

JGA – DISCURSO PRESIDENTA EJECUTIVA

1. BIENVENIDA E INTRODUCCIÓN

Buenos días a todos los que os encontráis aquí en Madrid y a todos los que estáis conectados. Bienvenidos a la Junta General de Banco Santander.

Este formato de junta híbrida asegura que todos los accionistas puedan participar, acceder a la información y ejercer sus derechos con todas las garantías de seguridad y fiabilidad según prefieran, aquí en persona o por vía telemática.

EN 2022, CUMPLIMOS NUESTROS OBJETIVOS PARA EL AÑO Y TAMBIÉN LOS COMPROMISOS A MEDIO PLAZO QUE NOS FIJAMOS EN 2019.

Aumentamos en 7 millones los clientes hasta 160 millones y reforzamos el balance, lo que nos llevó a un beneficio récord.

2022 FUE UN AÑO COMPLICADO.

Un año en el que vimos emerger un nuevo mundo, geopolíticamente más complejo y económicamente más volátil e incierto.

En diciembre de 2021, cuando el impacto de la pandemia empezó a remitir, los economistas estimaron que el repunte de la inflación sería transitorio, que Europa crecería más que Estados Unidos y que el PIB de China crecería por encima del 5%. Nada de eso ocurrió.

La invasión rusa de Ucrania desencadenó la peor crisis energética de Europa desde los años setenta.

La inflación, alimentada por la guerra, la interrupción de las cadenas de suministro y el impacto del cambio climático, se convirtieron en las mayores preocupaciones macroeconómicas.

EL CRECIMIENTO SE HA RALENTIZADO EN TODO EL MUNDO debido al endurecimiento de las condiciones financieras y al impacto de la inflación en la renta de empresas y familias. Sin embargo, el empleo está mostrando una gran resistencia.

De hecho, 9 de los 10 mercados en los que Santander está presente se acercan al pleno empleo.

A pesar de la desaceleración económica y del impacto del aumento de los precios de la energía y la inflación, la economía española se está recuperando.

Estamos creando empleo, frenando la inflación y con razonables perspectivas económicas.

La recuperación en España es gracias al liderazgo de millones de autónomos, pymes y empresas, quienes se esfuerzan cada día en mejorar sus empresas; gracias también a la mejora del turismo, un buen nivel de ahorro de empresas y familias, y el foco en reducir la dependencia energética.

PARA LLEVAR NUESTRO PAÍS AL SIGUIENTE NIVEL, NECESITAMOS REFORMAS ESTRUCTURALES QUE NOS PERMITAN RETOMAR LA CONVERGENCIA CON EUROPA EN TÉRMINOS DE RENTA, BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA.

Compartimos un objetivo común con Europa: el crecimiento.

Y para impulsar el crecimiento necesitamos invertir más para mejorar la productividad.

LOS BANCOS TIENEN UN PAPEL CLAVE.

Sin embargo, en las últimas semanas el sector bancario en Estados Unidos, y luego en Europa se ha enfrentado a nuevos retos.

Hoy el sector financiero regulado - los bancos - se encuentra en una situación sólida, mucho más que hace 15 años.

En el caso de los bancos europeos, estamos sujetos a la regulación y supervisión más estricta del mundo. Como ha dicho el Banco Central Europeo, la banca europea es sólida, y tiene una posición holgada de capital y liquidez con la que poder hacer frente a episodios de volatilidad provocados por problemas específicos en entidades concretas.

La rápida respuesta dada por las autoridades en Estados Unidos, Suiza y el Banco Central Europeo han sido fundamentales para restablecer las condiciones adecuadas y recuperar la confianza.

LA SITUACIÓN ACTUAL ES UNA GRAN OPORTUNIDAD PARA ACELERAR los últimos pasos para culminar la unión de mercado de capitales y la unión bancaria, con la creación de un fondo europeo de garantía de depósitos.

Ésta sería la mejor respuesta ante los desafíos de Europa, que contribuirá a generar mayor confianza, y sería una gran base para atraer la inversión necesaria para el crecimiento.

¿Y cómo de preparado está el Santander para afrontar estos retos?

LA RESPUESTA ES “MUY BIEN PREPARADO”, gracias a la fortaleza de nuestro modelo de negocio – el foco en el cliente, la diversificación y la escala – y al trabajo de estos últimos años, durante los cuales hemos invertido en mejorar nuestro negocio.

EN PRIMER LUGAR, LOS CLIENTES: GRACIAS A NUESTRO ENFOQUE EN BANCA COMERCIAL, el 80% de nuestros depósitos proceden de millones de particulares y empresas, y la mayoría están respaldados por fondos de garantía de depósitos.

Como resultado, nuestra base de financiación es mucho más estable y resiliente en tiempos de crisis.

EN SEGUNDO LUGAR, LA DIVERSIFICACIÓN: estamos muy diversificados tanto geográficamente como en negocios.

Algunos argumentan que la diversificación no aporta valor.

Los datos dicen lo contrario.

La diversificación aporta estabilidad.

Nos ha ayudado a construir un balance sólido.

Contamos con una ratio de capital superior al 12% y un balance que ha permitido que Santander se posicione de forma consistente entre los mejores bancos en los test de estrés llevados a cabo por el regulador.

Y esto, a su vez, conduce a una sólida primera línea de defensa – nuestro beneficio antes de provisiones.

POR ÚLTIMO: LA ESCALA. NUESTRA COMBINACIÓN ÚNICA DE ESCALA LOCAL Y GLOBAL nos permite confiar en que alcanzaremos los objetivos fijados, a pesar de los retos.

Como explicaré más adelante, nuestro objetivo es construir un banco digital con oficinas, impulsado por el *network* Santander – aprovechando las fortalezas y oportunidades que para otros serían difíciles de replicar.

2. PRINCIPALES LOGROS EN 2022

En 2022 avanzamos en nuestro objetivo de ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros, actuando de manera responsable y ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.

Nos mantuvimos fieles a nuestra misión de contribuir al progreso de las personas y de las empresas, de una manera Sencilla, Personal y Justa.

ESTE ENFOQUE CONTRIBUYÓ AL CRECIMIENTO EN CLIENTES Y DE LOS INGRESOS, FAVORECIDOS TAMBIÉN POR LA NORMALIZACIÓN DE LOS TIPOS DE INTERÉS.

Somos conscientes de que la inflación y las subidas de tipos de interés están teniendo impacto en nuestros clientes, y tal y como hicimos durante la covid, hemos tomado medidas para apoyarles.

- Nuestros equipos en todos los mercados ofrecen soluciones a los clientes que necesitan adaptarse al nuevo entorno financiero.
- El banco también ha apoyado a sus empleados, especialmente a los de rentas más bajas, en todos los países.

De este modo, mantuvimos la tendencia al alza de la rentabilidad, con un aumento del **retorno sobre el capital tangible, hasta el 13,4%**, desde el 12,0% de 2021.

Nuestro **beneficio récord de 9.605 millones de euros** y la reducción del número de acciones por los programas de recompras permitieron un **incremento del beneficio por acción del 23%**.

ESTOS RESULTADOS SE LOGRARON AL TIEMPO QUE SEGUIMOS TRANSFORMANDO EL MODELO DE NEGOCIO: la mayor productividad operativa se reflejó en una **mejora de la ratio de eficiencia** desde el 46,2% **al 45,8%**, y **mejorando al mismo tiempo** la experiencia de nuestros clientes.

MANTUVIMOS UN PERFIL DE RIESGO BAJO; EL COSTE DEL RIESGO DEL GRUPO SE SITUÓ EN LOS 100 PUNTOS BÁSICOS, en línea con nuestro objetivo para el año.

En 2022, alcanzamos una ratio de capital **CET1 del 12,04%**, por encima de nuestro objetivo.

DE ACUERDO CON NUESTRA POLÍTICA DE REMUNERACIÓN A NUESTROS ACCIONISTAS, LA MITAD DE LA REMUNERACIÓN SE EFECTUÓ MEDIANTE RECOMPRA DE ACCIONES. En el escenario actual, creemos que es una de las formas más eficientes de generar valor para los accionistas, mientras retenemos la capacidad para seguir invirtiendo en nuestro negocio.

Hoy sometemos a votación de esta Junta general la aprobación de un dividendo en efectivo de 5,95 céntimos de euro por acción, que se pagaría a partir del 2 de mayo de 2023, como parte de la retribución con cargo al ejercicio 2022.

Como resultado, el dividendo en efectivo por acción será en total de 11,78 céntimos de euro, un 18% más que el año pasado.

Esto se complementa con una segunda recompra de acciones por valor de 921 millones de euros, de la cual hemos ejecutado ya el 71,1%.

El dividendo en efectivo total por acción con cargo a los resultados de 2022 sube un 18% respecto al año anterior.

La remuneración total ha aumentado una media anual del 16% desde 2014, de 1.100 millones a 3.842 millones de euros.

Nuestra intención es seguir aumentando la remuneración al accionista a medida que aumenten los beneficios.

La retribución al accionista y la creación de valor siguen siendo nuestra prioridad.

Desde inicio de año el precio de la acción ha tenido un muy buen desempeño. El retorno total al accionista a cierre de ayer del Santander era de +23,2%, que es 17 puntos porcentuales mejor al sector de Bancos europeos que en lo que vamos de año han subido un +5,7%.

SEGUIMOS AVANZANDO EN NUESTRO MODELO DE BANCA RESPONSABLE, QUE INTEGRA EN EL DÍA A DÍA DEL NEGOCIO UNA FORMA DE HACER LAS COSAS EN LA QUE EL CÓMO LAS HACEMOS IMPORTA TANTO COMO EL QUÉ CONSEGUIMOS.

Nuestra estrategia de ESG es clara y está respaldada por una gobernanza sólida, que nos permite aprovechar las fortalezas de nuestro negocio para hacer frente a los grandes desafíos globales, y a generar beneficios con impacto social.

Me gustaría destacar tres ámbitos, que después detallará Ramiro Mato.

En primer lugar, el apoyo a nuestros clientes en su transición hacia una economía verde mientras avanzamos hacia nuestro objetivo de generar, como Grupo, cero emisiones netas para 2050.

Como ejemplo, nuestro liderazgo mundial en financiación de energías renovables es una gran oportunidad en un mercado valorado en casi medio billón de dólares.

En segundo lugar, la inclusión financiera es otra gran oportunidad.

En Latinoamérica hay más de 100 millones de personas que no utilizan servicios financieros.

Entre 2019 y 2022, empoderamos financieramente a cerca de 12 millones de personas, superando tres años antes de lo previsto nuestro objetivo de llegar a 10 millones de personas.

Hemos anunciado un nuevo objetivo: empoderar financieramente a 5 millones de personas entre 2023 y 2025.

Por último, seguimos apostando por el apoyo a la educación, el empleo y el emprendimiento.

En 2022, Santander Universidades concedió más de 266.000 becas y ayudas a estudiantes, profesionales, emprendedores y pymes, y destinó 100 millones de euros a colaboraciones con más de 1.300 universidades.

NUESTRO PROGRESO DEPENDE DE QUE PODAMOS ATRAER Y DESARROLLAR EL MEJOR TALENTO sobre la base de una cultura donde la transparencia y el foco en el cliente nos distinguen, y en adelante el trabajo en equipo como ONE SANTANDER también será el foco de todos.

El grado de compromiso de los empleados de Santander se sitúa en el top 10% del sector financiero.

También hemos avanzado en nuestros compromisos con la Diversidad, Equidad e Inclusión (DE&I) para 2025: hoy, el 29% de las posiciones directivas las ocupan mujeres, comparado con el 20% hace cuatro años.

POR ÚLTIMO, NUESTRO SISTEMA DE GOBIERNO CORPORATIVO SIGUE DEMOSTRANDO SU EFECTIVIDAD para definir la estrategia que más conviene al Grupo y supervisar su ejecución.

Hemos puesto en marcha acciones de mejora que identificamos el pasado año, de las que se informó y que aprobó esta Junta.

Los recientes cambios en la composición del consejo han reforzado su capacidad de contribuir a la transformación y el éxito de Santander, controlando al mismo tiempo los riesgos y cumpliendo las expectativas de los supervisores, accionistas, analistas e inversores.

Hoy contamos con un consejo excelente, tanto por su independencia, con dos tercios de consejeros independientes, como en términos de diversidad al contar con un 40% de mujeres y seis nacionalidades diferentes.

Nuestro Consejo cumple desde hace tiempo las normas que la directiva de la Unión Europea y la ley española harán ahora obligatorias.

Seguimos reforzando las competencias y experiencias de nuestros consejeros, como con el nombramiento de Héctor Grisi y Glenn Hutchins, que hoy se someten a votación.

3. CUMPLIENDO CON NUESTRO PLAN ESTRATÉGICO 2019 – 2022

2022 marca el cierre de un plan estratégico a cuatro años que hemos cumplido con éxito.

LA “COMUNIDAD SANTANDER” CUENTA YA CON 160 MILLONES DE CLIENTES al cierre de 2022.

Cuando un cliente nuevo viene al banco podemos aprovechar las ventajas de lo que llamamos el “efecto red”, que en la práctica significa que le podemos ofrecer de media 2 a 3 productos adicionales.

ESTA COMBINACIÓN DE ESCALA LOCAL Y GLOBAL ES LA ESENCIA DE NUESTRO MODELO.

En la actualidad, tenemos dos negocios que se gestionan como unidades globales: Santander Corporate & Investment Banking (SCIB) y Wealth Management & Insurance (WM&I).

En **SCIB**, nuestra presencia global nos permitió generar unos ingresos de 7.400 millones de euros (el 14% del Grupo) en 2022.

En **WM&I**, nuestra ventaja competitiva está en las plataformas globales. En 2022, en Banca Privada, alcanzamos los 51 mil millones de euros en activos bajo gestión gracias al negocio referenciado dentro de nuestra red (el 21% del total de los activos bajo gestión de Banca Privada).

Además, tenemos dos negocios network: el de Pagos y el de Auto.

En **Pagos**, hemos procesado más de 30.000 millones de transacciones. PagoNxt aumentó sus ingresos un 72% en el año.

El negocio de adquirencia, Getnet (parte de PagoNxt), ocupó en 2022 el tercer puesto en Latinoamérica y Ebury creció en ingresos un 76%.

Además, gestionamos ya 97 millones de tarjetas, y en 2022 este negocio siguió creciendo a doble dígito.

En **Auto**, somos número uno en Europa y Latinoamérica, y quintos en Estados Unidos.

En 2022, estos negocios globales y networks representaron conjuntamente más del 30% de los ingresos del Grupo y más del 50% del beneficio.

NUESTRA DIVERSIFICACIÓN ES CLAVE EN UNA GENERACIÓN DE BENEFICIOS MÁS ESTABLE Y EN LA FORTALEZA DE NUESTRO BALANCE.

Demostró ser una ventaja competitiva fundamental durante la crisis financiera de 2008, y lo sigue siendo ahora.

Las ratios de capital, apalancamiento y liquidez del Santander son muy superiores a los mínimos regulatorios, y gestionamos los riesgos estructurales (liquidez, tipos de interés y divisas) con un enfoque conservador.

1/ Tenemos cerca de 200 mil millones de euros en efectivo depositados en los bancos centrales que equivale al 20% de nuestra base de depósitos.

2/ El 80% de nuestros depósitos son de clientes minoristas, lo que da estabilidad.

3/ Y en nuestros principales mercados (España, Reino Unido y Estados Unidos) alrededor del 70% están asegurados por los fondos de garantía de depósitos.

4/ Nuestra cartera de deuda soberana está equilibrando el riesgo de interés del balance, es pequeña y está diversificada, con una duración media de 4 años, y es relativamente nueva.

Esto supone una gran oportunidad de reconstruir estas posiciones con una rentabilidad mucho mayor.

5/ Por último, tenemos un riesgo de crédito bajo, predecible y diversificado, y una larga experiencia gestionándolo.

4. EL FUTURO: NUEVA ETAPA DE RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO, CONSTRUYENDO UN BANCO DIGITAL CON OFICINAS IMPULSADO POR EL NETWORK SANTANDER

Hacia el futuro, los excelentes resultados del año pasado y lo que hemos avanzado desde 2014, nos dan una base muy sólida sobre la que seguir construyendo.

En este primer trimestre, dada la evolución de nuestro negocio en el comienzo del año, esperamos alcanzar un retorno sobre capital tangible de alrededor del 14% que, sin anualizar el impacto del impuesto extraordinario a la banca en España, sería de alrededor del 15%.

Esperamos mantener una ratio de capital del 12%, y la ratio de eficiencia y el coste del crédito en línea para conseguir los objetivos de 2023.

En los primeros meses del año mantenemos una tendencia positiva, con más de un millón de clientes nuevos, lo que nos llevaría a un crecimiento del crédito al 4%, los depósitos al 6% y los ingresos a doble dígito en términos interanuales.

Mantenemos la ratio de cobertura de liquidez (LCR) estable con respecto a diciembre, alrededor del 145% y mejoramos el NSFR, ratio de financiación estable, de la matriz hasta alrededor del 120% (116% en diciembre).

Todo esto a pesar de haber continuado con el plan de devolución del TLTRO del Banco Central Europeo.

Confiamos en alcanzar los objetivos para el 2023 que compartimos en la presentación de resultados de 2022.

EL 28 DE FEBRERO DIMOS A CONOCER AL MERCADO EL PRÓXIMO PLAN A 3 AÑOS, UNA NUEVA FASE DE CRECIMIENTO Y CREACIÓN DE VALOR PARA SANTANDER.

Aspiramos a alcanzar un **RoTE del 15-17%** con una ratio de capital **CET1 superior al 12%**.

Seguiremos asignando nuestro capital de forma rigurosa, con **aproximadamente un 85% de los activos ponderados por riesgo en negocios que generan retornos por encima del**

coste de capital y aumentaremos la remuneración a nuestros accionistas pasando de un **payout**, esto es, la proporción del beneficio destinado a retribuirles a ustedes, los accionistas, del 40% al **50%**.

Nuestro objetivo final sigue siendo el mismo desde 2014: crear valor por acción generando a futuro un **crecimiento medio anual a doble dígito de los recursos propios tangibles por acción (TNAVps) y el dividendo por acción (DPS) a lo largo del ciclo.**

Aspiramos a **ser el banco local más rentable en cada uno de los mercados en los que operamos, y también a ser el mejor banco para nuestros clientes.**

Lo conseguiremos combinando nuestro liderazgo en los mercados locales con nuestra escala global.

Permítanme exponer brevemente el plan que compartimos en nuestro reciente Investor Day, y que se basa en **nuestro modelo de negocio: foco en el cliente, escala y diversificación.**

En primer lugar, foco en el cliente. Con la transformación de nuestro modelo operativo y de negocio, vamos a **construir un banco digital con oficinas impulsado por el Santander network, la “red” Santander.**

Con este concepto, queremos reflejar que nuestros clientes no son simples usuarios, como sucede en muchos negocios digitales.

Nuestros clientes son personas que nos confían sus ahorros, que quieren un servicio que sea sencillo, personal y justo, y esperan una experiencia de gran calidad en todos los canales.

Para cumplir con las expectativas cada vez mayores de nuestros clientes, simplificaremos aún más **nuestra oferta de productos y automatizaremos completamente nuestras operaciones front (las que el cliente utiliza) y back-end (los sistemas operativos del banco).**

Esto contribuirá a reducir el coste del servicio y nos permitirá ofrecer una mejor experiencia de cliente.

Nuestros equipos en las oficinas podrán dedicar más tiempo a ofrecer un servicio personalizado, especialmente a la hora de tomar las decisiones financieras más importantes, y a través de todos los canales.

En segundo lugar, nuestra escala. Para lograr la mejor rentabilidad en cada uno de nuestros mercados, vamos a sacar el máximo partido a **la escala global y a los negocios globales y networks**: SCIB, WM&I, pagos y Auto.

En los próximos 3 años, **SCIB** tiene el objetivo de aumentar los ingresos un 27%.

En **WM&I**, nuestro objetivo es aumentar los ingresos a doble dígito.

En **pagos**, el objetivo es procesar más de 47 mil millones de transacciones en 2025, creciendo por encima del mercado. PagoNxt será rentable a partir de 2023.

Por último, en **Auto** aprovecharemos nuestras relaciones globales con los fabricantes y distribuidores de coches para ampliar el negocio en las tres regiones.

El valor de estos negocios se reflejará en su contribución a nuestros ingresos totales, hasta más de un 40% y a más del 50% de los ingresos por comisiones.

Combinados con nuestro proyecto One Transformation, nos ayudarán a mejorar nuestro rendimiento operativo, pasando de una **ratio de eficiencia** del c.46% al entorno del **42%**, en 2025.

Y, por último, la **diversificación**.

El perfil de riesgo conservador y la diversificación de nuestros negocios se traduce en un **coste del riesgo de alrededor del 1,0% a lo largo del ciclo**.

Este año, es probable que el coste del riesgo sea algo más elevado a medida que se normalicen las condiciones crediticias de varios países, especialmente en EE.UU., pero en cualquier caso esperamos que siga siendo inferior al 1,2%.

5. CONCLUSIÓN

Situaciones como las vividas por la banca europea y americana en las últimas semanas nos recuerdan el gran valor que subyace en los modelos tradicionales de gestión bancaria, como lo es el del Santander: prudencia en el control de riesgos, solvencia y gestión conservadora de los niveles de liquidez.

El Santander ha afrontado con éxito profundos cambios y retos, algo que volveremos a hacer ahora gracias a una estrategia **que destaca nuestras fortalezas**.

Somos un banco fácil de entender, con foco en banca comercial.

Operamos en 10 mercados que aportan valor a nuestros negocios globales, a la vez que éstos apoyan a nuestros clientes en los países.

Queremos generar relaciones duraderas con nuestros clientes, ayudarles a progresar, y ofrecerles la mejor experiencia posible, para anticiparnos a sus necesidades, y acompañarles en su transición hacia una economía más digital, verde y sostenible.

Y lo estamos consiguiendo. Desde 2015 hemos casi doblado nuestro número de clientes activos hasta 99 millones.

Nuestra cultura es la base de nuestro éxito.

- Construyendo un solo equipo – One Santander – con un único propósito.
- Reforzando la diversidad – de género, experiencias y talento – para que seamos creativos, inclusivos y dinámicos.
- Hacer las cosas cada vez más de manera Sencilla, Personal y Justa, tres palabras que resumen lo que quieren nuestros clientes.

Hoy emprendemos una nueva etapa en Banco Santander con nuestro nuevo consejero delegado, Héctor Grisi. Con su excelente carrera y su profundo conocimiento de Santander, estamos seguros de que contribuirá a acelerar la transformación del Grupo, a la vez que alcanzamos los objetivos anuales.

Estoy muy agradecida a José Antonio Álvarez por su trabajo y contribución al Grupo durante los últimos 20 años. Ha sido un privilegio trabajar con él y estoy encantada de que permanezca en nuestro consejo de administración como vicepresidente no ejecutivo.

También me gustaría agradecer a Marty Chavez y Sergio Rial su dedicación al consejo, y dar la bienvenida a Glenn Hutchins, cuyo nombramiento se votará hoy, y que también aporta una amplia experiencia financiera internacional.

HACE 166 AÑOS UN GRUPO DE EMPRESARIOS DE LA CIUDAD DE SANTANDER DECIDIÓ FUNDAR UN BANCO.

Desde entonces, y **gracias** al trabajo de sus equipos, **de la mano** de nuestros clientes y **el apoyo** de ustedes, nuestros accionistas, hemos convertido al Santander en **una de las mayores historias de éxito de la banca global.**

Lo hemos conseguido superando incertidumbres, gestionando prudentemente el riesgo y afrontando con energía los cambios.

SOY OPTIMISTA SOBRE NUESTRO FUTURO.

Hoy, de nuevo, vamos a liderar el cambio.

Quiero recordarles lo que les dije en 2015.

Madeleine Albright, la primera mujer en ser Secretaria de Estado en Estados Unidos, dijo: yo no creo que las cosas sucedan por accidente, uno más bien se las gana.

Y nosotros nos lo vamos a ganar.

Con un Consejo y un equipo de primera, más de 200.000 compañeros en todo el mundo, con la confianza de nuestros 160 millones de clientes, y la de ustedes, nuestros accionistas: **estoy convencida de que lo mejor está por llegar.**

Gracias a todos.