

## Santander alinea el modelo operativo de las áreas de banca minorista y comercial y de consumo a su estrategia

- Todos los negocios del banco de todos los mercados se consolidarán en estas cinco áreas globales: Payments, Corporate & Investment Banking y Wealth Management & Insurance, y dos nuevas áreas globales, Retail & Commercial y Digital Consumer Bank.
- Estos cambios permitirán al banco mejorar su servicio al cliente y simplificar su estructura de negocio, además de ayudar a alcanzar los objetivos marcados en su Investor Day de febrero, que se mantienen.
- Estas cinco áreas serán los segmentos principales de negocio a efectos de reporte de resultados desde enero de 2024.

### Madrid, 18 de septiembre de 2023 - NOTA DE PRENSA

Banco Santander va a consolidar los negocios de banca minorista y comercial y de consumo de todos los mercados bajo el paraguas de dos nuevas áreas de negocio globales: Retail & Commercial y Digital Consumer Bank. El cambio alinea estos negocios con el modelo actual de Corporate & Investment Banking, Wealth Management & Insurance y Payments, lo que ayudará al banco a lograr los objetivos estratégicos marcados en el Investor Day de febrero para, entre otras cosas, aumentar el número de clientes en 40 millones de cara a 2025, incrementar el retorno sobre el capital tangible (RoTE) al 15-17% y alcanzar un crecimiento de doble dígito de media anual en la suma del valor contable tangible (TNAV) por acción más el dividendo por acción a lo largo del ciclo.

Tras estos cambios, el banco va a consolidar todo su negocio en cinco áreas globales<sup>1</sup>:

- **Retail & Commercial:** área que integrará todo el negocio de banca minorista y comercial (empresas) del grupo y que liderará Daniel Barriuso.
- **Digital Consumer Bank:** aglutinará todo el negocio de financiación al consumo del mundo y estará encabezado por José Luis de Mora.
- **Payments:** PagoNxt (liderada por Javier San Félix) y Global Cards (dirigida por Matías Sánchez).
- **Corporate & Investment Banking:** ya es negocio global, gestionado por José M. Linares.
- **Wealth Management & Insurance:** ya opera como área global, dirigida por Víctor Matarranz.

**La presidenta de Banco Santander, Ana Botín,** afirmó: *"Hoy anunciamos un paso decisivo para alinear el modelo operativo de las áreas de banca minorista y comercial y de consumo a nuestra estrategia. Tras los avances desde que lanzamos nuestra estrategia en 2015, sabemos que aprovechando nuestra combinación única de escala global y liderazgo local damos mejor servicio a los clientes y crecemos de forma rentable. Estamos convencidos de que esto será positivo para los clientes y además nos permitirá progresar más rápidamente y cumplir todos los objetivos que nos marcamos en el Investor Day de este año; entre ellos, alcanzar un crecimiento de doble dígito de media anual en la suma del valor contable tangible (TNAV) por acción más el dividendo por acción a lo largo del ciclo"*.

---

<sup>1</sup> Nominamientos sujetos a aprobación regulatoria cuando corresponda.

De acuerdo con la nueva estructura, los responsables globales definirán el modelo operativo y de negocio común, que estará basado en plataformas globales; los responsables de país (*country heads*) seguirán capitaneando la gestión del negocio; por su parte, los responsables regionales dirigirán la implantación del modelo y la convergencia en todos los mercados.

El grupo adaptará la forma en la que reporta los resultados financieros al nuevo modelo a partir de enero de 2024, cuando quedará plenamente implementado, dado que los cinco negocios globales se convertirán en los segmentos principales del grupo. Para facilitar las comparativas y los análisis interanuales, el banco publicará información adaptada a los nuevos segmentos antes del anuncio de los resultados de 2023, previsto el 31 de enero de 2024. El grupo continuará ofreciendo información detallada de los países y las regiones, aunque lo hará como segmentos secundarios.

Santander reitera los objetivos financieros anunciados en febrero, entre ellos, alcanzar un retorno sobre capital tangible (RoTE) del 15%-17% en 2023-2025; lograr una ratio de eficiencia de aproximadamente el 42% en 2025; mantener una ratio de capital CET1 *fully-loaded* por encima del 12%, y alcanzar un crecimiento de doble dígito de media anual en la suma del valor contable tangible (TNAV) por acción más el dividendo por acción a lo largo del ciclo. El banco también mantiene sus objetivos de 2023: crecimiento a doble dígito de los ingresos; RoTE de más del 15%; ratio de eficiencia del 44%-45%; ratio CET1 *fully-loaded* de más del 12%, y un coste del riesgo por debajo del 1,2%.

#### Biografías de responsables globales<sup>1</sup>

**Daniel Barriuso (Retail & Commercial)** es *senior executive vice president*, responsable global de Retail & Commercial Banking y chief transformation officer de Banco Santander. Previamente, responsable global de Ciberseguridad (CISO) y de Prevención del Fraude Bancario durante casi siete años. Daniel cuenta con más de 29 años de experiencia en los sectores bancario, energético y tecnológico. Antes de incorporarse a Santander, Daniel ocupó diversos cargos directivos en BP, Credit Suisse y ABN AMRO.

**José Luis de Mora (Digital Consumer Bank)** es *senior executive vice president* y responsable global de Digital Consumer Bank y de Desarrollo Corporativo y Planificación Financiera de Banco Santander. Se incorporó al banco en 2003 y ha participado en las principales adquisiciones del banco de entidades financieras en Europa y América. Antes de incorporarse al grupo, De Mora había trabajado en Kleinwort Benson y Merrill Lynch en Londres.

**Javier San Félix (Payments - PagoNxt)** es *senior executive vice president* de Banco Santander y CEO de PagoNxt. Anteriormente, Javier había sido director de Global Payment Services, CEO adjunto de Santander UK y responsable de la división global de Banca Comercial. También fue CEO de Banesto, después de pasar por Santander Consumer Finance desde 2004. Antes de Santander, San Félix fue socio sénior de McKinsey & Company.

**Matías Sánchez (Payments - Global Cards)** es *senior executive vice president* y responsable de Global Cards de Banco Santander desde 2022. Anteriormente, Sánchez fue responsable de Productos de Banca Minoristas para Europa y España, y pasó más de ocho años en Chile como responsable de Banca Minorista y Digital tras un primer periodo como responsable de empresas Middle Market. Antes había trabajado en Banesto durante 15 años.

**José M. Linares (Corporate & Investment Banking)** es *senior executive vice president* de Banco Santander y responsable global de Santander Corporate & Investment Banking (Santander CIB) desde junio de 2017. Antes de incorporarse al grupo, Linares pasó más de 17 años en J.P. Morgan, donde desempeñó diversos cargos de responsabilidad en Nueva York, Hong Kong y Londres, el último de los cuales desde 2011 fue de *managing director* y responsable de Global Corporate Banking en Europa, Oriente Medio y África (EMEA).



**Víctor Matarranz (Wealth Management & Insurance)** es *senior executive vice president* y responsable de Wealth Management & Insurance en Banco Santander, un puesto desde el que lidera Santander Private Banking, Santander Asset Management y Santander Insurance en todo el mundo. Entre 2014 y 2017, fue responsable de Estrategia y de la oficina de presidencia del grupo y, con anterioridad, responsable de Estrategia y Presidencia en Santander UK. Antes de incorporarse a Santander a principios de 2012, Matarranz fue socio de McKinsey & Company.

**Banco Santander** (SAN SM, STD US, BNC LN) es un banco comercial líder fundado en 1857 con sede en España. Cuenta con una presencia relevante en 10 mercados clave en las regiones de Europa, Norteamérica y Sudamérica, y es uno de los mayores bancos del mundo por capitalización bursátil. Santander aspira a ser la mejor plataforma abierta de servicios financieros para particulares, pymes, empresas, entidades financieras y gobiernos, y tiene la misión de contribuir al progreso de las personas y de las empresas haciendo las cosas de forma sencilla, personal y justa. Santander está avanzando en banca responsable y para ello se ha puesto varios objetivos, entre ellos facilitar 220.000 millones de euros en financiación verde de 2019 a 2030. En la primera mitad de 2023, Banco Santander tenía 1,25 billones de euros en recursos totales de la clientela, 164 millones de clientes, 9.000 oficinas y 212.000 empleados.

**Comunicación Corporativa**

Ciudad Grupo Santander, edificio Arrecife, planta 2

28660 Boadilla del Monte (Madrid).

[comunicacion@gruposantander.com](mailto:comunicacion@gruposantander.com)

[www.santander.com](http://www.santander.com) - Twitter: @bancosantander

## **Información importante**

### **Indicadores financieros no-NIIF y medidas alternativas de rendimiento**

Además de la información financiera preparada conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y derivada de nuestros estados financieros, este documento incluye ciertas medidas alternativas del rendimiento (MAR), según se definen en las Directrices sobre las medidas alternativas del rendimiento publicadas por la Autoridad Europea de Valores y Mercados (ESMA) el 5 de octubre de 2015, así como ciertos indicadores financieros no-NIIF. Las medidas financieras contenidas en este documento que se consideran MAR e indicadores financieros no-NIIF se han elaborado a partir de la información financiera de Grupo Santander, pero no están definidas ni detalladas en el marco de información financiera aplicable y no han sido auditadas ni revisadas por nuestros auditores. Utilizamos estas MAR e indicadores financieros no-NIIF para planificar, supervisar y evaluar nuestro desempeño. Consideramos que estas MAR e indicadores financieros no-NIIF son útiles para facilitar al equipo gestor y a los inversores la comparación del desempeño operativo entre periodos. No obstante, estas MAR e indicadores financieros no-NIIF tienen la consideración de información complementaria y no pretenden sustituir las medidas NIIF. Además, otras compañías, incluidas algunas de nuestro sector, pueden calcular tales medidas de forma diferente, lo que reduce su utilidad con fines comparativos. Para obtener mayor información sobre las MAR y los indicadores financieros no-NIIF utilizados, incluida su definición o una conciliación entre los indicadores de gestión aplicables y la información financiera presentada en los estados financieros consolidados preparados según las NIIF, se debe consultar el Informe Anual de 2022 en el Form 20-F, presentado en la U.S. Securities and Exchange Commission (la "SEC") el 1 de marzo de 2023 (<https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informacion-sobre-resultados-semestrales-y-anales-suministrada-a-la-sec/2023/sec-2022-annual-20-f-2022-disponible-solo-en-ingles-es.pdf>), así como la sección Medidas Alternativas de Rendimiento del Informe Financiero 2T de 2023 de Banco Santander, S.A. ("Santander"), publicado el 26 de julio de 2023 (<https://www.santander.com/es/accionistas-e-inversores/informacion-economica-financiera#resultados-trimestrales>). Las medidas ordinarias, que se incluyen en este documento, son medidas no-NIIF.

Los negocios incluidos en cada uno de nuestros segmentos geográficos y los principios de contabilidad bajo los cuales se presentan sus resultados aquí pueden diferir de los negocios incluidos y los principios contables locales aplicables en nuestras filiales en dichas geografías. En consecuencia, los resultados de las operaciones y tendencias mostradas para nuestros segmentos geográficos pueden diferir materialmente de los de dichas filiales.

### **Información no financiera**

Este documento contiene, además de información financiera, información no financiera (INF), incluyendo métricas, declaraciones, objetivos, compromisos y opiniones relativas a cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza.

La INF se incluye para cumplir con la Ley 11/2018 sobre información no financiera y diversidad y para ofrecer una visión más completa de nuestro impacto. La INF no ha sido auditada ni, revisada por auditores externos. La INF se elabora siguiendo diversos marcos y guías de reporte y prácticas de medición, recogida y verificación, tanto externos como internos, que son sustancialmente diferentes de los aplicables a la información financiera y, en muchos casos, son emergentes o están en desarrollo. La INF se basa en diversos umbrales de materialidad, estimaciones, hipótesis, cuestiones de criterio y datos obtenidos internamente y de terceros. Por lo tanto, la INF está sujeta a incertidumbres de medición significativas, puede no ser comparable a la INF de otras sociedades o a lo largo del tiempo y su inclusión no implica que la información sea adecuada para un fin determinado o que sea importante para nosotros con arreglo a las normas de información obligatorias. Por ello, la INF debe considerarse a efectos meramente informativos sin aceptarse responsabilidad por ella salvo en los casos en que no puede limitarse conforme a normas imperativas.

### **Previsiones y estimaciones**

Santander advierte de que este documento contiene manifestaciones que pueden considerarse 'manifestaciones sobre previsiones y estimaciones' ('forward-looking statements') según su definición en la Private Securities Litigation Reform Act of 1995 de los EE.UU. Esas manifestaciones se pueden identificar con términos como 'prever', 'proyectar', 'predecir', 'anticipar', 'debería', 'pretender', 'probabilidad', 'riesgo', 'VaR', 'RoRAC', 'RoRWA', 'TNAV', 'objetivo', 'meta', 'estimación', 'futuro', 'compromiso', 'comprometer', 'centrarse', 'empeño' y expresiones similares. Estas manifestaciones se encuentran a lo largo de este documento e incluyen, a título enunciativo pero no limitativo, declaraciones relativas al futuro desarrollo de nuestro negocio, a nuestra política de retribución a los accionistas y a la INF. Si bien estas manifestaciones sobre previsiones y estimaciones representan nuestro juicio y previsiones futuras respecto al desarrollo de nuestra actividad, diversos riesgos, incertidumbres y otros factores importantes, podrían provocar que la evolución y resultados reales difieran notablemente de los previstos, esperados, proyectados o asumidos en las previsiones y estimaciones.

Los factores importantes destacados a continuación, junto con otros mencionados en este documento y otros factores de riesgo, incertidumbres o contingencias detalladas en nuestro último Informe Anual bajo Form 20-F y posteriores Form 6-Ks registrados o presentados ante la SEC, así como otros factores desconocidos o impredecibles, podrían afectar a nuestro rendimiento y resultados futuros y hacer que las situaciones que resulten en el futuro difieran significativamente de aquellas que las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones anticipan, esperan, proyectan o suponen: (1) condiciones económicas o sectoriales generales en áreas en las que tenemos actividades comerciales o inversiones importantes (tales como un deterioro de la coyuntura económica; aumento de la volatilidad en los mercados de capitales; inflación o deflación; cambios demográficos, o de los hábitos de consumo, inversión o ahorro; y los efectos de la guerra en Ucrania o la pandemia de la COVID-19 en la economía global); (2) condiciones, normativa, objetivos y fenómenos relacionados con el clima; (3) exposición a diversos tipos de riesgos de mercado (en particular a los riesgos de tipo de interés, de tipo de cambio, de precio de la renta variable y a otros riesgos asociados a la sustitución de índices de referencia); (4) pérdidas potenciales vinculadas a la amortización anticipada de nuestra cartera de préstamos e inversiones, mermas del valor de las garantías que respaldan nuestra cartera de préstamos, y riesgo de contraparte; (5) estabilidad política en España, el Reino Unido, otros países europeos, Latinoamérica y EE.UU.; (6) cambios legislativos, regulatorios o fiscales, como modificaciones de los requisitos regulatorios en cuanto a capital o liquidez, incluyendo aquellos que son consecuencia de la salida del Reino Unido de la Unión Europea, y el aumento de la regulación derivada de crisis financieras; (7) nuestra capacidad para integrar con éxito nuestras adquisiciones y los desafíos que resultan de la desviación inherente de recursos y de la atención del equipo gestor de otras oportunidades estratégicas y de cuestiones operativas; (8) nuestras propias decisiones y acciones, incluso aquellas que afecten o cambien nuestras prácticas, operaciones, prioridades, estrategias, políticas o procedimientos; (9)

### **Comunicación Corporativa**

Ciudad Grupo Santander, edificio Arrecife, planta 2  
28660 Boadilla del Monte (Madrid).  
[comunicacion@gruposantander.com](mailto:comunicacion@gruposantander.com)  
[www.santander.com](http://www.santander.com) - Twitter: @bancosantander

incertidumbre sobre el alcance de las acciones que el Grupo, los gobiernos u otros puedan tener que emprender para alcanzar los objetivos relacionados con el clima, el medio ambiente y la sociedad, así como sobre la naturaleza cambiante del conocimiento y los estándares y normas industriales y gubernamentales sobre la materia; y (10) cambios en nuestra capacidad de acceder a liquidez y financiación en condiciones aceptables, incluyendo cuando resulten de variaciones en nuestros diferenciales de crédito o una rebaja de las calificaciones de crédito de Grupo Santander o de nuestras filiales más importantes.

Las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones se basan en expectativas actuales y estimaciones futuras sobre las operaciones y negocios de Santander y terceros y abordan asuntos que son inciertos en diversos grados, incluyendo, pero no limitándose a, el desarrollo de estándares que pueden cambiar en el futuro; planes, proyecciones, expectativas, metas, objetivos y estrategias relacionados con el desempeño medioambiental, social, de seguridad y de gobierno, incluyendo expectativas sobre la ejecución futura de las estrategias energéticas y climáticas de Santander y de terceros, y las hipótesis y los impactos estimados sobre los negocios de Santander y de terceros relacionados con los mismos; el enfoque, los planes y las expectativas de Santander y de terceros en relación con el uso del carbón y las reducciones de emisiones previstas; los cambios en las operaciones o inversiones en virtud de la normativa medioambiental existente o futura; y los cambios en la normativa gubernamental, los requisitos reglamentarios y las políticas internas, incluidos los relacionados con iniciativas relacionadas con el clima.

Las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones son aspiraciones, deben considerarse indicativas, preliminares y con fines meramente ilustrativos, se refieren únicamente a la fecha en la que se publica este documento, se basan en el conocimiento, la información y las opiniones disponibles en dicha fecha y están sujetas a cambios sin previo aviso. Santander no está obligado a actualizar o revisar ninguna manifestación sobre previsiones o estimaciones, con independencia de la aparición de nueva información, acontecimientos futuros o cualquier otra circunstancia, salvo que así lo exija la legislación aplicable.

#### **No constituye una oferta de valores**

Ni este documento ni la información que contiene constituyen una oferta de venta ni una solicitud de una oferta de compra de valores.

#### **El rendimiento pasado no es indicativo de los resultados futuros**

Las declaraciones respecto al rendimiento histórico o las tasas de crecimiento no pretenden dar a entender que el rendimiento futuro, la cotización de la acción o los resultados futuros (incluido el beneficio por acción) de un periodo dado vayan a coincidir o superar necesariamente los de un ejercicio anterior. Nada de lo reflejado en este documento se debe interpretar como una previsión de beneficios.