

Discurso D. Héctor Grisi

Señoras y señores accionistas,

Buenos días y muchas gracias por su asistencia a esta Junta General, que tengo el placer de compartir con ustedes por primera vez como Consejero Delegado.

Antes de empezar, quiero destacar la excelente labor realizada por José Antonio Álvarez como consejero delegado, reflejada en el crecimiento y logros alcanzados por el banco en los últimos años. Además, de agradecerle el apoyo que me ha dado en los últimos meses.

También quiero agradecer la confianza que nuestros accionistas depositan en el Grupo Santander. Nuestro objetivo es trabajar para crear valor y para consolidar una relación a largo plazo con todos y cada uno de ustedes.

Igualmente, me gustaría dar las gracias a los más de 200.000 profesionales que trabajan en el Grupo, ya que su dedicación y esfuerzo es lo que nos permite seguir mejorando cada día y alcanzar los objetivos que nos marcamos año tras año.

Voy a centrar mi intervención en 3 puntos:

1. En primer lugar, explicaré cómo alcanzamos los excelentes resultados cosechados en 2022 por regiones y negocios.
2. Luego, dedicaré unos minutos a recordar cuáles son los objetivos para 2023 y cómo hemos comenzado el año.
3. Y finalmente, profundizaré en los pilares sobre los que ejecutaremos la estrategia que ha explicado la presidenta para los próximos ejercicios.

1.- Resultados obtenidos en 2022

El entorno en el que desarrollamos nuestra actividad en 2022 no fue el más propicio. Sin embargo, nuestro modelo de negocio cuenta con ventajas competitivas muy claras. Esto nos permitió seguir gestionando el banco con éxito.

La presidenta ya ha mencionado los principales números del Grupo en el año 2022. En síntesis:

- obtuvimos el mayor importe de ingresos de la historia apoyándonos en la mejora de la calidad del servicio, lo que nos permitió situarnos entre los 3 primeros bancos en 8 de nuestras principales unidades por NPS,
- conseguimos el mayor margen neto, más de 28.000 millones de euros, que muestra la alta calidad y sostenibilidad de nuestros resultados y
- el mayor beneficio, 9.605 millones de euros.

Con ello, la rentabilidad del Grupo superó el 13%, aumentamos el beneficio por acción, el valor contable por acción, el dividendo, y aceleramos el programa de recompra de acciones. Todo ello, con una ratio de capital que se mantuvo por encima del 12% en todos los trimestres.

Estos resultados los alcanzamos gracias al buen desempeño de todas las geografías en las que operamos y de los negocios globales.

En **Europa**, el beneficio creció casi un 40%, apoyado en los aumentos de España, Portugal y Polonia, así como por la resiliencia de nuestros resultados en el Reino Unido, donde ganamos cuota de mercado en el segmento hipotecario. Todo ello se apoyó en la gran ventaja que nos aporta ser un banco con escala regional. Esto nos ha permitido mantener el crecimiento de costes por debajo del fuerte aumento que tuvieron los ingresos, y mejorar la ratio de eficiencia en 5 puntos porcentuales.

Cruzando el Atlántico, en **Norteamérica**, los esfuerzos se dirigieron a acelerar el crecimiento rentable, a mejorar nuestras capacidades competitivas y a incrementar las sinergias entre los países. Como resultado, obtuvimos un beneficio próximo a los 2.900 millones de euros y mantuvimos alta rentabilidad tanto en Estados Unidos como en México.

En **Sudamérica**, somos el primer banco en la región, principalmente en banca corporativa y en auto, donde somos líderes en Brasil, Chile, Argentina, Colombia y Perú. Mejoramos la satisfacción de nuestros clientes y mantuvimos la senda de crecimiento. Con ello, el beneficio superó los 3.600 millones de euros, ofreciendo una rentabilidad muy atractiva.

En cuanto al negocio de **Consumo en Europa**, en un mercado donde las ventas cayeron con fuerza como consecuencia de restricciones por el lado de la oferta, nosotros conseguimos aumentar la producción. Para ello fueron clave las alianzas estratégicas que tenemos con

fabricantes y distribuidores y el desarrollo de líneas de negocio como el leasing, los modelos de suscripción y el *buy now, pay later*. Con ello, conseguimos crecer los ingresos, mantener un coste del riesgo por debajo del 0,5% y aumentar el beneficio hasta alcanzar los 1.300 millones de euros.

Entrando en los negocios globales, **Banca Mayorista y de Inversión** volvió a obtener resultados récord por tercer año consecutivo. La clave de este éxito es nuestra estrategia para apoyar a cada uno de nuestros clientes desde la red global del Grupo y convertirnos en su asesor estratégico. Esta diferencia en la forma de hacer negocio nos ha permitido obtener rentabilidades más altas que el mercado y alcanzar un beneficio de 2.800 millones de euros.

En el **Negocio de Gestión de Activos y Seguros**, tuvimos que navegar un entorno de alta volatilidad que supuso caídas en la valoración de los activos en el mercado. En este entorno, Banca Privada captó casi 12.000 millones de euros de recursos de clientes y aumentó el beneficio. Gestión de Activos, el negocio más afectado por las turbulencias en los mercados, mantuvo su contribución al Grupo, y el negocio de Seguros subió los ingresos con fuerza, las primas brutas emitidas se incrementaron un 24% y la interacción digital con los clientes siguió creciendo.

En el **segmento de Pagos**, aumentamos los ingresos con fuerza. PagoNxt los incrementó un 72% y está ya próximo al umbral de rentabilidad. Por su parte, el negocio de tarjetas alcanzó ingresos de casi 4.000 millones de euros y creció su beneficio en un 57%.

Estos excelentes resultados nos sitúan en un buen punto de partida para alcanzar los objetivos anunciados para 2023.

Dedicaré los próximos minutos a desarrollar nuestra visión para este ejercicio.

2.- Objetivos y tendencias iniciales de 2023

El año 2023 comenzó manteniendo algunas de las incertidumbres que dificultaron el año 2022, como una inflación todavía alta, pero también con noticias positivas. El empleo se mantiene robusto y el FMI, en su último informe, mejoró las expectativas de crecimiento para el año.

No obstante, a inicios del mes de marzo, un banco estadounidense afloró pérdidas muy elevadas en su cartera de bonos y se precipitó a la quiebra. Este caso es un ejemplo claro de la importancia que tiene para el negocio financiero la diversificación. Y me refiero a la diversificación de la inversión, de las fuentes de financiación y de la generación de ingresos y beneficios.

Situaciones como esta nos recuerdan el gran valor que subyace bajo los modelos de gestión de la banca tradicional: control de riesgos, elevada solvencia y gestión conservadora de los niveles de liquidez.

Es por ello que el **modelo de negocio de Santander nos dota de ventajas competitivas**. Nuestra orientación al cliente, escala y diversificación nos convierten en una institución mucho más estable, predecible y sólida. Contamos con una cartera de activos entre los que principalmente tenemos créditos a nuestros clientes. Ello nos permite mantener muy limitados los riesgos de mercado y nos facilita la gestión preventiva ante cambios del entorno. Además, nos financiamos con recursos de naturaleza muy estable y contamos con amplios colchones de liquidez.

Este modelo del Grupo, lo aplicamos igualmente en las filiales.

En el **caso concreto de Estados Unidos**, ello hace que las diferencias de nuestro modelo de negocio con respecto a los bancos que han tenido problemas en las últimas semanas, sean muy acusadas. Nosotros **contamos con una franquicia consolidada y diversificada**. Nuestro negocio se fundamenta en la captación de depósitos en una de las áreas más atractivas del país, como es la costa Noreste, y concedemos créditos principalmente a la financiación de automóviles en todo el territorio a través de nuestros socios.

La **base de depósitos con la que operamos es fundamentalmente minorista**, lo que la hace más resiliente a situaciones de salidas abruptas de depósitos. Además, en nuestro caso el **70% de los depósitos están asegurados**.

En cuanto al negocio de activo en Estados Unidos, nosotros operamos con créditos de clientes, venimos mejorando la calidad estructural de la cartera y contamos con duraciones relativamente cortas. **Nuestra cartera de valores pesa menos que en los bancos medianos,**

nuestra posición de caja es mayor y tenemos una posición más solvente, con una ratio CET1 del 14,6% frente al 10,8% de nuestros comparables.

Desde 2019 la base de depósitos se incrementó a ritmos anuales del 14%, con un coste de fondeo relativamente bajo, lo que refleja la confianza de los clientes en nuestro banco.

Por otro lado, la gestión proactiva que hemos realizado sobre la producción de crédito, así como el cierre de algunos negocios menos rentables, nos ha permitido mejorar con fuerza la rentabilidad del negocio.

En consecuencia, hemos pasado de un **RoTE ajustado del 9% en 2019 al 17% en 2022**.

Esto es el resultado de haber fortalecido la franquicia en el país en los últimos años. Algunas veces hemos de tomar decisiones duras en el corto plazo para construir un largo plazo robusto.

Volviendo al Grupo, y aprovechando nuestro modelo de negocio, estamos desarrollando una estrategia de crecimiento que **nos permitirá seguir mejorando**. En 2023 nos enfocaremos en:

1. **Seguir creciendo nuestro número de clientes, reflejándolo en mayores volúmenes e ingresos**. Nuestro objetivo es aumentar con fuerza el margen de intereses, fundamentalmente en Europa, y que las comisiones crezcan a buen ritmo en todas las regiones, apoyados principalmente en los negocios globales. Con todo ello, aspiramos a **aumentar los ingresos a doble dígito en el año**.
2. En costes, tenemos el objetivo de volver a **mejorar la ratio de eficiencia y situarla entre el 44% y el 45%**. Ello nos mantendrá como uno de los bancos globales más eficientes del mundo.
3. En riesgos, nos apoyaremos en nuestro perfil de riesgo medio-bajo y en las capacidades de recuperación del Grupo. El objetivo es **mantener el coste del riesgo del año por debajo del 1,2%**.
4. Gracias al foco del Grupo en la creación de valor para el accionista, y a nuestra disciplina en la asignación del capital hacia los negocios más rentables, confiamos en una fuerte generación orgánica de capital que mantenga nuestra **ratio CET1 fully loaded por encima del 12%**.
5. Con todo ello, el objetivo es seguir mejorando la rentabilidad y **alcanzar un RoTE del 15%**
Esto, señoras y señores accionistas, nos permitirá seguir **incrementando su remuneración** por la doble vía de crecimiento del beneficio y de aumento de la proporción que destinamos al pago de dividendos y recompra de acciones, **que pasará del 40% al 50% del beneficio**.

¿Y cómo hemos empezado el año 2023? Pues manteniendo las tendencias con que finalizamos 2022:

1. Buenas **dinámicas de actividad y negocio** que se reflejan en el crecimiento interanual de los volúmenes que ya ha comentado la presidenta, En créditos destacan Latinoamérica y consumo y, en depósitos, prácticamente todos los países del Grupo. En las últimas semanas no estamos viendo ningún movimiento en depósitos fuera de lo habitual.
2. Por su parte, los **resultados del trimestre mantienen:**
 - a. **La fortaleza de los ingresos, donde estamos en línea con el objetivo del año**, muy apoyados en el crecimiento del margen de intereses y de los **negocios de mayorista y de gestión de activos y seguros, que han vuelto a tener un comienzo de año excelente.**
 - b. También, los **costes** empiezan en línea con lo previsto y esperamos reflejar ya en el trimestre una **nueva mejora de la ratio de eficiencia.**
 - c. **En lo que se refiere a las dotaciones y coste del riesgo, siguen su proceso de normalización dentro de unos parámetros de crecimiento controlado.**
 - d. Por último, en enero contabilizamos **224 millones de euros por el nuevo impuesto extraordinario aplicado a los ingresos en España** correspondiente a este ejercicio.

Buenas tendencias, por tanto, en el subyacente del negocio y en los resultados, **que aspiramos a consolidar en los próximos trimestres para avanzar en los objetivos del año y en las metas a medio plazo que anunciamos en el Investor Day.**

3. Ejecución de la estrategia que hemos anunciado en el Investor Day.

La presidenta ha expuesto la estrategia y los objetivos del Grupo a medio plazo. Yo me centraré en las principales palancas que utilizaremos para alcanzarlos y en su aplicación en las grandes geográfías y en los negocios.

Nuestra ambición es ser el mejor banco en cada uno de los países en los que operamos. Para ello, hemos diseñado un plan que nos permitirá mejorar las operaciones de nuestros bancos locales. Nuestro modelo de creación de valor se fundamentará en convertirnos en un **banco digital con sucursales**. Esto nos permitirá:

- **Servir a nuestros clientes de forma mucho más eficaz**
- **Ser mucho más ágiles**
- **Generar mayor actividad, e,**
- **Identificar claramente las mejores oportunidades de negocio**

Lo más significativo es que **este plan, al que llamamos ONE Transformation, no es completamente nuevo**. Llevamos años implementándolo de forma exitosa en países como Portugal, Chile o Polonia. Ahora es el momento de trasladarlo al Grupo en su conjunto y explotar las grandes oportunidades con las que contamos y sobre las que paso a darles algunas pinceladas:

- **Europa** es la región donde vemos el mayor potencial en mejora de rentabilidad. Pensamos que en los mercados maduros existe un amplio margen de crecimiento si se cuenta con los productos y servicios adecuados. Con la estrategia prevista, desarrollaremos las capacidades necesarias para incrementar con fuerza la rentabilidad y la generación de capital. **Con ello, aspiramos alcanzar un RoTE del 15% en 2025.**
- En **Norteamérica** contamos con dos bancos con modelos muy diferentes. En **México**, hemos venido invirtiendo en digitalización e innovación. Esperamos que estas inversiones nos lleven a un fuerte crecimiento de los clientes en todos los productos y segmentos. En **Estados Unidos**, nos estamos enfocando solo en los negocios que consideramos más rentables. Aspiramos a un fuerte crecimiento tanto en los ingresos de mayorista como en los activos gestionados por Wealth Management. Al mismo tiempo, mejoraremos la financiación de auto. Con ello, nuestra intención es **alcanzar un RoTE en la región en torno al 15% en 2025.**
- En **Sudamérica** es donde estamos más avanzados en la colaboración entre países y estamos evolucionando hacia un modelo panregional. Esto nos posiciona adecuadamente para capturar el crecimiento económico estructural de la región y **conseguir un RoTE del entorno del 19% en 2025.**

Pasando a los **negocios globales**:

- **Banca mayorista (SCIB)** es uno de los pilares de nuestra estrategia. Tenemos espacio para seguir creciendo los ingresos con fuerza y de forma sostenida durante los próximos años. Este crecimiento se fundamenta tanto en nuestras ventajas competitivas, como en el fuerte dinamismo económico que nos ofrecen México y Sudamérica, el potencial de crecimiento que tenemos de nuestra franquicia en Estados Unidos y el desarrollo de la plataforma paneuropea. Con todo, tenemos un **objetivo de que el RoTE se mantenga por encima del 20% en 2025**.
- Pasando al negocio de **Gestión de Activos y Seguros**, las ventajas de nuestro modelo se manifiestan también de forma importante. El hecho de contar con un banco que pueda desarrollar y ofrecer plataformas globales nos dota de una ventaja competitiva en costes y nos permite ambicionar tasas de crecimiento acumuladas en ingresos del 10% en los próximos años y un **RoTE del 60% en 2025**.
- En **Consumo**, ya contamos con franquicias capaces de crecer de forma ágil y rápida al tiempo que mantienen un buen control sobre la calidad crediticia y la base de costes. En el segmento de **Auto**, nuestra capacidad de alcanzar acuerdos con los fabricantes y distribuidores de vehículos nos proporciona una ventaja competitiva, que supone una barrera de entrada a los competidores. Nuestro objetivo para los próximos años es ofrecer un catálogo de productos y servicios más completo y seguir aumentando el número de socios comerciales y el volumen de negocio. De esta manera, **aspiramos a obtener un RoTE del 15% en 2025**.
- Por último, me referiré al segmento de **Pagos**. Hoy, este segmento es capital para el desarrollo de un banco competitivo, ya que las transacciones son el corazón de las operaciones que realiza cualquier tipo de cliente con el banco.

Nuestro objetivo con **PagoNxt** es integrar todas y cada una de estas transacciones en una plataforma global, rápida y eficiente, que nos permita reducir el coste por transacción en un 20% al tiempo que ofrecemos soluciones de pago mucho más satisfactorias para nuestros clientes en su operativa diaria. Así, esperamos **crecer las transacciones al 15% interanual hasta 2025**.

También dentro de Pagos, la división de **Tarjetas** cuenta con un doble objetivo: por un lado, impulsar el crecimiento del número de tarjetas emitidas y **superar los 115 millones en 2025** y, por otro, desarrollar una plataforma integral que sea capaz de gestionar todas las tarjetas del Grupo de forma coordinada, **generando ahorros del 25%**.

Con todo ello, aspiramos a que los ingresos del **Grupo** mantengan una tasa de crecimiento acumulada anual del 7 al 8% hasta 2025, a mantener el crecimiento de costes por debajo, en el entorno del 5 o 6% y a que el coste del riesgo se sitúe en torno al 1% a lo largo del ciclo.

Ello nos debería de conducir a alcanzar un **RoTE entre el 15 y el 17%**, que se traduciría en un crecimiento a doble dígito del valor tangible por acción más dividendos. **Son unos objetivos claros, ambiciosos y alcanzables.**

Si tuviera que resumir cómo lograrlos, diría que **vamos a seguir haciendo lo que ya hacemos bien, pero haciéndolo todavía mejor.** Para ello, nos enfocaremos en:

- trabajar más unidos,
- hacer uso de las mejores prácticas que ya hemos desarrollado,
- convertirnos en un banco enfocado completamente en los clientes,
- acelerar la transformación,
- mejorar la rentabilidad y, consecuentemente,
- incrementar con fuerza la creación de valor para ustedes, señoras y señores accionistas.

Santander es una institución única, que está entrando en una nueva fase de crecimiento y rentabilidad. **Contamos con una idea clara de dónde queremos ir, con la estrategia adecuada para hacerlo y con el mejor equipo posible para ejecutarlo.** Es por ello por lo que estoy convencido de que estamos haciendo las cosas necesarias para seguir mejorando este gran banco.

No quiero finalizar sin volver a reafirmar nuestro compromiso con todos ustedes, señoras y señores accionistas.

A pesar de la recuperación de la cotización de los últimos meses, **creo que el precio de nuestra acción no se corresponde, todavía, con nuestro valor real y nuestras fortalezas.** **Estoy convencido de que nuestra estrategia de crecimiento sostenible y de creación de valor, y la consecución de nuestras metas día a día, acabarán reflejándose en la cotización.** **No duden de que dedicaré todos mis esfuerzos a conseguirlo.**

¡Muchas gracias!