

---

# DISCURSO DE D. HÉCTOR GRISI

---

JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS 2025

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, resumiré cuáles han sido los principales focos de gestión en el Grupo para alcanzar los **excelentes** resultados de 2024.
2. En segundo lugar, realizaré un breve resumen de la **evolución FINANCIERA** de los negocios globales en el año.
3. Y, por último, me gustaría explicar cómo prevemos que sea este 2025 y las prioridades que nos hemos fijado para los negocios.

Pero, antes de hablar de números, resultados y beneficios, me gustaría recordarles que lo que da sentido a lo que hacemos son todas las personas que contribuyen a lo que hoy es Santander. Por eso, lo primero que quiero es darles las gracias.

Gracias a nuestros clientes y a ustedes **accionistas, por la confianza que depositan en nosotros** y, en particular, en la estrategia de creación de valor del Grupo.

Del mismo modo, **me siento tremendamente agradecido con los más de 200.000 empleados** que trabajan en Santander, 200.000 historias de dedicación, esfuerzo, compromiso y colaboración; personas que se preocupan por lograr y superar los objetivos que nos marcamos, de una manera Sencilla, Personal y Justa.

**DICHO ESTO, ME GUSTARÍA HABLARLES DE LA GESTIÓN REALIZADA EN 2024 QUE NOS HA PERMITIDO OBTENER UNOS EXCELENTES RESULTADOS.**

## [1. RESULTADO 2024: EJECUCIÓN DE LAS PRIORIDADES DE GESTIÓN]

El principal propósito que nos marcamos en 2024 fue extraer el máximo valor al modelo de negocio de Santander, un modelo que muy pocos competidores pueden replicar y que representa una gran ventaja competitiva, con tres pilares fundamentales:

- Una sólida base de 173 millones de clientes, una de las más grandes a nivel mundial,
- La diversificación, geográfica y por negocios, y
- La escala global y el liderazgo local, con un conocimiento profundo de los mercados en los que operamos.

Nuestro objetivo es obtener el máximo potencial de nuestra ventaja. Para ello, estamos enfocados en la colaboración, en materializar las sinergias existentes a nivel global y en capturar el beneficio en forma de apalancamiento operativo. De esta manera:

- Avanzamos en el objetivo de ofrecer la mejor experiencia a los clientes,
- Nos convertimos en su banco de referencia,
- Aumentan su transaccionalidad, con la consecuente mejora de los depósitos y de los ingresos por comisiones, e
- Impulsamos el crecimiento rentable de los negocios.

Así, **alcanzamos un beneficio de 12.574 millones de euros, el más alto en la historia del Grupo**, a la vez que logramos un gran avance hacia un modelo más sencillo e integrado. Esto nos ha ayudado a **mejorar la eficiencia y a aumentar la rentabilidad**. Además, seguimos demostrando **nuestra capacidad para generar capital orgánicamente**, lo que nos ha permitido **reportar la ratio de capital más alta de la historia, distribuir más dividendo y crear valor a doble dígito**.

Esto nos posiciona a cierre de año como el banco con mayor generación de capital en 2024 entre los principales bancos de la zona euro y a nivel global, gracias al:

-Aumento de los resultados, que nos sitúa como el segundo banco por nivel de beneficio entre los jugadores globales, principalmente por el buen desempeño relativo del margen de intereses, y la buena gestión de los costes y las dotaciones...

-...y una fuerte mejora de la rentabilidad, impulsada por el plan de transformación y la disciplina en la asignación del capital.

**Este buen desempeño nos ha permitido superar todos los objetivos financieros que nos habíamos marcado para 2024:**

- Los ingresos aumentaron un 10% en euros constantes.
- Cerramos el ejercicio con una eficiencia del 41,8%.
- El coste del riesgo fue del 1,15%, por debajo del 1,20% que era nuestro objetivo.
- Como comentaba la presidenta, aumentamos la ratio CET1 *fully loaded* 50 pb hasta el 12,8%.
- E incrementamos la rentabilidad, con un RoTE que alcanzó el 16,3%.

Como resultado, la suma del valor tangible más el dividendo en efectivo por acción aumentó a doble dígito en el año.

Para alcanzar este beneficio récord nos hemos centrado en **los siguientes cinco focos de gestión:**

### **EN PRIMER LUGAR, AVANZAR EN LA TRANSFORMACIÓN**

Nuestra estrategia, ONE Transformation, busca simplificar la oferta de productos y automatizar los procesos. De esta manera, brindamos una mejor experiencia a los clientes, facilitamos su interacción con el banco y avanzamos en el objetivo último del Grupo de

convertirnos en su banco de referencia e incrementar la transaccionalidad. Además, promovemos el efecto red mediante la colaboración, lo que se traduce también en una mejora estructural del apalancamiento operativo, logrando, al mismo tiempo, aumentar los ingresos y reducir los costes.

### **EN SEGUNDO LUGAR, LA PUESTA EN MARCHA DE PLATAFORMAS COMUNES**

Nuestra presencia global nos posibilita identificar lo que hacemos mejor de forma local y exportarlo de manera global al resto del Grupo.

En el caso de la tecnología, esto se refleja en el desarrollo de plataformas comunes más innovadoras para todo el Grupo, lo que nos permite aplicar la mejor tecnología y operar de forma centralizada.

En 2024 nos enfocamos en seguir desarrollando, implantando y migrando la actividad y los clientes a las nuevas plataformas comunes. Esto impulsa la digitalización para mejorar los servicios que prestamos y responder mejor a las demandas de los clientes, a la vez que se reduce el coste de operar. Esto genera eficiencias, nos permite competir en las mismas condiciones que los nuevos jugadores, que cuentan de partida con estructuras más sencillas y ágiles, y seguir construyendo lo que es nuestro objetivo: ser un banco digital con sucursales.

### **EN TERCER LUGAR, GESTIONAR ACTIVAMENTE EL RIESGO Y LA SENSIBILIDAD DEL BALANCE**

La gestión activa del riesgo, junto con la buena evolución del mercado laboral en las geografías en las que operamos, nos ha permitido mantener la sólida calidad crediticia, con el coste del riesgo en niveles controlados y mejorando respecto al de 2023.

Por otro lado, tras el esfuerzo de estos años para maximizar el margen de intereses en un contexto de subidas de tipos, la gestión de activos y pasivos se ha enfocado en posicionar los balances al nuevo ciclo de tipos de interés, reduciendo significativamente su sensibilidad y, de esta manera, los impactos futuros.

Para ello, hemos accionado uno de los principales mecanismos con los que contamos las entidades bancarias, para gestionar nuestros balances, que son las inversiones en cartera ALCO, compuesta principalmente por bonos de gobierno.

Al mismo tiempo, hemos conseguido mantener una sólida posición de liquidez en todo momento, con un acceso amplio y diversificado a los mercados de financiación mayorista y una base estable de depósitos de clientes.

Por otro lado, seguimos protegiendo gran parte de los resultados esperados de las monedas más volátiles con mayor riesgo de depreciación.

Todas estas medidas no solo se han reflejado en los resultados de 2024 sino que nos posicionan en muy buen lugar para afrontar el 2025.

#### EN CUARTO LUGAR, LA FORTALEZA DE BALANCE Y LA DISCIPLINA EN LA ASIGNACIÓN DEL CAPITAL.

En un Grupo como Santander, que es uno de los más grandes del mundo por volumen de activos, es fundamental gestionar de manera centralizada la distribución de la cartera de activos que originamos a nivel local.

En este último año, ampliamos las capacidades de transferencia de riesgos y movilización de activos, con la creación de un equipo global plenamente dedicado a ello, que hemos llamado Global Asset Desk y que ya es un claro referente en el mercado. En 2024, conseguimos liberar capital por un importe equivalente a más de 60.000 millones de euros de activos ponderados por riesgo, a un coste de capital que es la mitad de la rentabilidad de la nueva originación.

Al mismo tiempo, realizamos un análisis granular de todas las carteras y negocios para asegurar que asignamos el capital del Grupo a las oportunidades que generen más valor a nuestros accionistas.

Como resultado, en 2024 originamos negocio con un RoTE del 23%, muy por encima de la rentabilidad promedio de nuestra cartera. Gracias a ello, somos capaces de reinvertir el tercio del balance del Grupo que vence cada año a RoTEs mucho más altos. Esto, junto con la asignación del capital disponible a las oportunidades más rentables, mejora sustancialmente la rentabilidad de Santander y la generación de capital.

### COMO CONSECUENCIA DE TODO LO ANTERIOR, HEMOS INCREMENTADO LA CREACIÓN DE VALOR A NUESTROS ACCIONISTAS

Hemos aumentado la retribución total pagada a los accionistas en 2024, en forma de dividendo en efectivo y recompra de acciones, un 34% respecto a la pagada en 2023.

Gracias a todo lo anterior, por segundo año consecutivo hemos logrado que la creación de valor aumente a doble dígito, algo que esperamos que continúe así en los próximos años.

Seguimos pensando que la recompra de acciones es una de las mejores maneras de invertir el capital y crear valor para los accionistas. Por ello, tal y como ha dicho la presidenta, el consejo tiene la intención de destinar hasta 10.000 millones de euros a recompras de acciones correspondientes a 2025 y 2026, derivadas de la aplicación de nuestra política de remuneración al accionista y recompras adicionales, para distribuir el exceso de capital.

## [ 2. EVOLUCIÓN POR NEGOCIOS GLOBALES]

### PERMÍTANME QUE HAGA AHORA UN REPASO DE LA EVOLUCIÓN FINANCIERA DE LOS NEGOCIOS EN 2024.

- Empezando por **Retail**, alcanzamos un **beneficio en el año de 7.300 millones de euros**, con un crecimiento del 29% interanual en euros constantes, por las buenas dinámicas en las principales líneas de la cuenta.

Destacan:

- La excelente gestión del margen,

- El aumento de las comisiones, apoyado en la mayor actividad comercial y una mayor base de clientes,
  - El descenso significativo de los costes en términos reales, reflejo de los avances en la transformación que ha resultado en una fuerte mejora del apalancamiento operativo,
  - Y las menores dotaciones, fundamentalmente en Europa.
- En **Consumer**, progresamos en la estrategia de optimización de la estructura de fondeo a través de la captación de depósitos, para mejorar los márgenes y la estabilidad de los ingresos. Lanzamos iniciativas de captación digital de depósitos en los Países Bajos y continuamos trabajando en expandir Openbank a otros mercados.

Consumer ha mostrado un desempeño operativo excepcional, con aumento a doble dígito en el margen neto. Destacaron el fuerte crecimiento de las comisiones, la buena evolución del margen de intereses y la caída en costes, tras los esfuerzos realizados en transformación, incluso a la vez que invertimos para crecer.

Como resultado de ello, el beneficio se ha mantenido alto, alcanzando los **1.700 millones de euros**, a pesar de verse afectado por la normalización esperada de las dotaciones, y por una provisión no recurrente en Reino Unido.

- **CIB registró un beneficio récord de 2.740 millones de euros**, con un aumento interanual del 16% en euros constantes. El margen de intereses, las comisiones y el total de ingresos alcanzaron los niveles más altos de su historia, apoyados en los sólidos niveles de actividad. La evolución de los costes reflejó los esfuerzos para mejorar la franquicia, que han empezado a materializarse en mayores comisiones, con un crecimiento muy superior al de los costes. Prevemos que ese incremento de las comisiones se acelere todavía más a medida que seguimos ejecutando nuestra estrategia.



- **En Wealth**, continuamos impulsando la relación con los clientes de banca privada, gestión de activos y seguros. Esto nos permitió acelerar el crecimiento del negocio, manteniendo al mismo tiempo un alto nivel de rentabilidad. De esta manera, el beneficio se incrementó un 14% en euros constantes hasta alcanzar los 1.650 millones de euros, apoyado en la fuerte actividad, con las comisiones creciendo a doble dígito. Ello, junto con unos costes que aumentaron muy por debajo de los ingresos, permitió mejorar la eficiencia en más de 200 puntos básicos incluso después de las inversiones que estamos llevando a cabo.

Un importante motor de crecimiento en los negocios de CIB y Wealth es el impulso de la colaboración, que aprovecha los beneficios de la conectividad entre los negocios, así como entre los distintos países del Grupo.

- **Por último, en Payments**, alcanzamos un resultado **de 413 millones de euros**, con excelentes tendencias de ingresos en ambos negocios, PagoNxt y Cards, con una mayor actividad y una sólida calidad crediticia en tarjetas. Esto impulsó el beneficio un 18%, excluyendo los impactos tras discontinuar ciertas plataformas, en línea con nuestra estrategia de promover el uso de plataformas comunes en el Grupo.

### 3. [PRIORIDADES DE GESTIÓN DE LOS NEGOCIOS GLOBALES PARA 2025]

**Y TRAS FIRMAR UN EXCELENTE 2024, YA ESTAMOS PLENAMENTE INMERSOS EN EL EJERCICIO DE 2025.**

El buen punto de partida que supuso el cierre de 2024 para la economía global nos permite abordar la posible inestabilidad por ciertos riesgos de índole geopolítica durante este año. Es precisamente en los momentos de incertidumbre cuando la diversificación cobra mayor importancia, actuando como elemento estabilizador.

En el caso concreto de Santander, desde el día de la publicación de resultados del cuarto trimestre, el mercado está reconociendo de manera significativa los resultados de 2024,

así como el valor de su modelo de negocio. De hecho, en el trimestre, la capitalización bursátil de Santander se ha incrementado alrededor de un 40%, firmando así el mejor desempeño entre sus competidores.

El valor del modelo de negocio del Grupo es algo que llevamos años demostrando y que nos ha permitido alcanzar un nuevo beneficio récord durante tres años consecutivos. Y estamos convencidos de que también lograremos superarlo en 2025, mejorando también la rentabilidad, a través del impulso de los negocios globales.

Confiamos en registrar un aumento interanual de la rentabilidad en Consumer, CIB y Payments, mientras consolidamos los altos niveles en el negocio de Wealth. En Retail, esperamos también mantener una rentabilidad sólida, pese al contexto de tipos, apoyada en las iniciativas para reducir la sensibilidad del balance y en nuestros esfuerzos para ser el banco principal de los clientes, impulsando las comisiones, con costes y dotaciones controlados.

Seguiremos fomentando la asignación eficiente del capital, con todos los negocios trabajando en estrecha colaboración con el equipo de gestión de capital, para apoyar la creación de valor para ustedes, accionistas.

Para lograrlo, nos hemos fijado **las siguientes prioridades de gestión:**

- En **Retail**, avanzaremos en el objetivo de ser un banco digital con sucursales, sobre la base de un modelo operativo común y las ventajas de la plataforma tecnológica global.

La mejora de las capacidades digitales y el nuevo modelo de sucursales, nos permitirán ofrecer un mejor asesoramiento y una atención personalizada.

Continuaremos con la transformación del modelo de negocio, basado en relaciones sólidas con los clientes y los beneficios de los efectos red que proporciona la globalidad.

Todo ello se traducirá en una mejora estructural de la eficiencia, contribuyendo a la creación de valor.

- En **Consumer**, seguiremos consolidando nuestra posición de liderazgo en Auto, reforzando acuerdos existentes e incorporando nuevos, desplegando la plataforma de *leasing* operativo en Europa y operando con un menor coste de servicio.

Expandiremos la oferta proporcionada a través de Zinia y transformamos el negocio de *check-out lending* en préstamos al consumo.

Por último, avanzaremos con los planes de expansión de Openbank en EE.UU. y México, ampliando la propuesta de valor e impulsando las iniciativas de captación de depósitos en Europa.

- Nuestro negocio de **CIB** continuará profundizando en la relación con nuestros clientes, con especial foco en Estados Unidos, a través del plan de crecimiento de la franquicia en el país.

Al mismo tiempo, consolidaremos los centros globales de conocimiento y seguiremos desarrollando el negocio de Global Markets, aprovechando las inversiones que ya hemos realizado y las oportunidades de colaboración con otros negocios.

- **Wealth** seguirá mejorando la experiencia del cliente, ofreciendo un servicio personalizado.

Ampliaremos nuestra presencia en mercados donde ya estamos consolidados y fomentaremos la expansión a nuevos mercados como el de Oriente Medio.

Continuaremos desarrollando productos con un destacado potencial de crecimiento, como los alternativos, seguros de salud o los ciberseguros.

También impulsaremos el apalancamiento operativo, globalizando las factorías y los centros de productos y servicios.

Y finalmente, seguiremos progresando en las plataformas globales para transformar tanto las operaciones como el modelo de distribución.

- Por último, en el negocio de **Payments**:
  - PagoNxt se centrará en gestionar estratégicamente la cuota de mercado en Getnet, nuestro negocio adquiriente, con foco en el crecimiento rentable. En Ebury, continuaremos la expansión geográfica e incorporando productos a medida, para capturar negocio en las nuevas verticales, como la de los pagos masivos. En PagoNxt Payments, seguiremos migrando los pagos de cuenta a cuenta del Grupo a nuestra plataforma, reduciendo el coste por transacción, ofreciendo servicios adyacentes y desarrollando soluciones de pago instantáneas de ámbito internacional.
  - Cards, que gestiona más de 100 millones de tarjetas, seguirá centrado en la construcción e implantación de la Plataforma Global. Durante 2025, prevemos que autorice 3.000 millones de transacciones en seis geografías, y emita tarjetas de débito en cuatro de ellas. Continuaremos enfocados en el crecimiento de tarjetas de crédito de manera rentable, y potenciando el negocio de empresas, con una oferta completa de gestión de pagos, y fomentando nuevas oportunidades de negocio entre Cards y Getnet.

#### [4. CIERRE]

Queridos accionistas, estoy finalizando mi intervención y me gustaría reiterarles mi agradecimiento.

Ya lo decía Thomas Alva Edison: "Una visión sin ejecución es una alucinación". Por eso nosotros, en Santander, no nos conformamos con planificar y diseñar el banco que queremos ser en el futuro, sino que nos preocupamos por ejecutar nuestra estrategia día a día, paso a paso, en el presente, volcados en el proceso de transformación. Nuestro foco en la ejecución nos permite mirar con optimismo e ilusión al futuro y, de esta manera,

demostrar con resultados los compromisos que adquirimos con ustedes, accionistas, y garantizar la creación de valor año tras año.

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