

## **DISCURSO PRESIDENTA EJECUTIVA**

Buenos días, señoras y señores, y bienvenidos a la Junta General de Accionistas de 2025 de Banco Santander.

Gracias a todos los que nos acompañan hoy.

Este año celebramos esta junta en formato exclusivamente virtual y la estamos retransmitiendo en directo desde nuestra sede en Boadilla del Monte.

Como ya hacen las grandes empresas cotizadas de Europa y América, creemos que es la mejor manera de hacerlo para un banco como Santander, con varios millones de accionistas repartidos por todo el mundo, para impulsar su participación en igualdad de condiciones, independientemente de dónde estén, preservando todos sus derechos.

Lo hicimos en la pandemia de manera excepcional y, hoy en día, la legislación y la tecnología nos permiten hacerlo introduciendo mayores facilidades y permitiendo que todos los accionistas puedan ver, escuchar o leer las intervenciones de los demás, con todas las garantías legales y de participación y con el respaldo de la inmensa mayoría de nuestros accionistas.

## **[VISIÓN GLOBAL DEL BANCO]**

Santander es un banco comercial y de consumo que desarrolla cinco negocios globales en 10 mercados clave de Europa y América.

Nuestro objetivo es ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros.

A través de nuestras plataformas globales y nuestra extensa red de sucursales, atendemos las necesidades financieras de nuestros clientes de principio a fin, ya sea conceder un préstamo, realizar pagos instantáneos, gestionar los ahorros o asegurar una vivienda.

A través de la tecnología y aprovechando nuestra escala con más de 170 millones de clientes en el mundo, estamos transformando nuestros negocios para ofrecer mejores productos y servicios, fáciles de usar y a un coste competitivo en la era de la Inteligencia Artificial.

Estamos simplificando procesos, automatizando operaciones, invirtiendo en el equipo humano y aprovechando nuestra red global para crecer más rápido, mejorar la eficiencia y crear más valor para nuestros equipos, clientes y para ustedes, nuestros accionistas.

Para ello, Santander cuenta con un gobierno corporativo transparente y robusto que cumple con los más altos estándares internacionales.

En 2024, completamos la transición del consejero coordinador independiente, Glenn Hutchins, que en su primer año ha hecho una gran labor de interacción con otros

consejeros no ejecutivos, así como con los principales inversores y *proxy advisors*, para alinear los intereses de nuestros accionistas –y de otros grupos de interés– con la estrategia del banco.

## **[RESULTADOS 2024]**

2024 fue un año histórico para Santander en resultados, en capital y en la remuneración total que les hemos dado a ustedes, nuestros accionistas.

Logramos de nuevo un beneficio récord, que alcanzó los 12.600 millones de euros, y superamos todos los objetivos financieros que nos habíamos marcado, con avances significativos en nuestros tres pilares estratégicos: Think Value, Think Customer y Think Global.

**En el primero de ellos, Think Value, cómo creamos valor para nuestros accionistas,** cumplimos el objetivo de mantener un crecimiento anual medio a doble dígito a lo largo del ciclo, en términos de valor contable tangible + dividendo por acción.

En los últimos dos años, hemos generado un crecimiento medio del 15%, por encima de la media de nuestros competidores.

Esta creación de valor fue posible gracias al cumplimiento de los objetivos para 2024, en línea con los compromisos que nos marcamos en nuestro Investor Day de 2023.

La disciplina en la asignación de capital nos permitió alcanzar una ratio de capital CET1 *fully loaded* del 12,8%, al tiempo que elevamos nuestra rentabilidad hasta el 16,3% de RoTE y mantuvimos una política de distribución de aproximadamente el 50% del beneficio a nuestros accionistas.

Con estos resultados, la remuneración total al accionista ascendió a cerca de 6.300 millones de euros, la más alta de la historia de Santander y 6 veces más que la recibida por los accionistas sobre los resultados de 2014.

Aproximadamente la mitad se distribuyó como dividendo en efectivo, con un aumento interanual del 19% por acción del efectivo pagado con cargo a 2024, y la otra mitad en recompras de acciones.

Desde 2021 hasta la segunda recompra con cargo a los resultados de 2024, Santander habrá recomprado aproximadamente el 15% de sus acciones, devolviendo a los accionistas unos 9.500 millones de euros.

A esta cifra se suman unos 9.600 millones de euros de dividendo en efectivo incluyendo el complementario de 11 céntimos de euro por acción que se somete hoy a aprobación en esta junta.

En total hemos retribuido a nuestros accionistas con cerca de 32.000 millones desde 2015 hasta 2024 (ambos años incluidos).

**Sobre nuestro segundo pilar estratégico, Think Customer, cómo en Santander ponemos siempre al cliente en el centro,** durante 2024 avanzamos en la construcción de un banco digital con sucursales y en convertirnos en el banco más rentable en cada uno de nuestros mercados.

A través de nuestro plan de transformación, ONE Transformation, estamos combinando la tecnología y el talento de nuestros equipos para ofrecer productos de máxima calidad 100% digitales, al tiempo que garantizamos que nuestras sucursales ofrecen el apoyo y asesoramiento que nuestros clientes necesitan,

minimizando el tiempo dedicado a tareas operativas a través de la automatización y la digitalización.

Por otro lado, estamos implantando un nuevo modelo de sucursal en todos nuestros mercados.

Contamos ya con 220 Work Cafés en todo el Grupo, que ofrecen una experiencia mejor y más personalizada a nuestros clientes y no clientes.

Esta combinación de innovación y personalización es “cuadrar el círculo”: asegura que los clientes obtengan una experiencia única a precios competitivos y de manera rentable para nuestros accionistas.

Un buen ejemplo en 2024 ha sido el lanzamiento de Zinia, que ofrece soluciones digitales avanzadas de financiación al consumo (“*check-out*” lending) en Alemania a través de las alianzas que tenemos con Amazon y Apple.

El resultado de todo ello es que en 2024 crecimos en 8 millones de clientes, hasta los 173 millones. Además de aumentar en un 4% los clientes activos.

**Y, por último, cubriré nuestro tercer pilar estratégico, Think Global, cómo estamos aprovechando nuestra diversificación y escala global.**

ONE Transformation es nuestro plan para rentabilizar aún más nuestra escala global, combinando nuestro liderazgo local con las plataformas que estamos implantando en todo el Grupo.

El objetivo es un modelo operativo y de negocio único con “sabor local” que dará servicio a nuestros 173 millones de clientes.

Estamos fomentando la colaboración entre nuestros cinco negocios globales (lo que llamamos *network collaboration*) y a través de nuestra plataforma tecnológica global podemos ofrecer las mejores soluciones del mercado y escalarlas a todos nuestros países.

Con ello, mejoramos la experiencia del cliente al tiempo que reducimos el coste de servicio, crecemos más y seguimos mejorando la rentabilidad.

En 2024, las sinergias de esta colaboración entre nuestros cinco negocios globales se concretaron en unos ingresos de 20.000 millones de euros, lo que representa el 32% de los ingresos totales del Grupo.

### **[REVIEW ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS GLOBALES]**

Revisaré la evolución de nuestra estrategia en los cinco negocios.

2024 fue un año clave para Santander en nuestros negocios de banca minorista, Retail, y de consumo, Consumer, en todas nuestras geografías.

**En Retail**, estamos avanzando para convertirnos en el banco número 1 para nuestros clientes.

Nuestros 147 millones de clientes acceden cada vez más a nuestros productos y servicios digitales, lo cual se ve reflejado en el crecimiento a doble dígito de las ventas digitales.

La prioridad de nuestro equipo es ofrecer servicios de valor añadido, resultando en un 13% menos de recursos dedicados a tiempo completo a tareas no comerciales en 2024.

En 2024, en 8 de nuestros 10 mercados principales, Santander se mantiene entre los tres primeros bancos en términos de satisfacción de cliente medido por NPS (*Net Promoter Score*).

Y logramos elevar el RoTE en Retail hasta el 18,9% desde el 15,1%, con un aumento de los clientes activos de 4 millones hasta los 79 millones, un crecimiento de los ingresos por cliente activo del 5% y una reducción del coste por cliente del 3%.

**En nuestro negocio de Consumer**, algunos hitos importantes en 2024 fueron:

- **Drive, la plataforma de compra de vehículos 100% digital en Estados Unidos** que permite hacer online todo el proceso para financiar la compra de un vehículo, o la expansión del leasing en Europa.
- **El lanzamiento de Openbank en Estados Unidos y México.** Openbank Estados Unidos ha superado todas nuestras expectativas en los primeros meses y nos va a permitir seguir creciendo de manera rentable. Con más de 90.000 clientes captados y más de 3.500 millones de dólares en depósitos en cinco meses, ya estamos optimizando nuestra base de financiación en Estados Unidos.
- **Además, hace unas semanas anunciamos nuestra colaboración con Verizon**, la principal operadora de telefonía de Estados Unidos, que cuenta con 100 millones de clientes, e impulsará el crecimiento de Openbank en el país.

- **En México**, la oferta completa de productos financieros para el día a día incluye cuentas remuneradas, tarjetas de débito y crédito y el respaldo de 10.000 cajeros Santander.

**En CIB**, el modelo es 'originar para distribuir', rotar nuestros activos para aumentar la rentabilidad.

CIB está basado en nuestra fortaleza local en países como España, Brasil y México, con relaciones con las grandes empresas, en un negocio fundamentalmente transaccional, apoyado por equipos especializados en asesoría financiera y mercado de capitales en Londres y Nueva York.

**Nuestra actividad de Wealth**, con crecimientos a doble dígito de los ingresos, genera una tercera parte de las comisiones totales del Grupo, incluyendo seguros y gestión de activos.

Los activos bajo gestión alcanzaron casi 500.000 millones de euros en 2024, un aumento del 13%, lo que ha supuesto un récord de ventas netas en España superando los 100.000 millones de euros.

En 2024 fuimos nombrados el Mejor Banco Privado Internacional en Latinoamérica por la revista Euromoney.

Y, por último, **Payments**, nuestro negocio en el que estamos consolidando la "fábrica" para cobros y pagos de todo el Grupo, incluyendo tarjetas con soluciones innovadoras y eficientes.



Nuestra solución global de pagos de cuenta a cuenta, (Payments Hub), hace uso de una única API para poder ofrecer pagos instantáneos a nuestros clientes de la zona euro, el Reino Unido y México.

- Está siendo implantada en Estados Unidos y Brasil en 2025, permitiendo la conectividad en tiempo real entre nuestros bancos y nuestros clientes en Estados Unidos y México antes de finales de año, algo que será diferencial.
- También hemos comenzado ya a ofrecer a otros bancos este servicio.

En PagoNxt, nuestra plataforma líder de adquirencia, Getnet, ofrece nuevas soluciones globales a nuestros clientes, incluyendo, por ejemplo, la API regional de comercio electrónico que ofrece adquirencia y procesamiento de pagos a comercios en Brasil, México, Argentina y Chile. En 2024, Getnet procesó 9.800 millones de transacciones a nivel global.

En Tarjetas, nuestra plataforma global, Plard, ya gestiona más de 15 millones de tarjetas de débito en Brasil. En los próximos años, implantaremos Plard en todos los mercados del Grupo.

### **[SOSTENIBILIDAD]**

En cuanto a la sostenibilidad, nuestra misión es clara: contribuir al progreso de las personas y las empresas.

En 2024:

- Ayudamos financiando la adquisición de 3,7 millones de casas, con un crédito total de unos 350.000 millones de euros;

- habíamos destinado unos 214.000 millones de euros para ayudar a nuestros clientes a comprar otros bienes;
- y otros 330.000 millones de euros para crear empresas o ayudarlas a crecer, incluyendo a más de 530.000 pymes y autónomos.
- Además, financiamos cuatro millones de nuevos coches solo en 2024.
- Y hemos contribuido con cerca de 11.000 millones de euros en impuestos en los mercados en los que operamos.

En 2024, alcanzamos el objetivo que nos fijamos en 2019 de dedicar más de 120.000 millones de euros a proyectos de financiación verde.

Y lo logramos 18 meses antes de lo previsto.

Hemos movilizado casi 140.000 millones de euros desde 2019 y seguimos avanzando en nuestro objetivo de llegar a 220.000 millones de euros en 2030.

Hemos reforzado nuestra posición **como líderes globales en energías renovables** con un aumento del 20% de nuestra cartera de hipotecas verdes y vehículos sostenibles.

También hemos avanzado en nuestro objetivo de facilitar la **inclusión financiera** a 5 millones de personas entre 2023 y 2025, alcanzando 4,3 millones entre 2023 y 2024.

En 2024, apoyamos a 1,3 millones de microempresas que no tenían acceso a servicios financieros en Latinoamérica a través de la concesión de microcréditos para desarrollar su actividad.

Por último, 2,2 millones de personas y empresas se beneficiaron el año pasado de nuestra inversión de más de 100 millones de euros en **educación superior, emprendimiento y empleabilidad**.

Y dedicamos cerca de 63 millones de euros a **iniciativas sociales**: desde el impulso a la educación financiera, el acceso a la cultura y el apoyo en situaciones de crisis humanitarias, como han sido las inundaciones que tuvieron lugar en España y Brasil, el huracán de México o los incendios en Chile y Portugal.

En el caso concreto de la **Dana, en Valencia**, hemos colaborado con más de 60 organizaciones que están actuando sobre el terreno para ayudar en la reconstrucción de escuelas y hogares, en la puesta en marcha de los negocios y aportando también becas para que los alumnos más afectados puedan retomar sus estudios.

### **[VISIÓN GENERAL 2025: REFERENCIAS A EUROPA Y ESPAÑA PARA MEDIOS]**

Durante los primeros meses de 2025, hemos visto un aumento de la incertidumbre geopolítica y una alta volatilidad en los mercados en todo el mundo.

La actual previsión de crecimiento de la economía global a cinco años es del 3,1%, la más baja de los últimos 16 años.

Los recientes anuncios en Estados Unidos sobre aranceles reflejan un aumento de las tensiones comerciales. Como banco, nuestro objetivo es ayudar a los clientes a hacer frente a la volatilidad y estamos comprometidos a hacerlo.

Nuestros mercados, sin embargo, siguen mostrando resiliencia.

Los datos de empleo, clave de la calidad de los activos, son muy buenos.

El desempleo está en mínimos históricos, o muy cerca de ellos, en dos tercios de nuestros mercados principales, y esperamos un buen comportamiento también en 2025.

En este sentido, se espera que España crezca un 2,5% en 2025, por encima de la media europea, alcanzando niveles récord de empleo, con cerca de 22 millones de personas afiliadas a la Seguridad Social.

En Europa, tenemos un gran desafío, y también una gran oportunidad, que es la de desempeñar un papel muy relevante a nivel global.

Hace mucho tiempo que no se veía tanto entusiasmo entre los inversores institucionales por invertir en Europa.

La decisión de Alemania, que representa un tercio de la economía europea, de flexibilizar el límite de su deuda, y sus planes de aumentar la inversión, junto con la decisión a nivel europeo de priorizar la competitividad suponen [un antes y un después para las perspectivas de Europa].

Es el momento de pasar a la acción, y hacer los cambios que resulten en crecer más y mejor, lo que permitirá hacer sostenible el modelo social europeo.

Para lograrlo, en Europa es necesario aumentar la inversión, lograr más innovación, y que esta se traslade al sector productivo.

Los pasos que se están dando son muy positivos, pero debemos hacer más.

La mayoría de los países tienen un margen fiscal limitado y, por lo tanto, una capacidad limitada para recortar impuestos o aumentar el gasto.

Sin embargo, tenemos un sector bancario europeo fuerte, y que cuenta con niveles de capital que permiten afrontar las enormes necesidades de financiación en Europa, y asignar este capital de manera eficiente a los sectores productivos.

Esto no requiere nueva legislación, sólo simplificar con el objetivo de equilibrar mejor la acumulación de capital y el apoyo al crecimiento, especialmente las pymes.

De cara al futuro, se requieren además reformas estructurales: equilibrar las cuentas públicas, impulsar un entorno más favorable a la inversión privada, atraer talento y un contexto institucional que permita crecer a nuestras empresas para que sean más competitivas y resilientes, y que las que se crean en Europa se queden aquí.

### **[INTELIGENCIA ARTIFICIAL]**

La Inteligencia Artificial junto con otras tecnologías emergentes tendrán un papel clave para generar el salto que necesitamos en la productividad.

En Santander, estamos invirtiendo en esta tecnología para ser más ágiles y eficientes, para mejorar la experiencia de cliente y crecer más rápido.

Nuestras iniciativas de IA se centran en la captación de clientes, la reducción de riesgos y la automatización de procesos.

Contamos con más de 6.000 desarrolladores que están usando herramientas de IA y ya impulsan su productividad en un 20-30%.

Estamos usando la IA para fortalecer nuestra ciberseguridad, y hemos automatizado procesos complejos como la elaboración de poderes notariales.

Sólo con seis casos de uso en nuestro negocio de Retail hemos generado unos 200 millones de euros en 2024 en ahorros y eficiencias operativas.

En Retail, vamos a personalizar aún más la oferta de productos y servicios para cada cliente, lo que estimamos puede traducirse en un aumento del 20% en las ventas digitales.

En **Wealth**, la IA nos está ayudando en el asesoramiento financiero en productos de inversión a nuestros clientes y banqueros, además de en la automatización de nuestros procesos. La IA tiene el potencial de generar un incremento significativo de las ventas en Wealth (hasta el 10%).

Tenemos el compromiso de utilizar la IA de una forma ética, segura y transparente bajo un marco de gobierno sólido.

Recientemente, hemos creado la figura en el Grupo de Chief Data & Artificial Intelligence Officer, que será responsable de poner en marcha el nuevo modelo operativo para integrar la IA en toda la organización.

### **[OBJETIVOS 2025 Y TENDENCIAS PRIMER TRIMESTRE]**

Mirando hacia el futuro, esperamos seguir aumentando la rentabilidad en 2025.

Aunque estamos monitorizando las implicaciones de los anuncios recientes en Estados Unidos sobre aranceles, **es en los momentos difíciles cuando el valor de nuestra diversificación se hace más evidente.**

Por ello, **mantenemos todos nuestros objetivos para el año 2025**, incluyendo:

- Alcanzar unos **ingresos** de aproximadamente 62.000 millones de euros;
- Reducir los **costes** en términos absolutos frente al año anterior;
- Mantener un **coste del riesgo** estable – con los mercados de mejor desempeño compensando a otros;
- Y alcanzar un **RoTE** de aproximadamente 16,5% (post-AT1) y un **CET1** del 13%.

**Para el primer trimestre de 2025, continuamos con la tendencia positiva de años anteriores, creciendo en número de clientes**, con ingresos que se espera se mantengan estables, mientras que los costes caerán en euros corrientes en comparación con el mismo periodo del año anterior.

AMBOS, costes e ingresos, en línea con nuestra guía para 2025, y dando como resultado una mejora en la eficiencia de aproximadamente 50 puntos básicos. La calidad crediticia se mantiene estable, con un coste del crédito dentro de lo previsto.

Como resultado, en el primer trimestre esperamos:

- Aumentar la rentabilidad en comparación con el ejercicio completo de 2024, alcanzando un RoTE de aproximadamente 15,7% post-AT1s, en buen camino de lograr nuestro objetivo anual del 16,5%.
- Incrementar el valor neto tangible por acción más el dividendo en efectivo en más de un 14%.

- Mantener una sólida generación de capital, con una ratio CET1 del 12,9% (10 puntos básicos por encima del cierre de 2024).

**Seguimos comprometidos con la creación de valor a nuestros accionistas, y la remuneración al accionista anunciada para los dos próximos años es la más alta de la historia.**

Como dijimos en febrero, nuestro objetivo es distribuir a nuestros accionistas hasta 10.000 millones de euros en recompras de acciones, lo que consistiría en:

- Distribuir, en línea con nuestra política actual, aproximadamente el 50% de nuestro beneficio neto atribuido, repartido aproximadamente a partes iguales entre dividendo en efectivo y recompras de acciones.
- Distribuir el excedente de capital en el segundo ciclo tras nuestros resultados anuales, sujeto a las aprobaciones regulatorias y la evolución del negocio.

**El año pasado decíamos que Santander era una oportunidad de inversión única y, a pesar del excelente comportamiento reciente, creemos que lo sigue siendo.**

**Una combinación perfecta** entre crecimiento rentable y sostenible, solvencia y bajo perfil de riesgo, y remuneración y creación de valor para el accionista.

## **[CIERRE]**

**1. En Santander estamos construyendo la banca del futuro al tiempo que crecemos consistentemente la retribución al accionista.**

Estamos invirtiendo en talento y en tecnología y desarrollando las herramientas necesarias para satisfacer las necesidades que nuestros clientes esperan hoy.



Estamos transformando la manera de dar servicio a nuestros clientes, poniéndoles en el centro de todo lo que hacemos, creando experiencias más sencillas y personalizadas y a precios competitivos, donde y como lo prefieren.

## **2. Seguiremos liderando con propósito y responsabilidad.**

Seguiremos contribuyendo a la sostenibilidad y la inclusión, empoderando a las comunidades, financiando su transición a una economía más verde a la vez que fomentamos una cultura de responsabilidad, asegurando que nuestro impacto va más allá de nuestro propio beneficio.

## **3. Innovar sobre unos cimientos sólidos es lo que Santander lleva haciendo desde sus comienzos.**

En los últimos 168 años, Santander ha superado guerras, pandemias y profundos cambios en la economía. No nos hemos limitado a sobrevivir: hemos salido reforzados.

La volatilidad del mundo actual no es nueva para nosotros. **Nuestra diversificación actúa como estabilizador en un entorno global incierto.**

**Afrontamos lo que será la tercera era de la historia de la humanidad tras las revoluciones agraria e industrial, la revolución de la IA.**

Asumiremos este cambio como hicimos en el pasado, apoyándonos en el profundo conocimiento que hemos adquirido a lo largo de generaciones, y tomando las decisiones que tocan hoy.

Nuestra voluntad de anticiparnos al cambio, liderarlo y modelarlo, y no al contrario, es lo que nos ha impulsado hacia adelante.

**4. Quiero aprovechar para agradecer al consejo y a todo el gran equipo Santander su compromiso y dedicación con el banco.**

Tenemos el mejor talento para lograr nuestro objetivo de convertirnos en la mejor plataforma abierta de servicios financieros y hacerlo de la manera correcta.

Y muchas gracias a ustedes, nuestros accionistas, por su confianza y apoyo a nuestra visión y estrategia a lo largo de la última década.

Estamos viendo solo el principio de nuestro potencial como Grupo. Lo mejor está por venir.

El compromiso de todo el equipo de Santander es seguir

en la senda del éxito, logrando un crecimiento sostenible, creando valor y apoyando a más personas y empresas a prosperar.

Muchas gracias.