras acciones a precios inferiores al valor neto contable de los recursos propios tangibles, como ha sido el caso, estamos invirtiendo por encima de nuestro coste de capital. **Estamos convencidos de que invertir en acciones de Santander a los precios actuales es una de las mejores oportunidades de inversión que tenemos.**

Entre nuestros 4 millones de accionistas tenemos un grupo amplio y diverso de inversores, que tienen diferentes preferencias en términos de remuneración, y para atender a todas ellas hemos decidido combinar dividendos en efectivo y recompras de acciones.

En línea con la política de remuneración al accionista de 2021, hoy sometemos a votación en esta Junta general la aprobación de un dividendo en efectivo bruto de 5,15 céntimos de euro por cada acción, pagadero a partir del 2 de mayo de 2022, como parte de la retribución complementaria con cargo al ejercicio 2021. Esto se complementa con una segunda recompra de acciones, ya iniciada, por valor de 865 millones de euros.

En el cuarto trimestre de 2021, Santander pagó un primer dividendo en efectivo a cuenta de los resultados de 2021 de 4,85 céntimos de euro por acción y completó una recompra de acciones por valor de aproximadamente 841 millones de euros. Por tanto, el total del capital repartido a los accionistas a cuenta del ejercicio 2021 será de unos 3.400 millones de euros, lo que equivale a una rentabilidad por dividendo del 7%.

En 2022, tenemos como objetivo un *payout* del 40% de nuestro beneficio ordinario, que incluirá recompras de acciones que se prevé representen alrededor de la mitad del *payout*.

Más allá de 2022, aspiramos a aumentar la remuneración al accionista por encima del 40% de nuestro beneficio ordinario, con alrededor de la mitad a través de recompras de acciones y con un dividendo en efectivo por acción creciente, mientras mantenemos una ratio de capital CET1 *fully loaded* del 12%.

7. CIERRE

Durante más de 150 años, clientes de todo el mundo han elegido al Santander como “su Banco”, y a través de muchos períodos de disrupción e incertidumbre, Santander ha estado ahí, cerca de sus clientes, de todos sus clientes.

Hoy, una nueva generación busca nuevas formas de gestionar sus finanzas. Y, una vez más, Santander estará ahí para acompañarlos.

Santander está invirtiendo fuertemente en el futuro, creando la cultura que necesitamos, para atraer a un equipo diverso, con talento y aún más comprometido con nuestra misión, y combinado con toda nuestra experiencia de años para garantizar que seguimos a la vanguardia del nuevo mundo de los servicios financieros.

Como muestran nuestros resultados, estamos lanzando con éxito nuevos productos y servicios, desempeñando un papel importante en nuestras comunidades y aumentando nuestra base de clientes. Nuestros accionistas se beneficiarán directamente de nuestro éxito.

Este éxito solo es posible gracias a un gran equipo. Quiero expresar mi reconocimiento y agradecimiento a nuestro consejo por su continuo apoyo, asesoramiento y orientación. Y, como no, y de manera muy especial, gracias a cada uno de los miembros del gran equipo humano de Santander en todo el mundo por su trabajo diario y por ir más allá para apoyar a nuestros clientes y así contribuir al progreso de las personas y las empresas, especialmente en estos tiempos difíciles.

Nuestro éxito refuerza mi convicción y confianza en lo que podemos hacer, juntos, en el futuro.

Espero y deseo el restablecimiento de la paz en Ucrania y que la democracia y la libertad puedan seguir fortaleciéndose en Europa. De esta tragedia surgirá una Europa más fuerte, más unida y más próspera.

Como cada año, quiero agradecerles una vez más su confianza en el Banco Santander.

Gracias.