

Estrategia Grupo Santander

Ana Botín, Presidenta del Grupo Santander

Boadilla del Monte, 3 de Febrero 2015

Información importante

Banco Santander, S.A. ("Santander") advierte que esta presentación puede contener manifestaciones sobre previsiones y estimaciones. Dichas previsiones y estimaciones aparecen en varios lugares de la presentación e incluyen, entre otras cosas, comentarios sobre el desarrollo de negocios y rentabilidades futuras. Estas previsiones y estimaciones representan nuestros juicios actuales sobre expectativas futuras de negocios, pero puede que determinados riesgos, incertidumbres y otros factores relevantes ocasionen que los resultados sean materialmente diferentes de lo esperado. Entre estos factores se incluyen: (1) la situación del mercado, factores macroeconómicos, directrices regulatorias y gubernamentales; (2) movimientos en los mercados bursátiles nacionales e internacionales, tipos de cambio y tipos de interés; (3) presiones competitivas; (4) desarrollos tecnológicos; y (5) cambios en la posición financiera o de valor crediticio de nuestros clientes, deudores o contrapartes. Los factores de riesgo y otros factores fundamentales que hemos indicado en nuestros informes pasados o en los que presentaremos en el futuro, incluyendo aquellos remitidos a la *Securities and Exchange Commission* de los Estados Unidos de América (la "SEC"), podrían afectar adversamente a nuestro negocio y al comportamiento y resultados descritos. Otros factores desconocidos o imprevisibles pueden hacer que los resultados difieran materialmente de aquéllos descritos en las previsiones y estimaciones.

Las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones corresponden a la fecha en la que se han realizado y están basados en el conocimiento, información disponible y opiniones del momento en que se formaron. Dichos conocimientos, información y opiniones pueden cambiar con el tiempo. Santander no se obliga a actualizar o a revisar las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones a la luz de nueva información, eventos futuros o por cualquier otra causa.

La información contenida en esta presentación está sujeta y debe leerse junto con toda la información pública disponible, incluyendo cuando sea relevante documentos que emita Santander que contengan información más completa. Cualquier persona que adquiera valores debe realizarlo sobre la base de su propio juicio de los méritos y la idoneidad de los valores después de haber recibido el asesoramiento profesional o de otra índole que considere necesario o adecuado y no sobre la base únicamente de información pública. No se debe realizar ningún tipo de actividad inversora sobre la base de la información contenida en esta presentación. Al poner a su disposición esta presentación, Santander no está efectuando ningún asesoramiento, ninguna recomendación de compra, venta o cualquier otro tipo de negociación sobre las acciones Santander ni sobre cualquier otro valor o instrumento financiero.

Ni esta presentación ni ninguna de la información aquí contenida constituye una oferta para vender o la petición de una oferta de compra de valores. No se llevará a cabo ninguna oferta de valores en EE.UU. a no ser que se obtenga el registro de tal oferta bajo la *U.S. Securities Act of 1933* o la correspondiente exención. Nada de lo contenido en esta presentación puede interpretarse como una invitación a realizar actividades inversoras bajo los propósitos de la prohibición de promociones financieras contenida en la *U.K. Financial Services and Markets Act 2000*.

Nota: Los estados financieros pasados y las tasas de crecimiento anteriores no pretenden dar a entender que nuestro comportamiento, precio de la acción o beneficio futuro (incluyendo el beneficio por acción) serán necesariamente iguales o superiores a los de cualquier período anterior. Nada en esta presentación debe ser tomado como una previsión de resultados o beneficios.

Los negocios incluidos en cada uno de nuestros segmentos geográficos y los principios contables bajo los que se presentan aquí sus resultados pueden diferir de los negocios comprendidos y los principios contables locales aplicados en nuestras filiales cotizadas en dichas geografías. Por tanto, los resultados y tendencias mostrados aquí para nuestros segmentos geográficos pueden diferir significativamente de los de tales filiales.

I. El nuevo entorno bancario

II. Santander hoy y mañana

III. ¿Qué significa esta visión para nuestras principales geografías?

IV. Objetivos operativos y financieros clave

V. Conclusiones

El nuevo entorno bancario

Diferentes escenarios macro

- EEUU y Reino Unido: crecimiento y subida de tipos
- Europa: menor crecimiento, QE y tipos bajos
- Mercados emergentes: diversos, menor crecimiento y mayor prima de riesgo

Cambios demográficos

- Envejecimiento de la población: rentas altas
- Nueva clase media en mercados emergentes

Nuevo entorno social y reputacional

- Demanda de una transformación cultural en los bancos



Aumento de las presiones regulatorias

- Mayores requerimientos de capital, liquidez y cumplimiento
- Mayor intervencionismo y mayores requisitos

Renacimiento industrial en mercados maduros

- Ajuste de los costes laborales unitarios
- Oportunidad para los bancos en Pymes/ empresas
- Relevancia del Trade finance

Cambios tecnológicos

- La tecnología es fundamental para reconstruir la estrategia
- 'Category killers' amenazan el modelo tradicional
- Creciente relevancia de las generaciones "digitales"

El marco de referencia está cambiando a un ritmo acelerado, planteando desafíos pero también oportunidades para las entidades que estén preparadas para adaptarse

I. El nuevo entorno bancario

II. Santander hoy y mañana

III. ¿Qué significa esta visión para nuestras principales geografías?

IV. Objetivos operativos y financieros clave

V. Conclusiones

Santander hoy

El modelo Santander



Portafolio diversificado y atractivo

Foco en **Banca Comercial**

Modelo de filiales autónomas y cotizadas con **sistemas y funciones de apoyo totalmente integrados**

Balance y posición de capital sólidos y gestión prudente del riesgo

Marca global de referencia

Santander es un banco comercial diversificado, con ingresos recurrentes, perfil de riesgo bajo y crecimiento atractivo



Nuestra misión

Contribuir al progreso de las personas y de las empresas

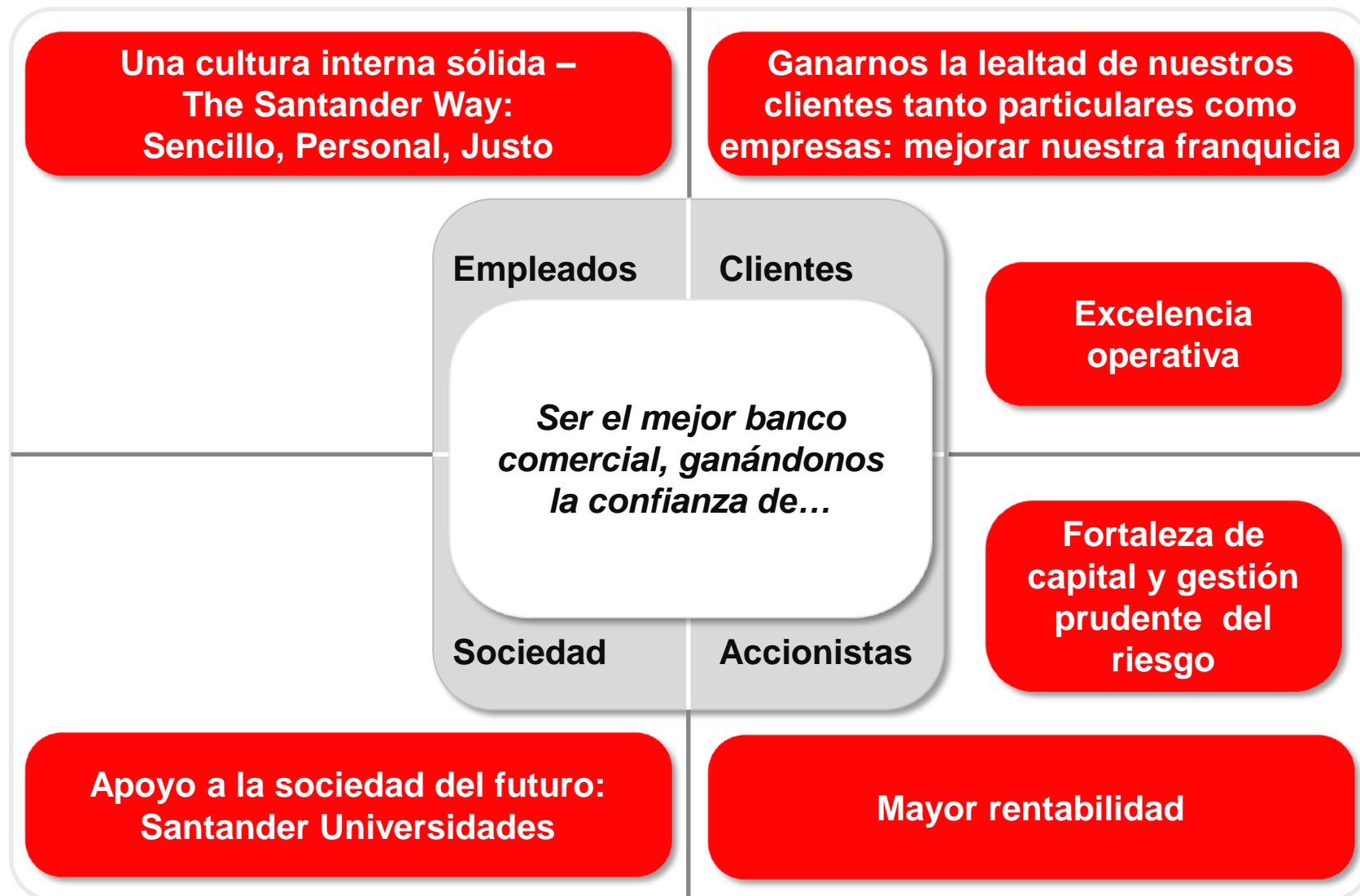
Nuestra visión

*Ser el mejor banco comercial, ganándonos la **confianza** de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad*

Un banco...

Sencillo | Personal | Justo

Prioridades estratégicas en nuestros mercados y negocios principales



Ser el mejor banco para nuestros equipos

Sencillo, Personal, Justo

Iniciativas clave

- Programa global de gestión del talento
- Sesiones de comunicación con la alta dirección
- Mejoras de formación y desarrollo
- Revisión de objetivos e incentivos

Objetivos 2017

- Top 3 como 'banco para trabajar' en la mayoría de nuestras geografías principales según los rankings más relevantes

Simple, Personal, Fair



Przejrzysty, dla Ciebie, Rzetelny

Easy, Personal, Fair



Unkompliziert, Persönlich, Fair

Simples, Próximo, Justo



Simples, Pessoal, Justo



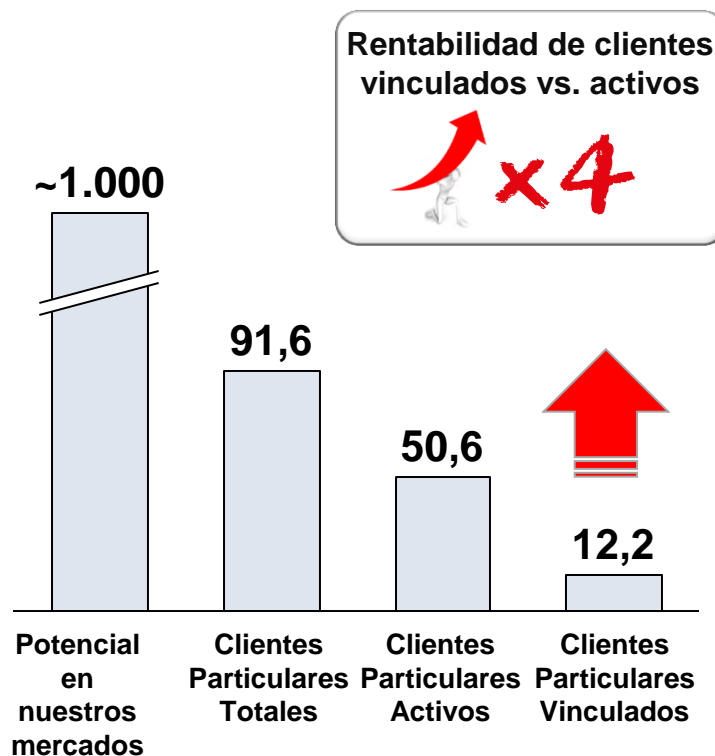
Sencillo, Personal, Justo



La oportunidad en banca de particulares: ganarnos la confianza de nuestros clientes

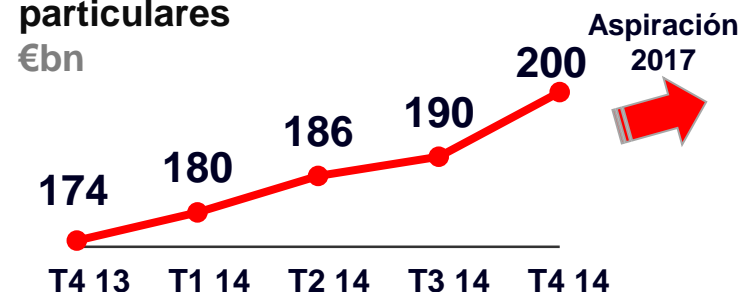
Nuestra oportunidad

Clientes particulares,
En millones, 2014

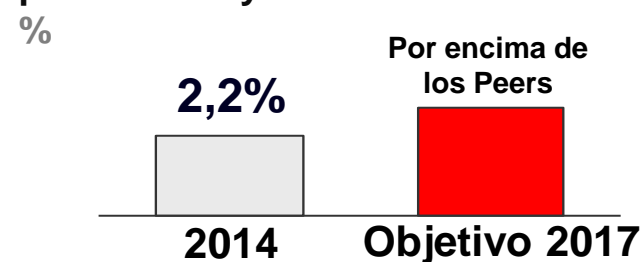


Impacto y objetivos 2017

Saldo en cuentas corrientes de
particulares
€bn



Crecimiento de crédito de
particulares y consumo
%



Objetivo 2017

**17M clientes particulares
vinculados (+40%)**

Oportunidad similar en pymes y empresas: más clientes, más vinculados y mejora del ROE del segmento

Nuestra oportunidad

Clientes pymes y empresas
nº

3 millones

Clientes vinculados
% de clientes activos

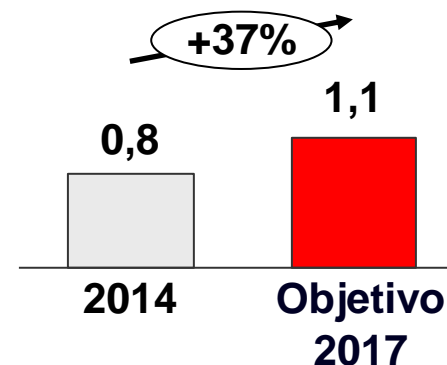
26%

Rentabilidad de clientes vinculados

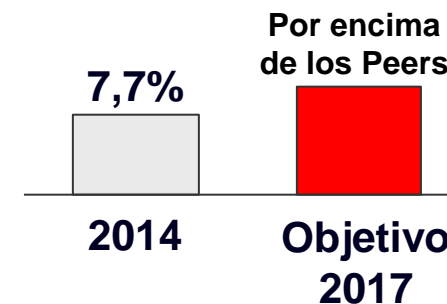
 Pymes **x4**
Empresas **x5**

Impacto y objetivos 2017

Clientes vinculados de pymes y
empresas
Millones



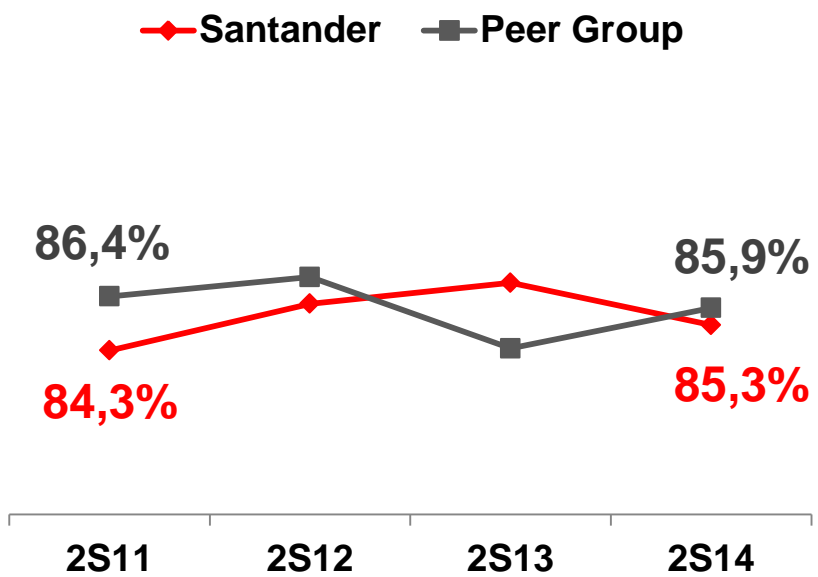
Crecimiento del crédito de pymes,
empresas*
%



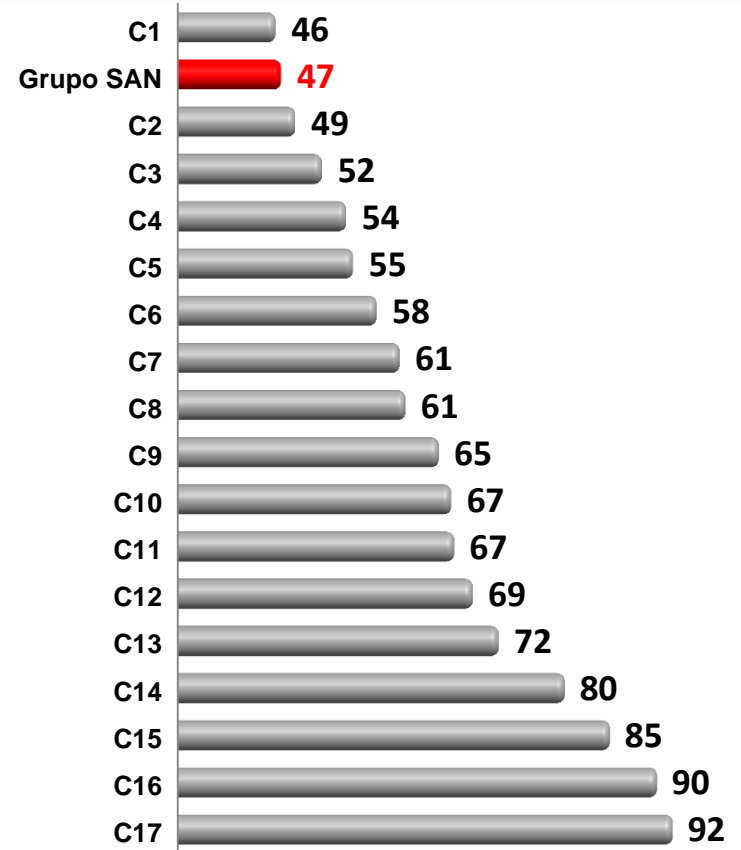
(*) Incluyendo GBM

Excelencia operativa: proporcionar el mejor servicio de manera eficiente

Índice de satisfacción del cliente



Ranking ratio de eficiencia vs. Peers**(% , Sep' 14)



Objetivo: Top 3 en los países(*)

Objetivo: ratio de eficiencia <45%

(*) Top 3 en satisfacción neta; US en la media

(**) Grupo "Peer": BBVA, BNP Paribas, Citigroup, Deutsche, HSBC, Intesa Sanpaolo, Itaú, JPMorgan Chase, Lloyds, Société Générale, UBS, UniCredit, Bank of America, Wells Fargo, Barclays, Standard Chartered y ING



Tener nuestros servicios disponibles en cualquier momento y lugar hará crecer nuestra base de clientes activos y vinculados

Nuestra oportunidad

Clientes activos digitales
% de clientes activos

28%

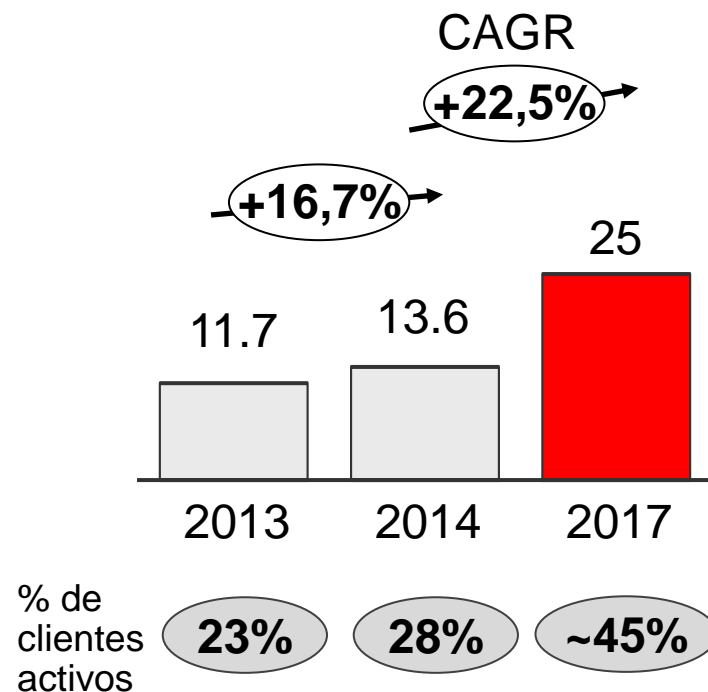
Rentabilidad de clientes digitales*
vs. clientes activos

x2,6

60% de nuestros clientes vinculados y transaccionales son multicanales*

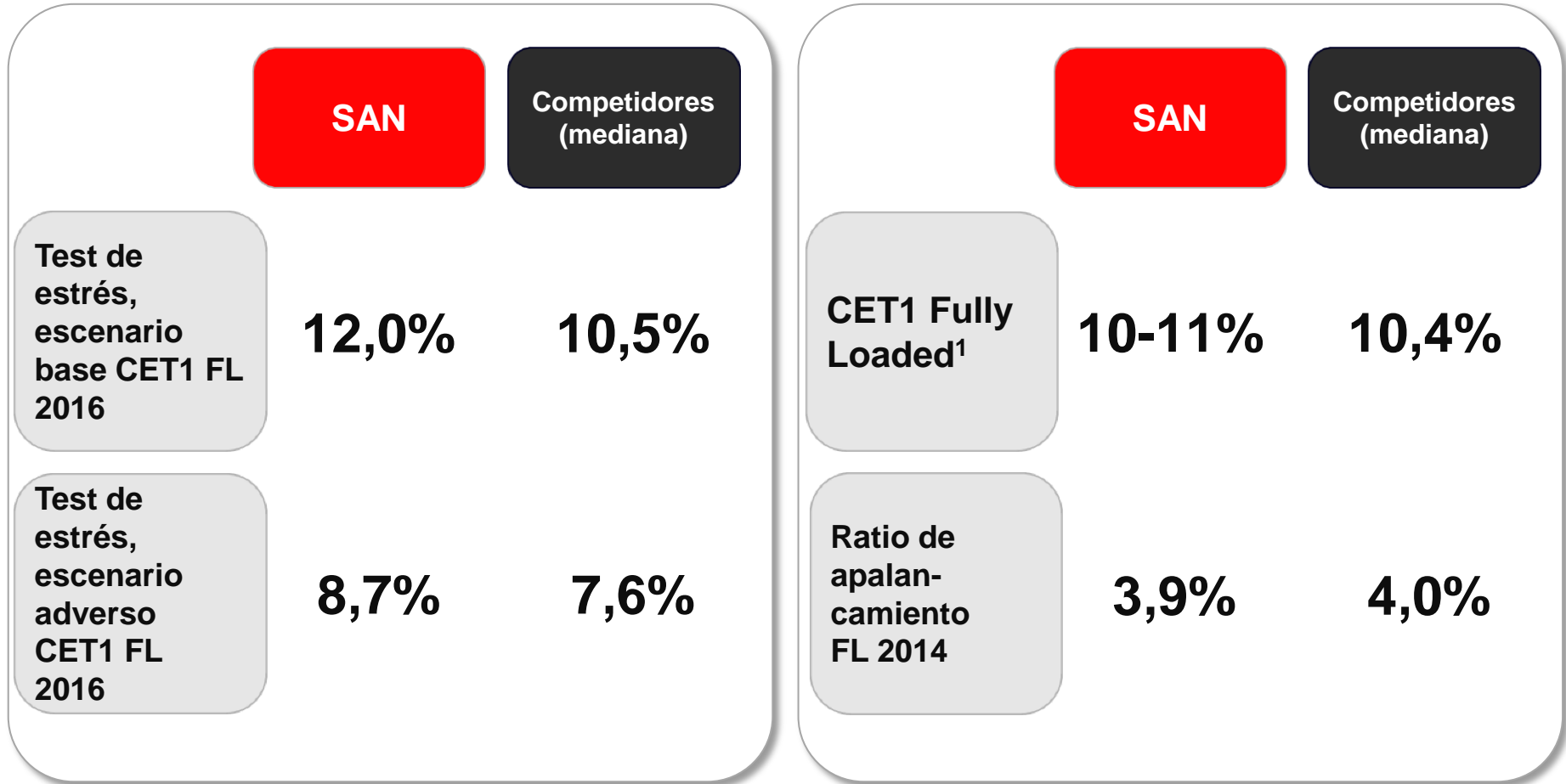
Impacto y objetivos 2017

Clientes digitales
Millones



(*) Datos de España

Teniendo en cuenta las métricas más relevantes, estamos entre los mejores en términos de capital



¹ Santander: Target; peers: 2014 data
Comparables europeos: HSBC, Barclays, BBVA, BNP Paribas, Deutsche Bank, ING, Intesa, Lloyds, Société Générale y UniCredit.

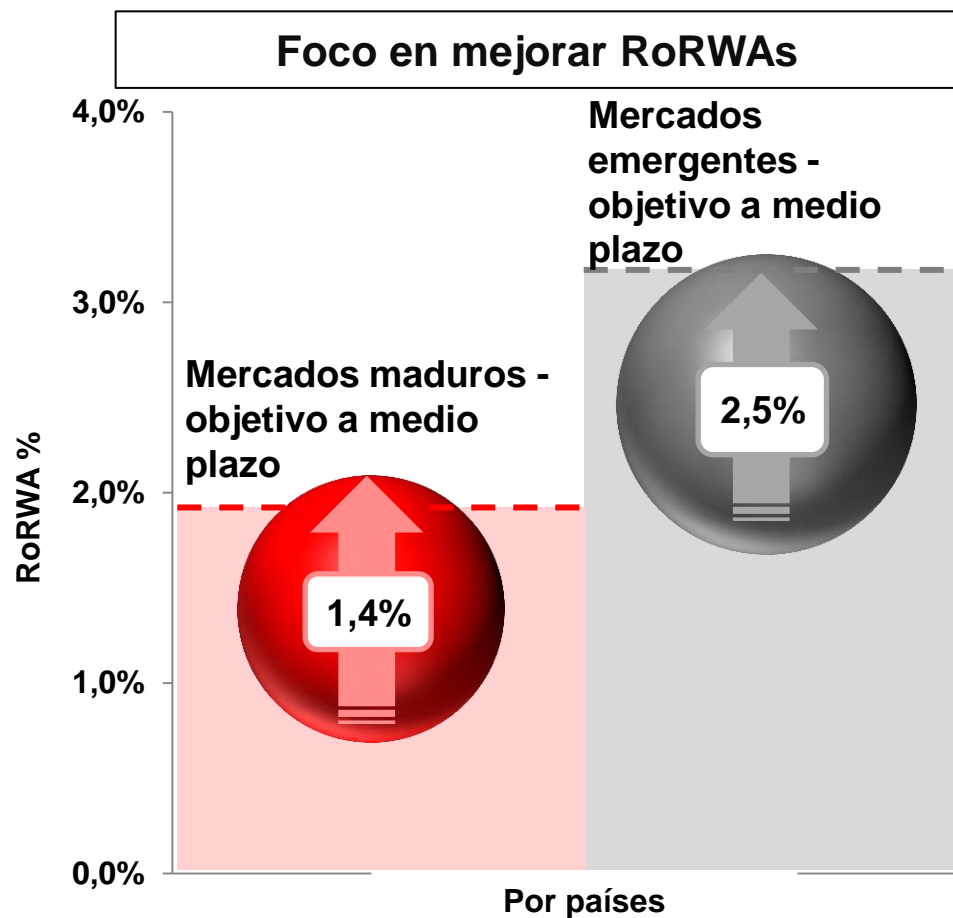
Con un uso eficiente y disciplinado del capital para aportar valor a nuestros accionistas

Foco a futuro:

- Crecimiento orgánico
- Más rigurosos en la asignación de capital

Potenciar los segmentos y países de mayor rentabilidad y crecimiento

- Gestionar la rentabilidad por negocio
- Europa y América
- Las adquisiciones no son prioridad. Deben no ser dilutivas y tener ROI por encima del coste de capital en el 3er año



**Objetivo 2017:
ROTE 12-14%**

Nuestro Marco Global de Gestión del Riesgo nos permitirá mejorar nuestro perfil medio de riesgo

Gestión Integral de Riesgos del Grupo

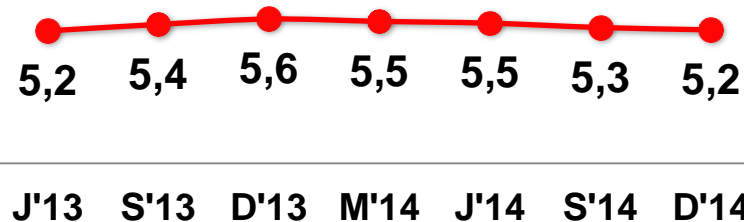


Métricas de Riesgo

Ratio de cobertura %



Ratio de mora %

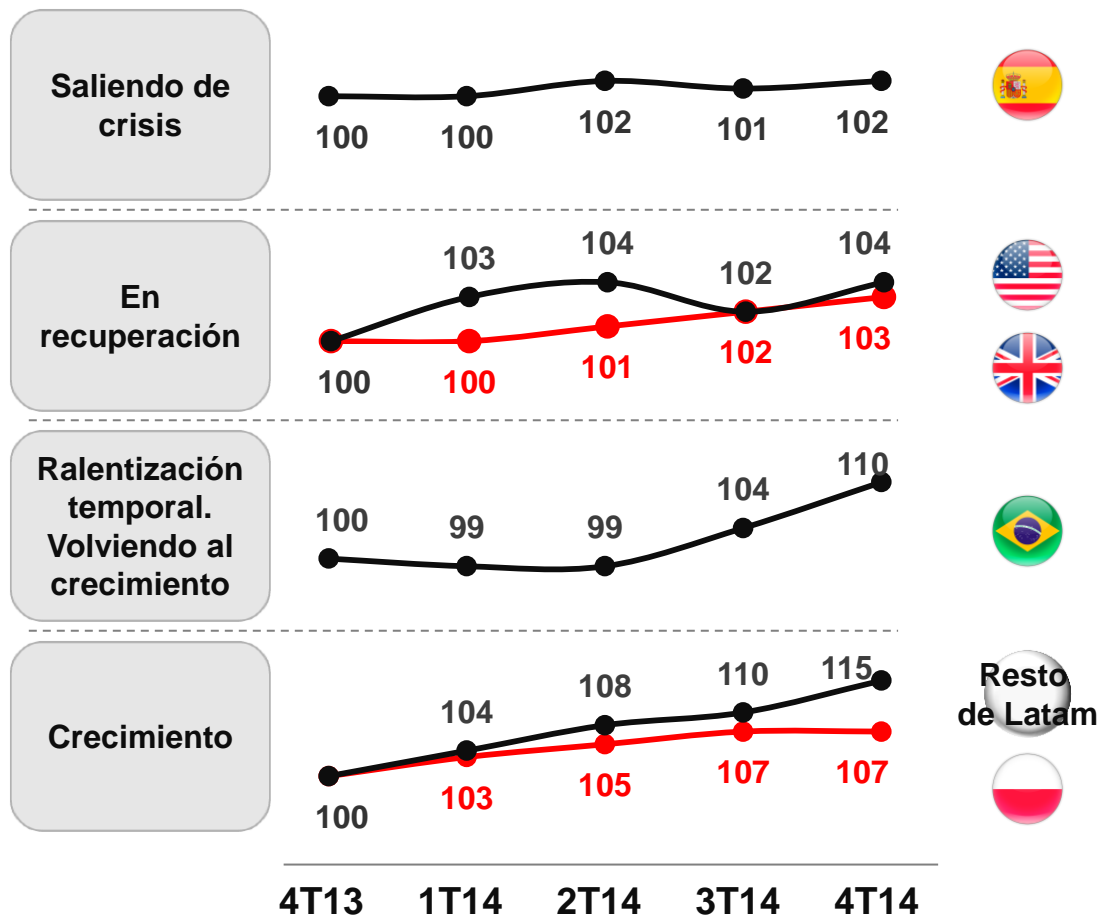


€500m asignados al proyecto de Risk Data Aggregation (RDA) en el Grupo

Objetivo 2017: Morosidad <5%

La mayoría de nuestros países está entrando en ciclos de crecimiento

Crédito de clientes (4T'13 base 100")



- Crecimiento medio del PIB 2016 en las geografías clave de Santander cercano al 3%
- Masa crítica y foco en banca comercial para aprovechar el cambio de ciclo

Y partimos de una base sólida de resultados

En M€

Var. 13-14

	<u>2013¹</u>	<u>2014</u>	<u>% €</u>	<u>% Moneda Constante</u>
Margen de Intereses	28.419	29.548	+4,0	+8,8
Comisiones Netas	9.622	9.696	+0,8	+5,4
Margen Bruto	41.920	42.612	+1,7	+6,2
Costes de explotación	-20.158	-20.038	-0,6	+3,0
Margen Neto	21.762	22.574	+3,7	+9,1
Dotaciones insolvencias	-12.340	-10.562	-14,4	-10,5
Resultado antes de impuestos	7.362	9.720	+32,0	+41,3
Beneficio atribuido al Grupo	4.175	5.816	+39,3	+49,3

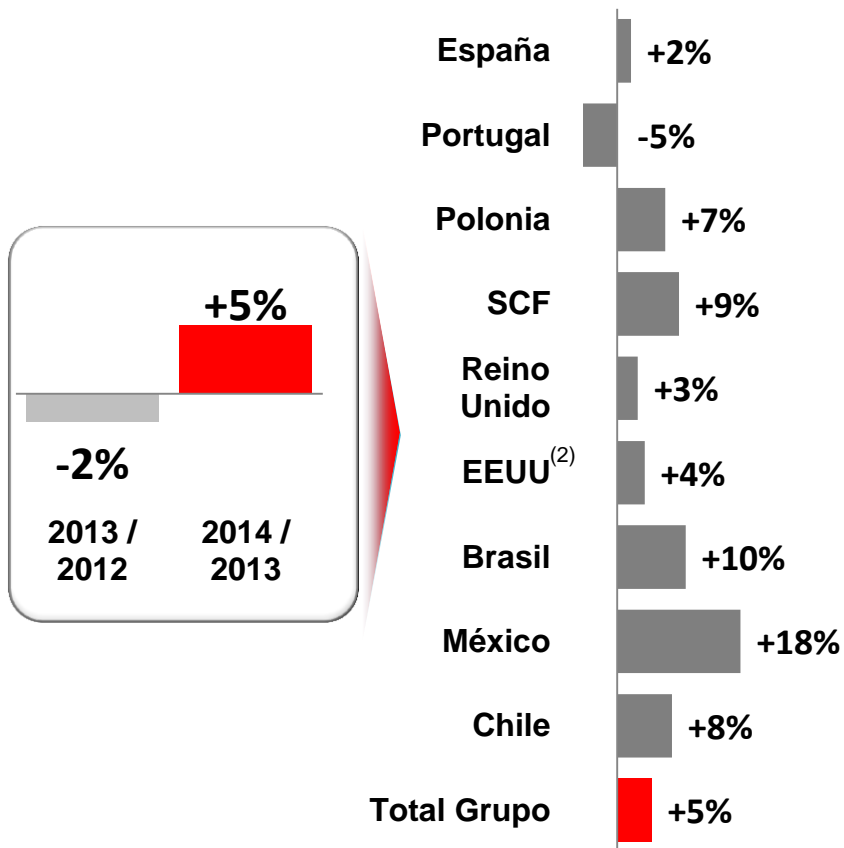
Objetivo 2017: Crecimiento del BPA por encima de los Peers

(1) Beneficios ajustados con efecto retroactivo de la entrada de la nueva interpretación internacional de estándares contables IFRIC 21, lo que significa anticipación contable de las contribuciones al Fondo de Garantía de Depósitos. Impacto neto 2013: -Eur 195MM

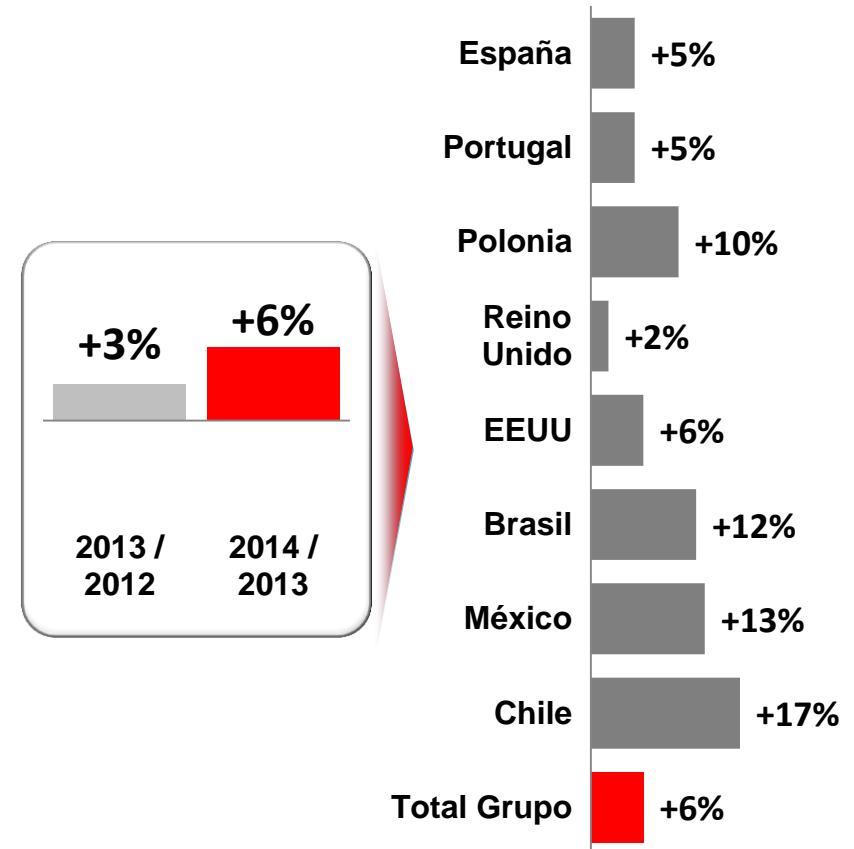
Estamos aumentando nuestros préstamos a clientes y nuestros depósitos + fondos de forma equilibrada

% 2014

Crédito



Depósitos + Fondos



1) Préstamos y depósitos excluyendo repos en moneda constante

(2) Excluyendo portfolio y cesión de titulaciones: 7%

Santander Universidades es nuestra forma de apoyar a la sociedad con € 700m comprometidos en los próximos 4 años



- **1.175** acuerdos con Universidades en 20 Países
- **€154M en 4.200 proyectos** en el 2014
- **7,8M** de estudiantes con la tarjeta inteligente
- **28.527** becas en el 2014
- **2.200** profesionales, con 650 sucursales en campus

- Propuesta de valor única
- Número 1 en la Fundación Varkey y en la UNESCO en cuanto a apoyo a la Formación
- Relacionado con nuestro apoyo a los emprendedores y pymes

Desde 1996, más de **160.000** estudiantes, profesores e investigadores se han beneficiado de nuestras becas

I. El nuevo entorno bancario

II. Santander hoy y mañana

III. ¿Qué significa esta visión para nuestras principales geografías?

IV. Objetivos operativos y financieros clave

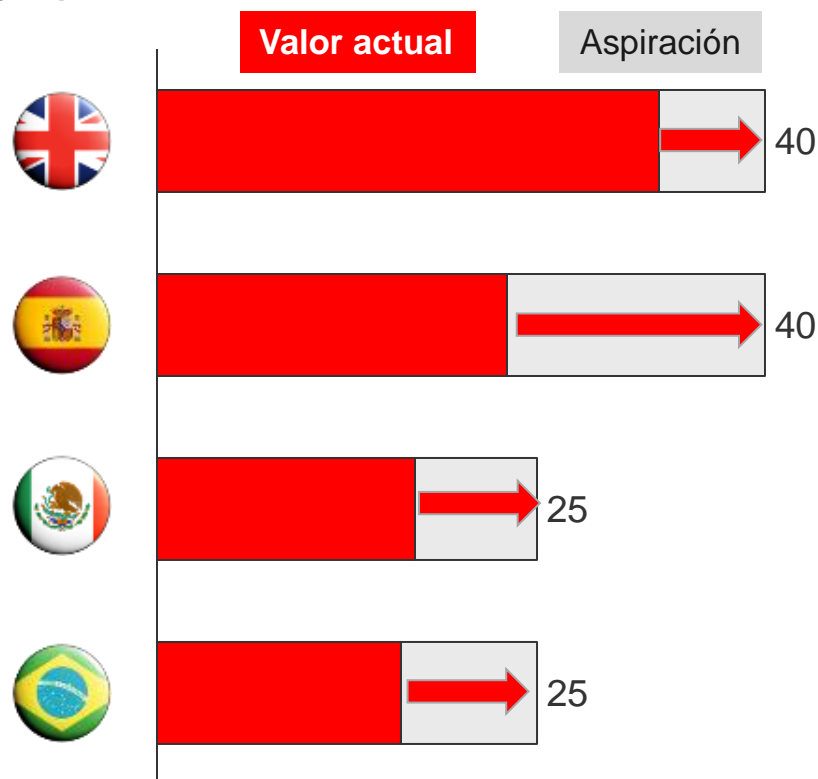
V. Conclusiones

Comercialmente, tenemos una oportunidad única, en particular en los mayores mercados

Clientes particulares vinculados

% sobre clientes activos

Ejemplos



Este incremento en nuestra base de clientes vinculados generaría unos 2.000-3.000M€ de margen bruto

Las prioridades son transformación comercial y excelencia operativa, aumentar los clientes vinculados y crecer en Pymes /Empresas (1/2)

Prioridades 2017



- **Banco de preferencia** para la mayoría de los clientes
 - Liderazgo en **Pymes y Empresas**
 - **Mejoras digitales**
-



- **Crecimiento** de ingresos
 - **Clientes vinculados**
 - **Incremento de la rentabilidad** impulsada por la mejora del mix de negocio
-



- Banca Comercial / **mundo 123**
- Crecimiento rentable en **Pymes y Empresas**

- **Transformación Comercial**
- **Crecimiento de ingresos**
- **Pymes y empresas**

Las prioridades son transformación comercial y excelencia operativa, aumentar los clientes vinculados y crecer en Pymes /Empresas (2/2)

Prioridades 2017



- Adaptación a la **nueva regulación**
- Reorientar el banco de manera gradual a **actividades de banca comercial**



- **Transformación Comercial**
- **Pymes / Empresas**
- Aprovechar las oportunidades derivadas de la **agenda de reformas**

- 
- **Crecer manteniendo niveles de ROE**

- **Transformación Comercial**
- **Crecimiento de ingresos**
- **Pymes y empresas**

- I. El nuevo entorno bancario**
- II. Santander hoy y mañana**
- III. ¿Qué significa esta visión para nuestras principales geografías?**
- IV. Objetivos operativos y financieros clave**
- V. Conclusiones**

Objetivos ambiciosos a 2017... Sencillo, Personal, Justo para dar resultados sostenibles

- **Top 3** como mejor banco para trabajar en la mayoría de nuestros mercados principales



Empleados

- **17M** clientes particulares vinculados
- **1M** clientes de banca empresas y pymes vinculados
- Crecimiento crédito > **competidores**

Clientes

- **top 3** de satisfacción al cliente en todas las geografías*
- **25M** Clientes digitales



- **700 M€** de apoyo a Universidades en los próximos cuatro años**
- **90.000** becas 2015-2017
- **Top 10** en el Dow Jones Sustainability Index

Sociedad

Accionistas

- **12-14%** ROTE
- FL CET1 de **10%-11%**
- Ratio de mora <**5%**
- Ratio de eficiencia <**45%**
- Crecimiento BPA > **Peers*****



(*) EEUU en la media
 (**) 4 años: 2015-2018

(***) Grupo "Peer": BBVA, BNP Paribas, Citigroup, Deutsche, HSBC, Intesa Sanpaolo, Itaú, JPMorgan Chase, Lloyds, Société Générale, UBS, UniCredit, Bank of America, Wells Fargo, Barclays, Standard Chartered y ING

Reservar la fecha



Investor Day

23 – 24 Septiembre 2015



- I. El nuevo marco bancario**
- II. Santander hoy y mañana**
- III. ¿Qué significa esta visión para nuestras principales geografías?**
- IV. Objetivos operativos y financieros clave**

V. Conclusiones

Santander: una combinación de fortaleza financiera y un modelo de negocio recurrente, rentable y de bajo riesgo orientado a crecer más que el mercado

- El entorno actual ofrece grandes oportunidades...
- ... Santander es el banco mejor posicionado para beneficiarse de ello...
 - ... lo haremos reforzando nuestra cultura y nuestra propuesta de valor a nuestros Clientes y la Sociedad
 - ... con crecimiento orgánico del negocio, y aumentando la vinculación de nuestros clientes de forma rentable mediante la mejor experiencia del cliente y nuestra excelencia operativa
- Seremos aún más rigurosos en nuestra asignación interna del capital; disponemos ahora del capital y del balance necesarios para afrontar los ciclos de crecimiento en nuestras geografías claves

***Ser el mejor banco comercial,
ganándonos la confianza de nuestros empleados, clientes,
accionistas y de la sociedad***

Más...



**Sencillo
Personal
Justo**

