

Discurso de D. José Antonio Álvarez, Consejero Delegado

Señoras y señores accionistas,

Buenos días y muchas gracias por su seguimiento de esta Junta General.

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

También quiero agradecer a nuestros **accionistas** su confianza, sobre todo tras un ejercicio marcado por un entorno tan exigente. En este contexto, la fortaleza de nuestro balance, nuestra diversificación y la ejecución de nuestra estrategia, nos permitieron atender las necesidades de nuestros clientes, aumentar el margen neto un 2% (a tipo de cambio constante) y mejorar nuestras posiciones de solvencia y de liquidez.

Todo ello no hubiera sido posible sin el excelente trabajo de los **profesionales** que forman parte de Grupo Santander. Su compromiso y dedicación han sido claves para mantener la relación del día a día y el apoyo a nuestros clientes.

Centraré mi intervención en:

- 1) La ejecución de nuestra estrategia en 2020.
- 2) La evolución por regiones, países y negocios.
- 3) Nuestra respuesta a los desafíos globales y las prioridades de gestión que tenemos para 2021.

1. La ejecución de nuestra estrategia en 2020

El pasado año respondimos con éxito a los desafíos que se nos plantearon. Para ello, **centramos nuestra ejecución en seis grandes líneas de actuación**:

- 1) En primer lugar, **la continuidad del negocio**. Nuestra **prioridad fue y sigue siendo la seguridad y la salud de nuestros empleados**, junto con el compromiso de garantizar la operativa del Grupo y la calidad de servicio a nuestros clientes.

Gracias a nuestros **protocolos de gestión de crisis**, ya en febrero pusimos en marcha de manera ágil y rápida **procedimientos** que fueron claves para evitar alteraciones significativas en la actividad.

Activamos los **comités de situaciones especiales** para dar una respuesta global en todas nuestras geografías, las unidades **identificaron sus negocios críticos**, y, desde el área de Tecnología y Operaciones se procedió a **ampliar la capacidad de los sistemas** y se proporcionaron los equipos adecuados para adaptar la organización al trabajo en remoto.

También nos aseguramos de que nuestros **proveedores** clave tuvieran planes de contingencia en relación con nuestra actividad.

- 2) La segunda línea de actuación estuvo orientada a **la gestión de la liquidez**. Desde el comienzo de la crisis, realizamos acciones preventivas para **fortalecer nuestra posición de liquidez** en previsión de un potencial pico de demanda por parte de nuestros clientes.

Ello nos permitió, por ejemplo, apoyar desde el primer momento a nuestros grandes clientes corporativos, que dispusieron de más de **20.000 millones de euros en créditos solo en el mes de marzo**, el momento de mayor incertidumbre. También seguimos financiando a particulares y pequeñas empresas, tanto por los procesos habituales, como canalizando más de 38.000 millones de euros de créditos con garantía pública.

Para ello, mantuvimos unas **ratios de liquidez** muy superiores al mínimo exigido del 100%, tanto en el Grupo, que cerró el año con un **LCR** en torno al **170%**, como en todas las filiales, que lo hicieron por encima del 120%.

- 3) **En cuanto a la solvencia**, en 2020 volvimos a demostrar nuestra **capacidad para generar capital de manera orgánica** (104 puntos básicos), gracias al beneficio ordinario obtenido 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) **La gestión de ingresos** también fue una de nuestras prioridades. Las **iniciativas que pusimos en marcha para mejorar los márgenes**, unidas al **crecimiento generalizado de los créditos y depósitos**, nos permitieron compensar el efecto de los confinamientos en la actividad económica, la reducción de los tipos de interés y las menores comisiones por impactos regulatorios y por las medidas de ayuda a nuestros clientes.

Con todo ello, conseguimos que **los ingresos** (sin impacto de los tipos de cambio) **repitieran en el año**, aunque dadas las circunstancias del ejercicio, la evolución no fue lineal. Se produjo una caída en los primeros seis meses seguida de **una fuerte recuperación en la segunda mitad del ejercicio**. Muestra de ello, es que los ingresos del cuarto trimestre fueron los mayores de los dos últimos años (en euros constantes), impulsados por España, Reino Unido y Sudamérica.

5) Pasando a los **costes**, estos **disminuyeron un 2%**, con mejora en la práctica totalidad de países. 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.

6) Por último, en cuanto a **la gestión del riesgo**, **activamos varias líneas de acción** para preservar la calidad y fortaleza del Banco, identificamos a los clientes y sectores más vulnerables, monitorizamos continuamente su situación y necesidades, y ofrecimos programas de moratorias en todos los países, con el resultado que la presidenta ha comentado.

En 2020 también aumentamos las dotaciones realizadas, principalmente con la finalidad de cubrir las potenciales pérdidas futuras originadas por la crisis, dado que la **calidad subyacente de la cartera se mantuvo sólida** en el año:

- a. Cerramos con un **coste del riesgo** del 1,28%, superior al de 2019, pero inferior al esperado al inicio de la crisis.
- b. Nuestro **fondo para insolvencias** superó los 24.000 millones de euros tras aumentar en el año en cerca de 4.000 millones en euros constantes.
- c. Y como consecuencia, la ratio de **cobertura** del pasó del 68% al 76%.

Las mayores dotaciones realizadas en 2020, mantenidas en gran parte a final de año en el fondo para insolvencias, unidas a nuestra capacidad para generar un elevado margen neto de manera recurrente, nos sitúan en una **buena posición** para afrontar 2021 y poder reducir el coste del riesgo, aunque probablemente este no se normalizará hasta 2022.

La gestión que les acabo de comentar nos permitió alcanzar un **beneficio ordinario** atribuido de más de **5.000 millones de euros** en el Grupo, un sólido resultado en un entorno extremo.

Adicionalmente, como consecuencia del deterioro macroeconómico y un entorno de tipos de interés más bajo del esperado y más prolongado en el tiempo, revisamos la valoración histórica de los **fondos de comercio** adscritos a distintas unidades del Grupo, así como la **valoración de los activos por impuestos diferidos** en España que, en conjunto, tuvieron un impacto negativo de 12.600 millones de euros.

Es importante destacar que, aunque son cargos importantes por su cuantía, **no suponen salida de efectivo y tienen un impacto no material en capital.**

Ello nos llevó a registrar una **pérdida contable de 8.771 millones de euros** en el ejercicio 2020.

Y para finalizar el resumen del Grupo, **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 de entre el 13% y el 15%.**

2. Evolución de las regiones, países y negocios globales en 2020

Nuestra **diversificación** geográfica y por negocios nos ha permitido diluir parcialmente y dilatar en el tiempo el impacto de la pandemia, al poder aplicar el aprendizaje y las buenas prácticas entre las distintas geografías.

En **Europa**, el **beneficio ordinario**, fue de **2.656 millones de euros** en el año.

Dentro de la región, en **España** nos centramos en proporcionar liquidez a familias, autónomos y empresas. Al mismo tiempo, defendimos el margen de intereses, que mejoró ligeramente, y redujimos un 10% los gastos operativos, como resultado de los cambios en el modelo de distribución y de la mejora de productividad llevados a cabo en los últimos años. Asimismo, reforzamos 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 buen incremento en volúmenes, impulsados por la nueva producción de hipotecas y la actividad en empresas.

Los resultados fueron mejorando conforme avanzaba el año, siendo particularmente positivos en el tercer y cuarto trimestres, gracias a las medidas adoptadas en la remuneración del pasivo, los mayores volúmenes y las eficiencias generadas por los programas de transformación.

En **Portugal**, hemos reforzado nuestra posición de liderazgo tras el crecimiento sostenido del crédito a empresas e hipotecas y nos hemos situado como primera entidad del país por calidad de servicio. Como en el resto de geografías, el efecto de la crisis se reflejó especialmente en la línea de dotaciones.

Para **Polonia** fue un año especialmente difícil, ya que a los impactos propios de la pandemia se unió el incremento de 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 esa presión.

Y, en cuanto a **SCF**, obtuvo unos resultados excelentes en el año. Conseguimos una significativa ganancia de cuota de mercado, dado que, por ejemplo, nuestra disminución del 12% en la producción (provocada por las medidas de confinamiento) compara con una caída del 24% en las matriculaciones de vehículos 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 países.

Para compensar la pérdida de actividad, aplicamos medidas de gestión de precios (tanto del activo como del pasivo), seguimos una rígida disciplina en costes y gestionamos adecuadamente el riesgo de crédito.

Norteamérica, por su parte, obtuvo un **beneficio ordinario de 1.492 millones de euros**, 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. Destacó la buena evolución de los ingresos comerciales en auto, banca mayorista y banca privada, bien posicionados para aprovechar la coyuntura del mercado. A ello se unió el control de los costes, la estabilidad del coste del crédito y el menor peso de minoritarios. Todo ello nos permitió incrementar el beneficio ordinario en el año en un 4% en euros constantes.

En **México**, destacó la positiva evolución de los ingresos, que aumentaron en todas las líneas. Continuamos invirtiendo en tecnología y en canales digitales, lo que nos ayudó a mejorar en la vinculación y llegar a los cinco millones de clientes digitales. Además, el banco mostró un desempeño sólido frente a la competencia, al obtener una rentabilidad superior al promedio de sus principales competidores.

En cuanto a **Sudamérica**, fue el gran impulsor de la parte alta de la cuenta del Grupo, con un aumento del 5% en ingresos y en margen neto, lo que nos permitió obtener un **beneficio ordinario de casi 3.000 millones de euros**, un 4% menos que en 2019 en euros constantes.

La economía de **Brasil** mostró un mejor comportamiento del esperado. En este contexto, nuestro ritmo comercial en la segunda mitad de año fue superior a los niveles pre-covid, lo que se tradujo en aumentos de cuota de mercado y mayores ingresos. Santander registró la mejor evolución de los resultados entre sus principales competidores y mantuvo una alta rentabilidad, al alcanzar un beneficio de 2.113 millones de euros.

En **Chile**, mantuvimos nuestra posición como principal banco del país por activos y clientes y nos enfocamos en mejorar nuestro servicio. Ello nos llevó a un número récord en aperturas de cuentas y a situarnos como líderes en calidad de servicio.

En **Argentina**, lanzamos Getnet, Consumer Finance y se aprobó la licencia de Openbank. También mantuvimos una alta ratio de liquidez en dólares y en pesos y aumentamos sensiblemente el beneficio gracias a la buena gestión en ingresos.

Por último, **Uruguay, Perú y Colombia** obtuvieron un beneficio conjunto de 206 millones de euros, tras aumentar un 8%, 19% y 40%, respectivamente, muy apoyados en ingresos y en la mejora de la eficiencia.

En lo que respecta a los **negocios globales**:

Corporate & Investment Banking cerró un gran año en el que ganó cuota de mercado y aumentó el 23% el beneficio ordinario. En 2020 apoyamos a nuestros clientes con soluciones a medida a la vez que realizamos una prudente gestión de costes y las provisiones mantuvieron un reducido peso sobre los ingresos.

Por su parte, el negocio de **WM&I** también mejoró el resultado de 2019 en euros constantes y su aportación total al Grupo, incluidas las comisiones cedidas, superó los 2.000 millones de euros.

Estamos aumentando el peso de ambos negocios, donde tenemos oportunidades de crecimiento con retornos muy atractivos.

3. Nuestra respuesta a los desafíos globales y las prioridades de gestión para 2021

La pandemia de la covid-19 ha acelerado la **digitalización de la sociedad** y ha provocado una serie de **cambios globales**, no solo en el sector bancario o el mundo de la empresa, sino también en nuestra vida diaria, en la forma en la que nos relacionamos, consumimos o nos movemos.

Nuestros **planes de acción** tratan de responder a estos **desafíos**, y nos sitúan en una sólida posición para avanzar en nuestra estrategia global, encaminada a crecer de manera sostenida, mejorar la eficiencia, incrementar la rentabilidad y desarrollar soluciones medioambientales y sociales.

Para ello, y con carácter general, debemos centrar nuestros esfuerzos en los siguientes aspectos:

En primer lugar, 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 el servicio ofrecido por las oficinas físicas, más relacionado con aquellas actividades que requieren de un mayor asesoramiento por parte de nuestros profesionales.

Por ello, por ejemplo, en **España** reagruparemos la red en un menor número de oficinas para ganar en eficiencia y para avanzar en la implantación de nuevos modelos de sucursales más grandes y con nuevas funcionalidades. Junto a ello, seguiremos atendiendo a nuestros clientes a través de la gran capilaridad que nos da nuestra red de casi 1.000 agentes y el acuerdo alcanzado con Correos para proveer servicios financieros en más de 4.500 oficinas postales en toda España, principalmente en las zonas rurales.

- b. La segunda palanca es potenciar el talento, la meritocracia y una **plantilla flexible** con elevado grado de adaptación. Consideramos fundamental atraer al talento joven, por lo que estamos incorporando nuevos perfiles profesionales que nos permitirán acelerar nuestra transformación digital.
- c. La tercera palanca es la permanente **revisión de los procesos internos** para acelerar nuestra capacidad de respuesta y mejorar la eficiencia. En este sentido, uno de los objetivos que nos hemos propuesto a medio plazo es **reducir** de manera sensible **el coste por operación**.

Segundo, continuar fortaleciendo la relación comercial con nuestros clientes.

Mejorar su experiencia es una prioridad. Para conseguirlo, nuestro principal elemento diferenciador es ofrecer productos y servicios más sencillos que cubran sus necesidades actuales y futuras.

Por ello, buscamos ser líderes en calidad de servicio en todos nuestros mercados lo que supondrá relaciones más profundas y duraderas.

Con ello, no solo **mejoraremos la atención a nuestros clientes**, también **diversificaremos nuestras fuentes de ingresos**.

El tercer punto está enfocado en acelerar nuestra transformación digital.

El sector bancario vive inmerso en un entorno de alta competencia por la **entrada de nuevos competidores del mundo digital**. 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. Estamos **aprovechando nuestras fortalezas como Grupo**: nuestra **gran base de clientes** nos da un enorme potencial de crecimiento frente a nuestros competidores.
- b. También estamos **fortaleciendo nuestro negocio de medios de pago** con **PagoNxt** y estamos invirtiendo a través de la **colaboración o adquisición de fintechs** en oportunidades que nos permitan avanzar más rápido en la digitalización.
- c. Y seguiremos tratando de concienciar sobre la importancia de una regulación más justa, para **evitar asimetrías normativas** entre los bancos y nuestros grandes competidores tecnológicos.

Por último, continuaremos promoviendo la transición verde y ayudando en la lucha contra el cambio climático.

Para cumplir con nuestro compromiso de ser un banco más responsable y ayudar a la sociedad a afrontar sus desafíos, estamos incorporando criterios socio ambientales en la gestión y en la toma de decisiones del día a día y nos hemos fijado la amplia serie de **compromisos y objetivos a medio plazo**, que les ha comentado la presidenta.

Con todas las medidas que les acabo de comentar, queremos ser pioneros en el proceso de transformación bancaria, liderar los cambios que el sector necesita, crecer más rápido que nuestros competidores y hacerlo de una forma sostenible y rentable.

4. Visión y avance de tendencias año 2021

Para finalizar, les haré **un resumen** de cómo vamos a **ejecutar** en el año **nuestras prioridades** en cada una de las **regiones y negocios**:

En **Europa**, aceleraremos la transformación de nuestro modelo operativo para crear valor de forma sostenible para nuestros accionistas a través de nuevas vías de crecimiento y mejora de productividad. Tenemos planes concretos para desarrollar productos regionales en torno a tres áreas: **Homes** (para productos y servicios relacionados con la vivienda), **Cards & Unsecured Personal Loans** (para el negocio de consumo) y **Everyday Banking** (que incluye cuentas y servicios básicos del día a día).

También tenemos proyectos digitales comunes para toda la región. Por ejemplo, en 2021 comenzará a funcionar en Portugal y Polonia nuestra App de España.

Con todo ello, esperamos aumentar nuestros clientes digitales en torno al 10% en el año, aumentar los ingresos, seguir reduciendo los costes y mejorar la eficiencia hasta entornos próximos al 50%.

Por países, en **España** esperamos mayores beneficios apoyados en los ingresos, una reducción adicional del 5% o superior en costes y, aún con las incertidumbres derivadas del entorno, una mejora del coste del riesgo.

En **Reino Unido**, continuaremos mejorando el margen con clientes, lo que debería reflejarse en aumentos entre el 5% y el 10% en ingresos. También esperamos una mejora en costes similar a la de 2020 y menores dotaciones. Con ello, el beneficio del año debería experimentar una mejora considerable.

Adicionalmente, estamos lanzando **Digital Consumer Bank**. La presidenta ya ha comentado los objetivos a medio plazo. En 2021, queremos fortalecer nuestra posición de liderazgo en el sector de auto y ganar peso en financiación al consumo. Para ello, tenemos el objetivo de aumentar la nueva producción entre el 10% y el 20%, apoyados en las capacidades tecnológicas de Openbank.

Por su parte, en **Norteamérica** estamos progresando en la colaboración regional, tanto desde el punto de vista de los ingresos (desarrollando el corredor comercial Estados Unidos-México), como de los costes, consolidando la función de tecnología bajo un único liderazgo y eliminando duplicidades en el modelo operativo.

En **México**, vamos a fortalecer Getnet, tenemos el objetivo de crecer a doble dígito en clientes digitales. También esperamos mayores volúmenes y una buena tendencia del coste del crédito, lo que nos debería permitir mantener uno de los RoTEs más altos del Grupo.

También en **Estados Unidos**, y apalancados en el plan de estímulo recientemente aprobado por el Congreso, esperamos crecimientos de volúmenes entre el 5% y el 10%. Además, estamos reforzando nuestra estrategia digital, con el objetivo de aumentar los clientes digitales y el peso de las ventas digitales de manera significativa. Con todo ello, esperamos aumentar los ingresos y mejorar la eficiencia y el coste del crédito.

En **Sudamérica** seguiremos potenciando proyectos regionales e iniciativas de éxito que aumenten la interacción en la región, como, por ejemplo:

- la plataforma de financiación al consumo y de vehículos de Brasil,
- los negocios para fomentar la inclusión financiera como Prospera, que llevamos a Perú después del éxito en Brasil y Uruguay,
- o el desarrollo de ofertas conjuntas entre CIB y empresas para aumentar el negocio con clientes multinacionales.

Brasil continuará creciendo en clientes y volúmenes, por lo que esperamos seguir ganado cuota de mercado como hemos venido haciendo en los últimos años. También esperamos seguir mejorando en eficiencia.

Y en lo referente a las expectativas y estrategia para el año de los **negocios globales**;

En **CIB**, y después de un muy buen año 2020, seguimos teniendo un elevado potencial para mejorar nuestra posición en mercados tan relevantes como Europa Continental, Reino Unido y Estados Unidos, partiendo de nuestro liderazgo en Iberia y Latinoamérica.

Tenemos el objetivo de convertirnos en asesores estratégicos de nuestros clientes y los acompañaremos en su transición hacia modelos de negocio más sostenibles. Para ello, contamos con la experiencia y especialización del mejor equipo de banqueros.

En **WM&I**, y dentro de **Banca Privada**, avanzaremos en el desarrollo de *Private Wealth*, para clientes de alto patrimonio, y en la plataforma de inversión temática *Future Wealth*.

En **Asset Management**, continuaremos impulsando el negocio institucional y los productos alternativos, con el objetivo de aumentar los activos bajo gestión medios en entornos de doble dígito.

En **Seguros**, negocio con alto potencial de creación de valor, vamos a digitalizar los canales, reforzar la penetración en nuestra base actual de clientes y expandir la oferta en auto y pymes, con el objetivo de aumentar su contribución total al Grupo entre el 5% y el 10%.

Y, por último, en lo referente a **PagoNxt**, nos vamos a centrar en unificar nuestros negocios de pagos para competir con las fintechs, las grandes plataformas digitales y con otros bancos, a través de la oferta de productos y plataformas globales. Prevemos crecimientos muy elevados en los próximos trimestres en número de clientes, volumen de transacciones e ingresos.

Estas prioridades **ya están dando sus frutos en el primer trimestre**, tal y como ha comentado la presidenta. **Tenemos claro el camino que debemos seguir para alcanzar los objetivos de este año y avanzar en los de medio plazo.**

5. Cierre y despedida

Nos quedan muchas cosas por hacer en este 2021, en el que queremos volver a demostrar **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.

Además, hoy **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 como empecé, dirigiéndome a todos 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.

Y también gracias a ustedes, señoras y señores accionistas, por su apoyo, su confianza y por formar parte de Grupo Santander.