

---

# DISCURSO DE D. HÉCTOR GRISI

---

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS 2024

Señoras y señores accionistas,

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

Me gustaría centrar mi intervención en los siguientes tres puntos:

1. Primero, revisaremos cómo alcanzamos los excelentes resultados en 2023.
2. En segundo lugar, realizaré un breve resumen de la evolución en las principales geografías.
3. Y, por último, dedicaré unos minutos a comentar cuáles son las prioridades que hemos establecido para nuestros negocios globales en 2024.

2023 ha sido un año de **cierta incertidumbre a nivel global**, en el que nuevos conflictos geopolíticos se sumaron a los que ya existían de años anteriores. A esto también se unieron otros fenómenos globales, como la irrupción de avances tecnológicos que pueden acabar representando un cambio de paradigma. En un mundo así, repleto de grandes desafíos y continuos cambios, hay cosas que jamás pierden su valor, sino que, al contrario, cobran todavía una mayor relevancia. Destacaré dos que para nosotros tienen especial

importancia: la **confianza** y el **trabajo en equipo** con un objetivo común.

Por eso me gustaría, antes de comenzar a hablar de resultados, **agradecer esa confianza que, ustedes, accionistas, tienen en Santander**. Y, en particular, la que han depositado en mí, en este primer año desempeñando el cargo de consejero delegado del Grupo.

También me gustaría dar las **gracias a los más de 200.000 empleados** que trabajan en Santander. Una célebre figura del deporte americano dijo en una ocasión “el compromiso individual, con un esfuerzo colectivo, es lo que hace que un equipo, una empresa o una sociedad funcionen”. Los logros alcanzados en 2023, que ahora pasaré a detallar, no hubieran sido posibles sin la dedicación y la aportación de todos y cada uno de nuestros profesionales.

## [1. RESULTADO 2023: EJECUCIÓN DE LAS PRIORIDADES DE GESTIÓN]

Como ha mencionado la presidenta, el año pasado comunicamos el comienzo de una nueva fase de creación de valor para nuestros accionistas.

La ejecución de nuestra estrategia permitió impulsar el crecimiento rentable de nuestros negocios en 2023. De esta manera, y tras registrar en **el cuarto trimestre el resultado más alto entre nuestros competidores globales**, cerramos el año con un **beneficio atribuido acumulado de más de 11.000 millones de euros**. Esto supone un **nuevo beneficio récord para el Grupo**, con un aumento interanual del 15%, un 18% en euros constantes.

Logramos **todos los objetivos financieros que nos habíamos marcado para el año**: los ingresos aumentaron a doble dígito; cerramos el ejercicio con una eficiencia del 44,1% y un coste del riesgo del 1,18%; aumentamos la ratio CET1 *fully loaded* hasta el 12,3% e incrementamos la rentabilidad, con un RoTE que alcanzó el 15,1%. Todo ello hizo que la suma del valor tangible más el dividendo en efectivo por acción aumentase en un 15% interanual.

Para alcanzar este resultado récord nos enfocamos en las siguientes **palancas de gestión**:

- **EN PRIMER LUGAR, EL FOCO EN LA CALIDAD DE SERVICIO Y EL CRECIMIENTO DE CLIENTES, QUE SE REFLEJÓ EN EL AUMENTO DE LOS INGRESOS**

La **atracción de clientes es clave en un negocio como el nuestro**.

Tener una mayor base de clientes garantiza una mayor estabilidad en los ingresos y unos menores costes operativos, con una mejor diversificación de los riesgos.

Nuestra estrategia consiste en convertirnos en el banco de referencia de nuestros clientes, profundizando en la relación que establecemos con ellos. De esta manera, seremos capaces de capturar, en mayor medida, el valor del negocio transaccional y mejorar su satisfacción.

En el Grupo, ya contamos con **165 millones de clientes**. Además, seguimos trabajando en incrementar su interacción con el banco, lo que ha ayudado a aumentar, por ejemplo, el número de transacciones de pagos un 15% en 2023, hasta alcanzar los 36.000 millones.

Esta amplia base de clientes, junto a las buenas dinámicas comerciales y nuestro modelo diversificado, ha impulsado el **crecimiento de los ingresos**.

La mayor parte de este crecimiento provino de la **subida del margen de intereses**. Este incremento es resultado de mayores volúmenes en Norteamérica, Sudamérica y Consumer, y de la buena gestión de los *spreads* de crédito fundamentalmente en Europa, en un entorno de tipos de interés más altos.

Por otro lado, nuestra diversificación geográfica y por negocios permitió que las **comisiones continuaran creciendo**, con una subida del 5% en euros constantes. Esta evolución fue mejor que la de nuestros competidores, en un contexto de bajo crecimiento de comisiones en general.

- **EN SEGUNDO LUGAR, LA MEJORA DE LA EFICIENCIA**

A pesar de la elevada inflación en el periodo, **fuimos capaces de mantener los costes bajo control**, a la vez que invertimos en nuestra transformación, en tecnología y en el desarrollo de negocios clave como los de Estados Unidos o Consumer.

**Conseguimos mejorar estructuralmente la eficiencia del banco,** que se sitúa en el 44,1%, manteniéndonos como uno de los bancos más eficientes del sector, **avanzando en tres ejes:**

- **El primero, seguimos mejorando la experiencia del usuario mediante ONE Transformation,** el programa que se apoya en la simplificación y la automatización. Estamos trabajando en implantar un modelo operativo común en nuestro negocio Retail que nos ayude a cumplir con nuestros objetivos de creación de valor.
- **El segundo, fomentamos la conectividad que proporcionan nuestros negocios globales.** Como ya ha comentado la presidenta, en Santander contamos con una ventaja competitiva muy potente y que muy pocos pueden replicar: nuestro liderazgo local y presencia global con modelos operativos comunes que nos permiten ser más sencillos y eficientes para nuestros clientes. Esta combinación es clave para seguir mejorando la rentabilidad y alcanzar los objetivos de creación de valor que nos marcamos en el Investor Day.

La expansión de nuestro negocio de adquisición es un ejemplo de los beneficios que la conectividad proporciona al Grupo. La

implantación de Getnet en las áreas geográficas en las que tenemos presencia nos permite iniciar la relación comercial con nuevos clientes ofreciendo un servicio diferencial de alta calidad, sirviendo como producto para impulsar la vinculación. Ya hemos lanzado la plataforma de Getnet en cinco países con gran éxito y estamos trabajando para ponerla en marcha en otras unidades.

- **Por último, impulsamos nuestras capacidades tecnológicas globales.** De esta manera, capturamos sinergias a través de la centralización y el desarrollo de plataformas y productos escalables.

**Estos ahorros procedentes de nuestro modelo y de las iniciativas de ONE Transformation serán aún más evidentes en los próximos años.**

- **OTRA PALANCA HA SIDO LA GESTIÓN ACTIVA DEL RIESGO, que nos permitió mantener los buenos niveles de calidad crediticia, con el coste del riesgo controlado incluso en un contexto de subidas de tipos de interés.**



**La cartera hipotecaria**, la de mayor tamaño en el Grupo, continuó mostrando su fortaleza y resiliencia en términos de calidad crediticia. Al mismo tiempo, implantamos medidas para ayudar a nuestros clientes, como las que pusimos en marcha en Reino Unido, España, Portugal y Polonia.

**La cartera de financiación de vehículos** se comportó en línea con lo previsto, condicionada por la normalización en la capacidad de pago de los clientes, tras la retirada gradual de los programas de estímulo en Estados Unidos.

**Las carteras de préstamos personales y tarjetas** mantuvieron una buena relación entre rentabilidad y riesgo. Gracias al uso de indicadores tempranos somos capaces de identificar cambios en la calidad de la demanda de crédito de forma muy ágil y efectiva.

**En el segmento de empresas**, en un entorno de desapalancamiento financiero, conseguimos mantener un buen ritmo de crecimiento rentable y de buen perfil crediticio.

- **POR ÚLTIMO, SEGUIMOS MANTENIENDO UN BALANCE MUY SÓLIDO Y UNA ASIGNACIÓN MUY EFICIENTE DE CAPITAL.**

**Nuestro balance presenta un perfil de riesgo bajo**, y nuestra cartera crediticia, bien diversificada por segmento, producto y país, se financia principalmente con depósitos de particulares estables. De ellos, más de un 80% están asegurados.

En el año, **los depósitos aumentaron un 2% en euros constantes**, impulsados por los de plazo, y los fondos de inversión crecieron a doble dígito.

**Los créditos en el Grupo descendieron ligeramente**, por los efectos de la subida de los tipos de interés en la demanda de crédito y las amortizaciones anticipadas, principalmente en Europa. Esto quedó compensado, en parte, por las dinámicas positivas en Norteamérica, Sudamérica y Consumer.

**En cuanto al capital, mantuvimos la ratio CET1 *fully loaded* por encima del 12% en todos los trimestres**, gracias a la fuerte generación orgánica de capital, que la impulsó hasta situarse en el 12,3%.

En este incremento fue clave la buena evolución de los resultados, así como la disciplina en la asignación de capital. Crecimos de forma muy selectiva en aquellas carteras que tienen una mejor combinación entre rentabilidad y riesgo. Adicionalmente, creamos una nueva unidad, Asset Desk, enfocada en la rotación de activos y la optimización del capital.

**Todo ello nos ha permitido aumentar la remuneración total al accionista con cargo a los resultados de 2023**, repartida aproximadamente en partes iguales entre dividendo en efectivo y recompra de acciones. Incluyendo el dividendo final que sometemos a aprobación en esta junta y el programa de recompra actualmente en curso, la remuneración será aproximadamente un 44% superior a la ejecutada con cargo a los resultados de 2022.

Seguimos pensando que, en los niveles actuales de cotización de la acción, la recompra de acciones es una de las mejores maneras de invertir nuestro capital y crear valor para nuestros accionistas.

## [ 2. EVOLUCIÓN POR GEOGRAFÍAS Y NEGOCIOS ]

PERMÍTANME QUE HAGA AHORA UN REPASO DE LA EVOLUCIÓN DE LAS REGIONES, PAÍSES Y NEGOCIOS EN 2023.

- Empezando por **Europa**, alcanzamos un **beneficio en el año de 5.500 millones de euros**, con un crecimiento del 45% interanual en euros constantes. Todos los negocios registraron un buen comportamiento en el año, destacando especialmente los de Banca Comercial y Wealth, gracias a la excelente gestión del margen. Por países, buena evolución de los ingresos en España y Portugal, y también en Reino Unido y Polonia, a pesar de encontrarse en una etapa más madura dentro del ciclo de tipos de interés.

Mantuvimos un buen control de costes en la región, que crecieron ligeramente por encima de la inflación, mientras que las dotaciones se han visto impactadas por el aumento de la cobertura de la cartera denominada en francos suizos en Polonia.

- En **Norteamérica**, el beneficio se ha mantenido alto, superando los **2.300 millones de euros**, a pesar de verse afectado por la normalización de las provisiones, dentro de lo que esperábamos.

La buena evolución en el negocio de CIB, Wealth y PagoNxt en la región compensó parcialmente los menores resultados en la banca comercial de Estados Unidos.

En este país, estamos haciendo grandes progresos de transformación, invirtiendo en desarrollar nuestras capacidades de asesoramiento en CIB complementando nuestros equipos, para fortalecer nuestra franquicia en aquellos sectores donde podemos desarrollar una ventaja competitiva. Esto nos permitirá acelerar el crecimiento rentable en el país y en el resto del Grupo.

Por su parte, México cerró un año excelente: logramos el beneficio más alto de su historia, con una muy buena evolución de todos los negocios, especialmente de Banca Comercial y CIB.

- En **Sudamérica, el beneficio alcanzó los 3.000 millones de euros**. El buen desempeño en los negocios de CIB, Wealth y PagoNxt, compensó en parte los menores resultados en la banca comercial de la región, afectados por la sensibilidad negativa a las subidas de tipos de interés en Brasil y Chile. Sin embargo, el inicio de las bajadas de tipos en la segunda mitad de 2023 permitió

mejorar la evolución del margen de intereses en ambos países, algo que esperamos que se consolide en 2024.

Gracias a nuestra disciplina en costes conseguimos que estos descendieran en términos reales en la región. Por otra parte, el esfuerzo por fortalecer nuestro modelo de riesgos en un contexto complejo nos permitió contener el crecimiento de las dotaciones, que aumentaron en línea con la cartera.

- **Nuestro negocio de consumo en Europa** se mantuvo como referente en términos de rentabilidad y eficiencia en el sector. Centramos nuestros esfuerzos en gestionar de forma activa la cartera y los precios de la nueva producción, la cual aumentó hasta alcanzar los 52.000 millones de euros. Los depósitos crecieron un 19% en euros constantes, en línea con nuestra estrategia de ajustar la sensibilidad de nuestro balance al contexto de tipos.

Con ello, conseguimos mitigar el impacto de la subida de tipos sobre el margen de intereses e impulsar los ingresos. Los costes aumentaron, en parte, por las inversiones estratégicas y por el

propio crecimiento del negocio, mientras que continuó el proceso de normalización de las dotaciones.

Con todo, el **beneficio acabó el año cerca de los 1.200 millones de euros.**

### **Con respecto a la evolución de los negocios:**

- En **Corporate & Investment Banking**, logramos cerrar otro gran año, obteniendo un beneficio atribuido que superó los 3.000 millones de euros. Este es el cuarto año consecutivo que batimos nuestro propio récord. De esta manera, nuestro negocio se consolida como uno de los líderes en rentabilidad entre los competidores.
- En **Wealth**, también obtuvimos un beneficio récord de más de 1.600 millones de euros que, si se le suman las comisiones netas cedidas a la red, alcanza una cifra de 3.300 millones. Tanto en banca privada como en el negocio de gestión de activos alcanzamos unas ventas netas récord y, en seguros, las primas crecieron a doble dígito.
- En **PagoNxt** hemos cumplido con los objetivos que nos habíamos fijado para el año, obteniendo unos ingresos de más de 1.100

millones de euros, impulsados por nuestros negocios de Merchant y Trade.

En 2023, la facturación en tarjetas aumentó significativamente hasta superar los 300.000 millones de euros.

### [ 3. PRIORIDADES DE GESTIÓN DE NUESTROS NEGOCIOS GLOBALES PARA 2024 ]

Para este año 2024, esperamos que se mantenga una relativa incertidumbre debido a las tensiones geopolíticas globales, lo que podría acarrear una moderación del crecimiento económico global. La expectativa es que la inflación continúe desacelerándose paulatinamente, acercándose a los niveles objetivo. Esto permitiría continuar con el proceso de recorte de tipos en regiones como Latinoamérica y, en otras, como Estados Unidos y Europa, comenzar a reducirlos poco a poco, especialmente durante la segunda mitad del año.

Creemos que el contexto en Europa seguirá siendo favorable, aunque algo menos propicio por la presión de los márgenes. Pero, gracias a nuestro modelo de negocio y nuestra diversificación, esto



se verá compensado por un entorno más favorable en Sudamérica y en Consumer, algo que no les ocurre a nuestros competidores.

Como ya ha recordado la presidenta, en 2024 hemos pasado a gestionar el Grupo a través de cinco negocios globales. Para todos ellos, hemos fijado una serie de **prioridades de gestión** que nos ayudarán a alcanzar los objetivos marcados para 2024 y seguir creando así valor para ustedes, nuestros accionistas.

- En **Retail**, nos focalizaremos en converger hacia un modelo común en todas nuestras geografías. Extenderemos al resto de países el proceso de transformación que iniciamos en España, México y Estados Unidos en 2023. Será esencial continuar con la simplificación, la automatización de procesos y el desarrollo de nuestra plataforma tecnológica global a la que convergerán todos los países, y extraer así todo el valor a nuestra combinación única de liderazgo local y alcance global. Esta plataforma se basa en nuestra tecnología Gravity para el *back-end*, (es decir, los sistemas y procesos que hay tras las operaciones). También se apoya en la tecnología ODS, alojada en la nube, que hemos desarrollado internamente para el *front-end* (que es lo que los clientes ven al realizar sus operaciones con nosotros).

- En **CIB**, profundizaremos en nuestra relación con los clientes para aumentar nuestra cuota de mercado en M&A, Equities y Leveraged Finance. Seguiremos ejecutando nuestro plan de llevar la franquicia de CIB en Estados Unidos un paso más allá, ampliando selectivamente nuestra base de clientes y las capacidades en aquellas áreas donde destacamos especialmente, lo cual nos permitirá complementar nuestras capacidades en otras geografías del Grupo.

Además, estamos acelerando la rotación de activos e incrementando el foco en productos que consuman poco capital, e impulsando el uso de nuestros centros de excelencia globales.

- En el negocio de **Wealth**, **mejoraremos nuestro apalancamiento operativo**, mediante la digitalización del proceso de inversión y simplificando nuestra oferta de productos. También **seguiremos construyendo nuestra plataforma global, dando prioridad a la digitalización.**

En **gestión de activos**, continuaremos desarrollando nuestros negocios de alternativos y de cliente institucional.

También estamos lanzando proyectos como el desarrollo de la **banca privada** doméstica en EE.UU, aprovechando nuestra fuerte presencia en Miami.

**En Seguros**, nos centraremos en algunos productos con mayor potencial de crecimiento como son los de salud, ahorro o pymes con foco en España.

- La presidenta se ha referido a las prioridades establecidas para **Consumer** y **Payments**. Como ya ha comentado, en **Consumer** seguiremos avanzando hacia un modelo operativo y de negocio global y en **Payments**, nos centraremos en continuar capturando las oportunidades crecientes en el universo de Pagos.

Confiamos plenamente en que, por medio de la consecución de estas prioridades, incrementaremos el beneficio y la rentabilidad del Grupo en 2024, avanzando también en las metas que hemos establecido a medio plazo.

#### [4. CIERRE]

Queridos accionistas, estoy llegando al final de mi intervención y me gustaría reiterar mi agradecimiento a todos ustedes. Hay una frase muy conocida del escritor Jorge Luis Borges que dice que “el futuro

no es lo que va a pasar sino lo que vamos a hacer". Así es cómo afrontamos los retos en este Grupo, garantizando que haremos todo lo que esté en nuestra mano para seguir creciendo y creando valor para ustedes, de forma responsable y comprometida con la sociedad.

Gracias por formar parte de Grupo Santander. Espero seguir contando con todos ustedes el año que viene.