

## Junta general de accionistas 2022

### Discurso José Antonio Álvarez, CEO

Señoras y señores accionistas,

Buenos días y muchas gracias por su asistencia a esta Junta General.

Voy a centrar mi intervención en 3 puntos:

1. Primero, repasaré el ejercicio de 2021 y la ejecución de las prioridades de gestión del Grupo.
2. A continuación, compartiré con ustedes cómo fue la evolución de las tres iniciativas estratégicas: One Santander, Digital Consumer Bank y PagoNxt, además de los negocios globales.
3. Y, por último, dedicaré unos minutos a comentar cuáles son las prioridades de Santander para 2022 y el impacto que la actual situación geopolítica puede tener en nuestra actividad. A este respecto quiero expresar mi conmoción por los acontecimientos que están sucediendo en Ucrania y mi solidaridad con todas las personas que se están viendo afectadas por el conflicto bélico. Más adelante me extenderé en explicar las medidas de apoyo que estamos implementando en el Grupo para ayudar a los ciudadanos ucranianos.

Antes de comenzar, quiero **agradecer la confianza que nuestros accionistas** depositan en Banco Santander. Nuestro objetivo es trabajar para crear valor y consolidar una relación a largo plazo con todos y cada uno de ustedes.

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

## **(1) Ejecución de las prioridades de gestión en 2021**

---

El año 2021 estuvo caracterizado por una fuerte recuperación económica, aunque desigual entre las distintas geografías y sectores y con ciertos riesgos e incertidumbres provocados por la pandemia y que se han agudizado en las últimas semanas con el conflicto de Ucrania.

En este entorno, la banca ha jugado un papel esencial en la recuperación económica y del tejido empresarial, no solo por el soporte financiero y la liquidez que ha aportado a empresas y familias, sino también por su gran capilaridad para canalizar las ayudas públicas que se dieron en muchos de los países en los que operamos. Esto facilitó que llegasen con rapidez a un gran número de sectores y segmentos de la sociedad.

Durante 2021 nuestras prioridades fueron acompañar a nuestros clientes en sus necesidades y recuperar la senda de crecimiento y los niveles de rentabilidad previos a la pandemia, mientras gestionábamos el riesgo y manteníamos la fortaleza del balance.

Para ello, estamos realizando una transformación profunda en el Grupo, dirigida a mejorar la productividad de nuestros bancos distribuidos por Europa, Norteamérica y Sudamérica apoyándonos en una composición de activos única por regiones y negocios. Mantenemos cuotas de mercado relevantes en los países donde operamos y ofrecemos altos estándares de calidad de servicio.

También estamos incrementando el peso de nuestros negocios globales de banca privada, gestión de activos, seguros y banca mayorista e integrando los pagos en una plataforma digital única con capacidad de dar servicio en diferentes países y que opera en múltiples divisas. Además, contamos con una franquicia de financiación al automóvil reconocida globalmente.

La ejecución de nuestra estrategia se ha traducido en un crecimiento de los ingresos superior a la media del sector, en una de las mejores ratios de eficiencia a nivel mundial y en una rentabilidad por encima de la media de los grandes bancos europeos.

Señoras y señores accionistas, nuestras **prioridades en 2021** fueron:

### **Primera.- Aumentar el número de clientes y la actividad digital**

En 2021, nuestros esfuerzos para mejorar la experiencia y satisfacción del cliente se tradujeron en el incremento de clientes y en un aumento del número de países donde somos una de las tres primeras entidades en términos de calidad de servicio medida como NPS (Net Promoter Score).

Estamos enfocados en ofrecerles la máxima flexibilidad a través de una combinación de banca *online*, oficinas tradicionales y atención telefónica, que nos permite dar servicio las 24 horas del día y ofrecer servicios especializados.

### **Segunda prioridad.- Recuperar los niveles de actividad**

El aumento de clientes se reflejó en incrementos significativos de la producción crediticia, especialmente en el segmento de particulares. También los recursos subieron en todos los países, fundamentalmente en depósitos a la vista y fondos de inversión, y lo hicimos mejorando nuestro coste de financiación. Igualmente, las transacciones digitales crecieron un 44% y ya suponen el 76% de las transacciones del Grupo.

### **Tercera.- Aumentar los ingresos**

Las buenas dinámicas comerciales propiciaron un incremento conjunto del margen de intereses y comisiones del 7% en euros constantes.

El margen de intereses aumentó impulsado por los mayores volúmenes, la mejora del coste del pasivo, mayor *spread* de crédito en algunas geografías latinoamericanas y las inyecciones de liquidez del BCE. A ello se unió en los últimos meses la subida de los tipos de interés en algunos países de Latinoamérica, en Reino Unido y en Polonia, cuyo impacto positivo en nuestros márgenes se mostrará más claramente en los próximos trimestres.

La mayor actividad comercial y financiera también se vio reflejada en el aumento de los ingresos por comisiones, que subieron a doble dígito en empresas, en banca mayorista y en gestión de activos y seguros.

### **Cuarta.- Mejorar la productividad y de la eficiencia**

Estamos manteniendo la disciplina en costes en un entorno de mayor inflación en todas las geografías. En términos reales (excluyendo la inflación) cerramos el ejercicio con una bajada del 2%, principalmente por el esfuerzo realizado en Europa. La eficiencia del Grupo mejoró hasta el 46% y el margen neto registró una subida del 9% en euros constantes, alcanzando los 25.000 millones de euros.

### **Quinta.- Controlar los riesgos**

La gestión activa del riesgo nos permitió reducir las dotaciones y mejorar el coste del crédito hasta el 0,77%. En 2021 liberamos parte de las dotaciones realizadas en 2020 por la covid-19, gracias a un comportamiento de la cartera crediticia mejor del esperado.

### **Sexta prioridad.- Gestionar el capital**

En 2021 seguimos generando capital de manera orgánica a ritmos elevados, cerrando el año con una ratio CET1 *fully loaded* del 12%. Es una ratio adecuada para nuestro modelo de negocio, ya que nos permite un colchón de gestión de más de 300 puntos básicos sobre los requerimientos regulatorios.

Además, en las últimas pruebas de *stress test* coordinadas por la EBA hemos sido el gran banco que menos capital destruiría en un entorno adverso y el que más beneficio obtendría. Ello ha ocurrido en todos y cada uno de los ejercicios de stress realizados en los últimos años, lo que supone una buena muestra de la fortaleza del banco.

## **Y séptima prioridad.- Impulsar el crecimiento inclusivo y sostenible**

En el Santander, llevamos muchos años comprometidos con el medio ambiente y apoyando el crecimiento sostenible e inclusivo de las personas y las empresas. Y lo estamos haciendo con objetivos claros y apoyando a nuestros clientes en su transición hacia una economía baja en carbono.

También estamos incorporando progresivamente criterios climáticos y medioambientales en los procesos de gestión de riesgos. Y seguimos desarrollando plataformas digitales cada vez más sencillas e innovadoras. Estamos orgullosos de haber recibido el premio de The Banker como entidad más innovadora en banca digital por nuestras iniciativas de inclusión financiera.

Para terminar este primer punto de mi intervención me gustaría recordarles que **al inicio de 2021 nos fijamos tres grandes objetivos para el año**: alcanzar una ratio de eficiencia inferior al 47%, situar el coste del crédito por debajo del 1,28% y obtener una rentabilidad, medida en términos de RoTE ordinario, del 9-10%.

Con la ejecución de las prioridades que he enumerado, **hemos superado ampliamente nuestras previsiones**: la eficiencia fue del 46%, el coste del crédito de 77 puntos básicos y el RoTE ordinario se situó en el 12,7%.

Con todo ello, el beneficio ordinario ascendió a 8.654 millones de euros, un 70% más que en 2020, y el beneficio atribuido a 8.124 millones de euros, cifra récord en la última década.

## **(2) Evolución de las tres iniciativas estratégicas: One Santander, Digital Consumer Bank y PagoNxt, además de los negocios globales.**

---

**Y ahora permítanme un repaso de la evolución de las regiones, países y negocios globales en 2021.**

Empezando por One Santander, **Europa** está siendo la pionera en este proyecto de transformación, que implica cambios estructurales para desarrollar un modelo operativo integrado y más digital en las diferentes geografías.

Ello se ha traducido en una mejora significativa de la calidad del servicio, y en buenas dinámicas comerciales. En euros constantes, los créditos aumentaron en 16.000 millones (principalmente hipotecas y grandes empresas), los depósitos en 26.000 millones y los fondos de inversión en 15.000 millones. Ello nos permitió crecer los ingresos totales el 11%. Además, mejoramos la eficiencia y el coste del crédito. Con ello el beneficio se duplicó hasta rozar los 3.000 millones de euros.

Analizando cada uno de los países,

- En **España**, los ingresos crecieron apoyados en el fuerte aumento de hipotecas y crédito al consumo, mejoramos la productividad y dotamos menos que en 2020. El beneficio creció un 85%.
- En **Reino Unido**, la fuerte demanda de hipotecas y la gestión del coste del pasivo se reflejó en un aumento del margen de intereses del 22%, muy por encima de nuestros competidores. Adicionalmente, el plan de transformación que estamos implementando y la liberación de dotaciones han llevado a que el beneficio se multiplicase por cuatro respecto a 2020.
- En **Portugal**, el beneficio subió el 42%, por el aumento de cuota de mercado en hipotecas y empresas, los mayores ingresos por comisiones que compensaron la presión de los tipos de interés, la continua mejora de productividad y la reducción de dotaciones.
- En **Polonia**, aumentamos nuestra presencia digital, batimos nuestro récord en préstamos hipotecarios y mantuvimos el liderazgo en banca mayorista. Los ingresos subieron en euros constantes el 11% y el margen neto después de dotaciones el 43%. Esta buena evolución del negocio no se reflejó en su totalidad en el beneficio debido al cargo realizado para las hipotecas en francos suizos, algo que afectó al conjunto de bancos del país.

En **Norteamérica**, las prioridades fueron acelerar el crecimiento rentable y mejorar nuestras capacidades competitivas en los negocios objetivo. Además, estamos desarrollando iniciativas para mejorar la conectividad, la interacción con los clientes a través de una segmentación más definida y la consolidación e integración de nuestra tecnología en la región.

La buena evolución de los ingresos, unida a la drástica reducción de las dotaciones y a la solidez del precio de los vehículos usados, nos llevó a duplicar el beneficio, que superó los 3.000 millones de euros.

- En **Estados Unidos** estamos enfocados en el negocio de consumo y tenemos una red de sucursales con una amplia base de depósitos con la que financiar dicho negocio. En 2021, la producción de auto aumentó un 13% y los depósitos a la vista un 12%, lo que nos permitió seguir reduciendo el coste de financiación. También nos hemos centrado en el negocio de banca mayorista, desarrollando nuevas capacidades a través de nuestra escala global. Con todo ello, el resultado del país se triplicó.
- En **México**, el entorno financiero fue muy desafiante por las bajadas de tipos durante el año 2020 y el débil crecimiento de volúmenes. No obstante, aprovechamos la inversión realizada en digitalización durante los últimos años para adaptarnos con rapidez a esta situación, a la vez que lanzamos productos disruptivos como la tarjeta de crédito digital Like-U. En la segunda mitad del año crecimos en créditos y recursos y mejoramos los ingresos. Con ello, el beneficio del año aumentó un 8%.

En **Sudamérica**, seguimos expandiendo nuestra franquicia, compartiendo buenas prácticas entre las unidades y desarrollando nuevas oportunidades de negocio para consolidar nuestro modelo de crecimiento rentable.

En calidad de servicio, somos líderes absolutos en Brasil y Chile. Aumentamos un 10% los clientes totales, el 17% los digitales y ganamos cuota de mercado en volúmenes. Los ingresos comerciales crecieron a doble dígito, mejoramos la eficiencia y el coste del crédito disminuyó en todos los países. Con todo ello, el beneficio superó los 3.300 millones de euros (+24% en euros constantes).

- **Brasil** volvió a cerrar un ejercicio excelente: récord histórico en captación de clientes y crecimientos a doble dígito en consumo, agro y pymes, que se tradujeron en un aumento del 10% de los ingresos totales. Adicionalmente, situamos la eficiencia por debajo del 30%, niveles que nos posicionan como un referente mundial. El coste del crédito mejoró sustancialmente impulsando el beneficio un 21% en euros constantes y el RoTE superó el 20%.
- En **Chile**, la estrategia se centró en atraer, vincular y mejorar la satisfacción de los clientes. Avanzamos en nuestras principales propuestas comerciales como Santander Life, donde los clientes se duplicaron, y lanzamos la solución de pagos Getnet. El beneficio creció un 47% en euros constantes.
- En **Argentina**, mejoramos el modelo de atención, lanzamos Superdigital y avanzamos en la transformación digital a través de los nuevos negocios, como Getnet, que ha cerrado el año con más de 60.000 comercios activos. Aumentamos el beneficio en un 73% en euros constantes.
- En **Uruguay, Perú y Colombia**, mantuvimos crecimientos a doble dígito en volúmenes y una alta rentabilidad del entorno del 20%, en todos los países.

Pasando al negocio de consumo, **Digital Consumer Bank** se consolidó como líder en el mercado europeo, especialmente en el segmento de auto.

Aprovechamos nuestro fuerte posicionamiento en el mercado para aumentar la nueva producción a ritmos del 10%. Ganamos cuota en vehículo nuevo, un mercado que está sufriendo la escasez de microchips, lo que, a su vez, ha impulsado la venta de vehículos de segunda mano, segmento que nos ofrece una alta rentabilidad sobre el capital invertido.

También buenas dinámicas en Openbank, que alcanzó el NPS más alto entre los bancos españoles, a la vez que continuó su expansión internacional, creciendo por encima del 20% en créditos y recursos de clientes.

Todo ello, unido a un excelente coste del crédito, situó el beneficio de Digital Consumer Bank en 1.332 millones de euros, un 16% más que el año anterior en euros constantes.

Por su parte, nuestro negocio de pagos, **PagoNxt**, alcanzó unos ingresos de 495 millones de euros, tras aumentar el 47% en el año y conseguir diferentes hitos marcados en la estrategia de sus negocios de Merchant Acquiring, International Trade y Consumer.

Finalmente, respecto a nuestros negocios globales, y empezando por **Corporate & Investment Banking** (CIB), 2021 volvió a ser un año excelente, con un resultado récord y un crecimiento del 26%.

La transformación que iniciamos hace unos años para convertirnos en los asesores estratégicos de nuestros clientes con soluciones a medida y servicios de valor añadido está dando resultados.

Continuaremos apostando por la diversificación, tanto geográfica como por productos, asesorando y acompañando a nuestros clientes en la transición verde y digital.

A futuro, queremos consolidar la plataforma regional en Europa para convertirnos en uno de los bancos mayoristas de referencia en la región, afianzar nuestro liderazgo en Sudamérica y acelerar el crecimiento en EE.UU.

En **Private Banking, Asset Management and Insurance**, simplificamos y mejoramos la oferta de valor. Seguimos innovando en nuestros productos y aumentando las ventas digitales.

Los activos bajo gestión aumentaron por la buena evolución de Banca Privada y de Gestión de Activos. En Banca Privada, estamos particularmente orgullosos de aparecer por primera vez entre los tres primeros bancos privados globales según el *ranking* que elabora *Euromoney*, reconocimiento que agradecemos a todos nuestros clientes. En Seguros, aumentamos el volumen de primas, destacando las de protección, que subieron el 12%.

Con ello, el beneficio más las comisiones netas cedidas al negocio, aumentó el 12% en el año.

Finalmente, me gustaría destacar los esfuerzos que estamos realizando en mejorar el servicio en **Tarjetas**. Trabajamos para gestionar de manera global los 90 millones de tarjetas del Grupo, que representan unos ingresos cercanos a los 3.000 millones de euros, con un crecimiento de la facturación superior al 20%.

### (3) Prioridades de gestión de Santander para 2022 y el impacto que la actual situación geopolítica puede tener en nuestra actividad

---

#### **Me centraré ahora en las prioridades de gestión para 2022.**

Hemos iniciado el año todavía con algunas incertidumbres relacionadas con la pandemia, agudizadas por el conflicto bélico en Ucrania.

En este entorno, tenemos un balance bien posicionado para subidas de tipos de interés, controlaremos atentamente el riesgo de crédito y nos centraremos en mejorar la eficiencia operativa manteniendo los costes bajo control.

En 2022, nuestras **prioridades** son:

**Primera.- Continuar incrementando nuestra base de clientes** a través de soluciones cada vez más personalizadas. Confiamos en volver a cerrar el año entre las tres primeras entidades por calidad de servicio en la mayoría de los países, liderando varios de ellos.

Para conseguirlo, estamos invirtiendo en capacidades tecnológicas para reducir los tiempos en los que podemos ofrecer nuevas funcionalidades a nuestros clientes. También estamos enfocados en atraer y retener el mejor talento. Hemos invertido en programas de formación en tecnología de los que se han beneficiado 60.000 empleados. El 63% de nuestros empleados en tecnología están integrados en áreas de negocio y el 80% de los equipos tecnológicos trabajan en *Agile*.

**Segunda.- Aumentar los ingresos por encima de la media de nuestros principales competidores.** Para lograrlo, nos apoyaremos en nuestra capacidad para atraer nuevos clientes, la mejora del mix de negocio y una adecuada gestión de márgenes en un entorno de subida de tipos.

A través de One Santander, continuaremos mejorando la oferta de servicios digitales y productos de alto valor añadido para diversificar nuestras fuentes de ingresos y seguir incrementando tanto el margen de intereses como las comisiones.

**Tercera.- Mantener el crecimiento de los costes por debajo de la inflación,** como hemos hecho en los últimos años. Esperamos volver a mejorar la eficiencia del Grupo, apoyados en los planes de transformación que estamos llevando a cabo en todas las regiones.

**Cuarta.- Mantener un coste del crédito igual o inferior a la media del ciclo,** aprovechando nuestro conocimiento del mercado y de los clientes. Aquí, España será una pieza clave, dado que esperamos reducirlo a entornos de 50 puntos básicos, con lo que compensaremos una cierta normalización en Estados Unidos y Reino Unido y alguna subida, moderada, en mercados emergentes.

Con todo ello, tenemos el objetivo de aumentar el beneficio y alcanzar una rentabilidad sobre el capital, en términos de RoTE ordinario, superior al 13%, claramente por encima de nuestro coste del capital.

Además, esperamos mantener una ratio de solvencia CET1 fully-loaded del 12% y seguir mejorando nuestro valor contable tangible por acción. Ello nos aportará la flexibilidad de gestión necesaria para seguir creciendo de forma intensa en los segmentos más rentables de nuestro negocio a la vez que retribuimos de manera adecuada a nuestros accionistas.

En lo relativo a las posibles **consecuencias que la actual situación geopolítica pueda tener en la evolución de nuestro negocio y nuestros resultados**, lo cierto es que, a día de hoy, son altamente inciertas. Desconocemos tanto la duración como la posible extensión del conflicto bélico.

Lo que sí les puedo asegurar es que nuestra situación de partida es muy sólida. Tenemos una excelente posición de liquidez y capital. No tenemos apenas exposición directa a Rusia y Ucrania y estamos reforzando los controles ante posibles amenazas en el ámbito operativo (ciberseguridad y blanqueo de capitales).

También estamos aplicando con rigor las sanciones internacionales establecidas y hemos comunicado que no haremos nuevo negocio con empresas rusas.

Desde el inicio del conflicto pusimos rápidamente en marcha iniciativas para facilitar la operativa financiera tanto a los ucranianos que salen del país como a los residentes en los países en los que operamos:

- Hemos eliminado las comisiones a todas las transferencias permitidas de países europeos a Ucrania.
- Suspendimos las comisiones de cuentas y tarjetas para clientes ucranianos en Polonia, facilitado el uso gratuito de los cajeros automáticos, y garantizado el acceso permanente a dinero en efectivo en las sucursales y los cajeros.
- Adicionalmente, estamos colaborando con la Cruz Roja y ACNUR mediante donaciones y con el apoyo en la asistencia a los refugiados ucranianos.

Con la visibilidad que tenemos hoy, esperamos impactos limitados para el Grupo, aunque distribuidos de forma asimétrica por regiones:

- Europa, en principio, puede ser el área más afectada por un crecimiento económico inferior al previsto, que puede implicar una menor actividad y afectar a la calidad crediticia. No obstante, las probables subidas de tipos de interés, unidas al proceso

de transformación y mejora operativa que estamos llevando a cabo, deberían reflejarse en una mayor rentabilidad de la región.

- En Norteamérica, seguimos viendo buenas perspectivas de crecimiento económico, que impulsarán las producciones del segmento de consumo en Estados Unidos y una vuelta al crecimiento de la actividad crediticia en México.
- En Sudamérica, la nueva situación tendrá un impacto neutro o positivo. El aumento de las exportaciones de materias primas a precios más elevados, junto con la consecuente apreciación de sus divisas, se deberían reflejar en nuestros resultados.

Creo que nuestra diversificación geográfica nos protege, en cierta medida, de posibles escenarios adversos y nos debería de permitir obtener unos resultados sólidos y recurrentes y seguir mejorando la rentabilidad. Así lo reflejan los buenos niveles de actividad y los ingresos del primer trimestre, aumentando estos últimos en torno al 7% interanual en euros.

Este crecimiento, unido a la gestión que estamos realizando de los costes y los riesgos, refuerza nuestra confianza en que alcanzaremos, como ya ha comentado la presidenta, los objetivos que nos hemos marcado para el ejercicio.

Quiero terminar recordándoles que todo el equipo de Santander seguiremos trabajando incesantemente para mantener su confianza, para ofrecerles una rentabilidad atractiva y para servirles de la mejor manera a todos ustedes, a nuestros clientes y a la sociedad en general. Creemos que es lo que debemos hacer, más si cabe, en situaciones excepcionales como las que nos está tocando vivir en los últimos tiempos.

Me gustaría reiterar, una vez más, mi gratitud a todos ustedes, señoras y señores accionistas, por el apoyo que nos brindan y por formar parte del Grupo Santander.