

Gestionando para obtener un crecimiento de alta calidad y sostenido en el largo plazo

Investors' Day

Boadilla del Monte, 14 de septiembre de 2007

D. Jose Antonio Álvarez
CFO – Grupo Santander

Información importante

Banco Santander, S.A. ("Santander") advierte que esta presentación puede contener manifestaciones sobre previsiones y estimaciones dentro de la definición del "U.S. Private Securities Litigation Reform Act of 1995". 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) 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 las entidades reguladoras y supervisoras, incluida 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 aquellos descritos en las previsiones y estimaciones.

Ni esta presentación ni nada de lo aquí contenido puede interpretarse como una oferta de venta ni la solicitud de una oferta de compra de ningún valor o una recomendación o asesoramiento sobre ningún valor.

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 conveniencia de los valores después de haber recibido el asesoramiento profesional o de otra índole que considere necesario o adecuado. No se debe realizar ningún tipo de actividad inversora sobre la base de la información contenida en esta presentación.

En relación con la oferta por ABN AMRO, The Royal Bank of Scotland Group plc ("RBS") ha registrado ante la SEC una Declaración de Registro en formato F-4, que incluye una versión preliminar del folleto y Fortis, RBS y Santander (conjuntamente, los "Bancos") han registrado una Declaración de Oferta en formato "Schedule TO" y otra documentación relevante. La declaración en formato F-4 aún no está en vigor. **SE RUEGA A LOS INVERSORES QUE LEAN CUALQUIER DOCUMENTO RELEVANTE RELACIONADO CON LA OFERTA, YA QUE CONTENDRÁ INFORMACIÓN IMPORTANTE.** Los inversores podrán obtener una copia de estos documentos sin coste alguno en la página web de la SEC (<http://www.sec.gov>). También podrán obtenerse copias de estos documentos de los respectivos Bancos, sin coste.

Nada de lo contenido en esta presentación constituye una oferta de venta de valores en Estados Unidos. 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". Al poner a su disposición esta presentación, Santander no está efectuando ninguna recomendación de compra, venta o cualquier otro tipo de negociación sobre las acciones Santander ni sobre cualquier otro valor o instrumento financiero. Usted no debe actuar basándose, directa o indirectamente, en la información que contienen esta presentación con respecto a tales inversiones.

Nota: Las declaraciones relativas a los resultados, precio de la acción o crecimientos financieros históricos 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.

■ **Introducción**

- Gestión del Balance
- Gestión de la cartera de negocios
- Nuestra visión del mundo + perspectivas

Nuestro objetivo – ofrecer un crecimiento de beneficio recurrente a largo plazo y de alta calidad ...

...crecimiento de beneficio
5 p.p. superior a nuestros
competidores en cualquier ciclo

¿Qué significa “crecimiento de alta calidad”?



Resultados: Elevada **“calidad vertical”**:
Todos los epígrafes de la cuenta de resultados contribuyen al crecimiento del beneficio



Resultados: Elevada **“calidad horizontal”**:
Todas las unidades contribuyen al crecimiento del beneficio



Calidad del Balance:
No queremos comprometer el crecimiento futuro por relajar los estándares de riesgos

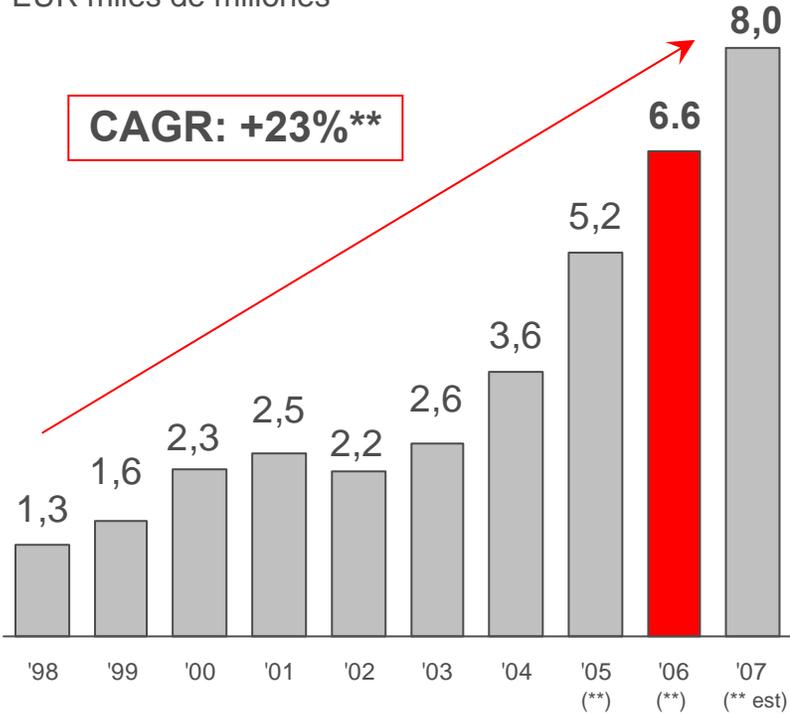


Calidad de Servicio: Algunos bancos se sienten tentados a negociar con la satisfacción del cliente (ej. valor de la franquicia a largo plazo) por ingresos a corto plazo

Tenemos un buen track record a largo plazo en crecimiento de ingresos recurrentes ...

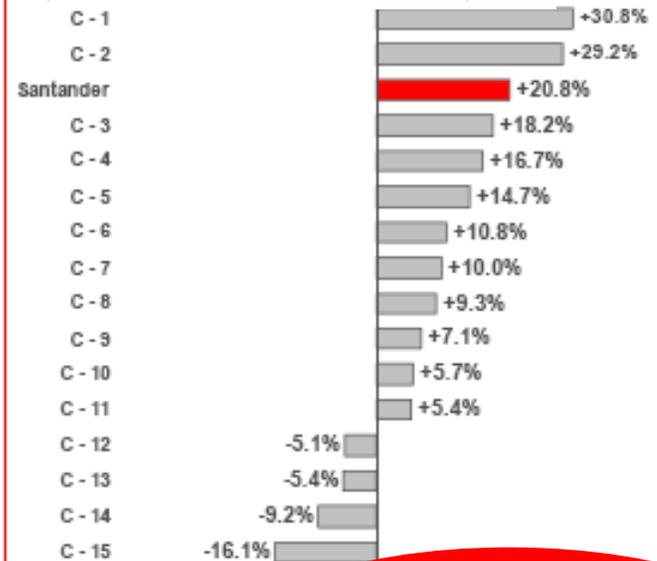
Beneficio atribuido*

EUR miles de millones



entre los Top 3 grupos bancarios mundiales

% var. BPA 1T'07 / 1T'06
(sin resultados extraordinarios)



**Superando a
nuestros
competidores**

... que continúa en 1S'07: Margen explotación +34% y Beneficio atribuido +21%* (s/1S'06)**

(*) Cifras 2004 según NIIF

(**) Sin plusvalías extraordinarias. Con ellas: beneficio atribuido en 2005: EUR 6.220 mill; 2006: EUR 7.596 mill.

(***) Sin plusvalías extraordinarias

 **Santander**

150
AÑO

Dos factores clave para el crecimiento de ingresos recurrentes de alta calidad:

1

Gestión del Balance

2

Gestión de la cartera de negocios

- Introducción

■ Gestión del Balance

- Gestión de la cartera de negocios
- Nuestra visión del mundo + perspectivas

Primer principio básico: el valor sostenido se crea en el “mundo real” a través de la **relación con el cliente**



Tenemos una estrategia de “relación intensiva”: crecimiento de clientes + aumento del “share of wallet”

El riesgo es una consecuencia de nuestro negocio, que debe ser gestionado ...

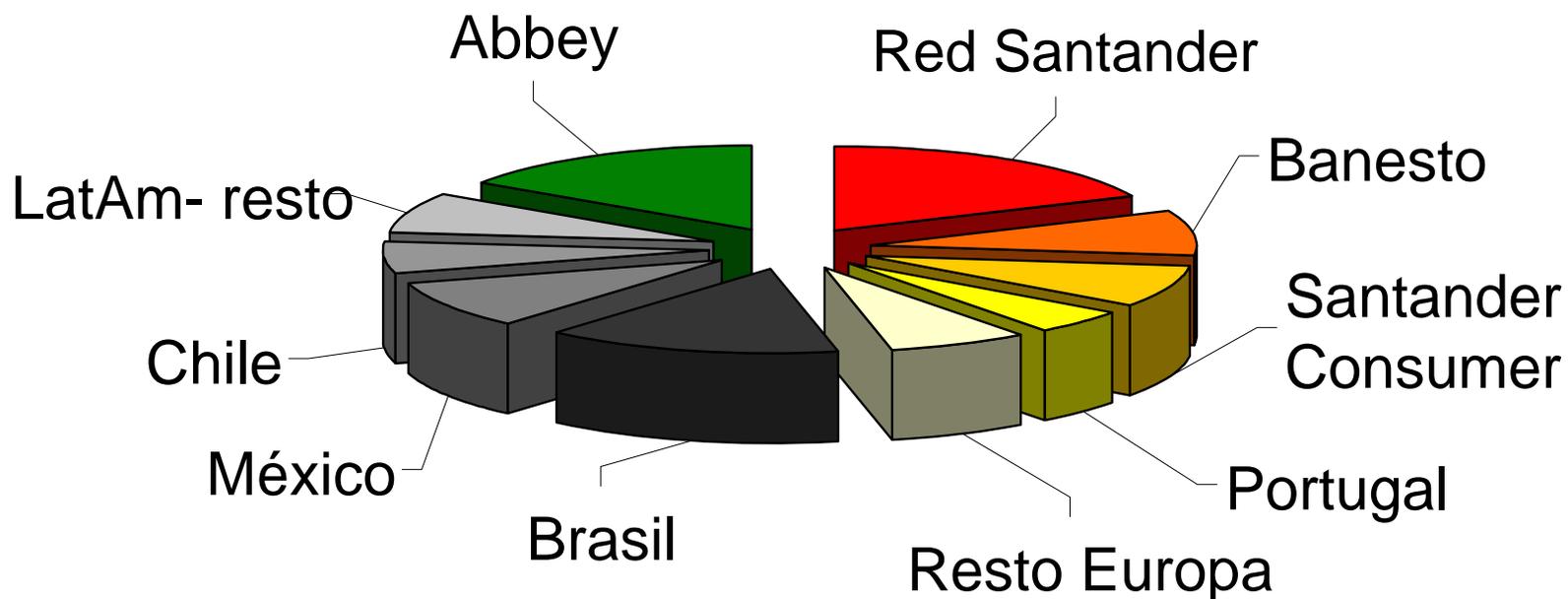
... no es un motor de crecimiento

No creemos en el enfoque “casino”



Segundo principio básico: Las ventajas de la **diversificación**

Desglose margen ordinario - 2006



Tercer principio básico: **Sin atajos** para obtener ingresos a corto plazo

- Sin buscar “arbitrajes”

- ej., arbitraje de capital / doble apalancamiento

- Sin carry trades, ni “mismatches” de balance ...

- Buscar “atajos” no compensa



Cuarto principio básico: nuestro objetivo es **gestionar nuestro perfil de riesgo**, aunque signifique renunciar a alternativas “más baratas”



- 1** **Riesgo de tipos de interés**
- 2 Riesgo de liquidez
- 3 Riesgo de Forex
- 4 Gestión de capital

Principios básicos

Reducido riesgo de tipo de interés (descuadres de tipos de interés no significativos)

- Sin “carry trade”
- Bonos del gobierno a largo plazo como cobertura de pasivos “inelásticos” (ej., depósitos)
- Debido al perfil de “repricing” de la cartera hipotecaria española, el impacto de subidas de tipos de interés es ligeramente negativo durante los 2 / 3 primeros trimestres, y positivo a partir de ahí



Sensibilidad a tipos de interés limitada

Sensibilidad de +100 pb aumento de tipos en moneda local

<i>EUR m</i>	Total 12m impacto margen int.	% BAI Grupo	impacto MVE	% capital Grupo
Santander / Holding Company	-200	-1,85%	5	0,01%
Banesto	12	0,11%	-197	-0,45%
Portugal	29	0,27%	70	0,16%
Santander Consumer	-4	-0,04%	-12	-0,03%
TOTAL EUROZONA	-163	-1,51%	-134	-0,30%
ABBEY	-43	-0,40%	-250	-0,57%
Brasil (balance en moneda local)	3,3	0,03%	-104	-0,24%
Chile (balance en moneda local)	-1,9	-0,02%	-112	-0,26%
México (balance en moneda local)	-3,4	-0,03%	-121	-0,28%
Brasil (balance en USD)	11,5	0,11%	32	33,4
Chile (balance en USD)	-2,8	-0,03%	5	6,8
México (balance en USD)	5,6	0,05%	9	10,1
LatAm "los Tres Grandes" (USD)	14,3	0,13%	47	50

impacto inicial
negativo,
positivo después
de cuatro
trimestres

**Principio básico:
control de riesgo frente a
reducción de coste**



**Principio básico:
Las ventajas de la
diversificación**



- 1 Riesgo de tipos de interés
- 2 Riesgo de liquidez**
- 3 Riesgo de Forex
- 4 Gestión de capital

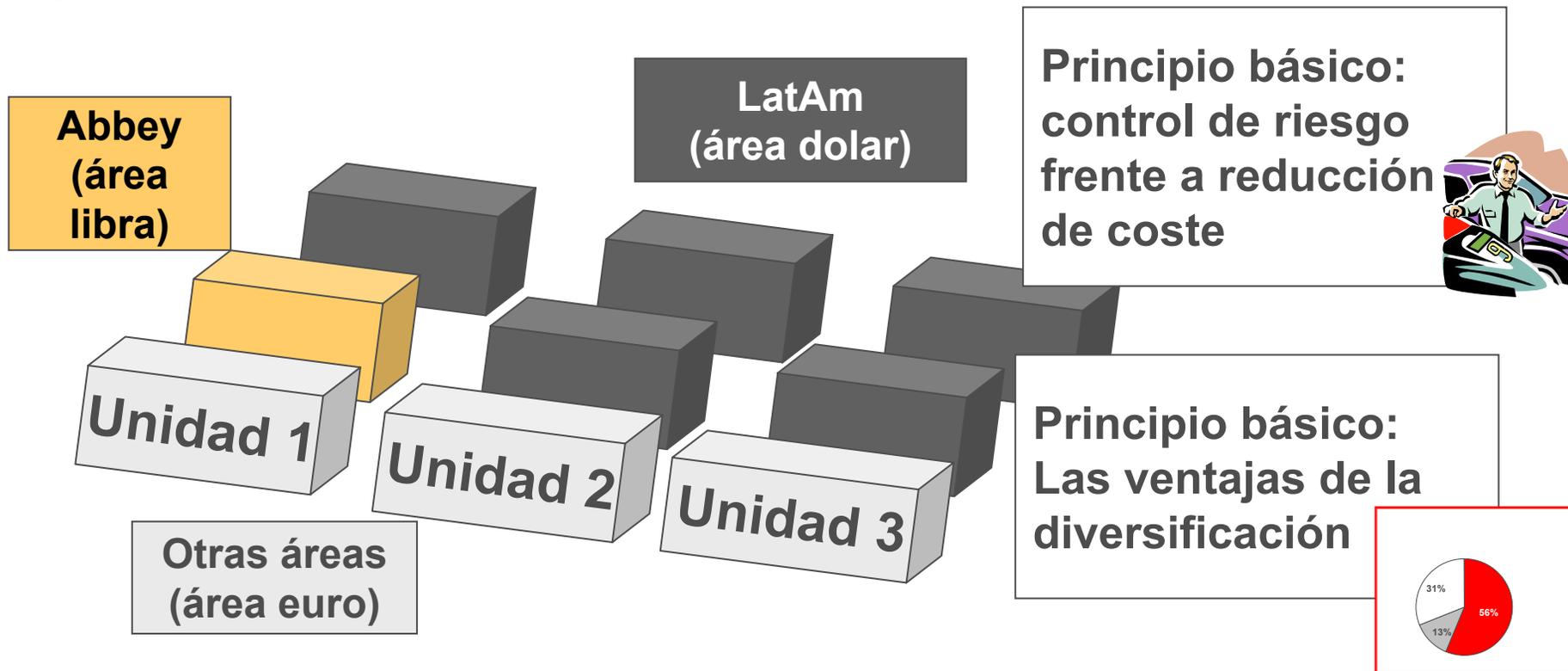
Principios básicos

■ Reducido riesgo de liquidez

- Cada unidad local gestiona su propia liquidez ... bajo las directrices del Grupo
- Sin liquidez “carry trade”: activos a largo plazo (e.j., hipotecas residenciales) financiada con recursos a largo plazo (deuda senior a largo plazo, cédulas hipotecarias, titulizaciones)
- Sin liquidez fuera de balance “carry trade” (e.j., conduits)
- Sin “picos” de refinanciación

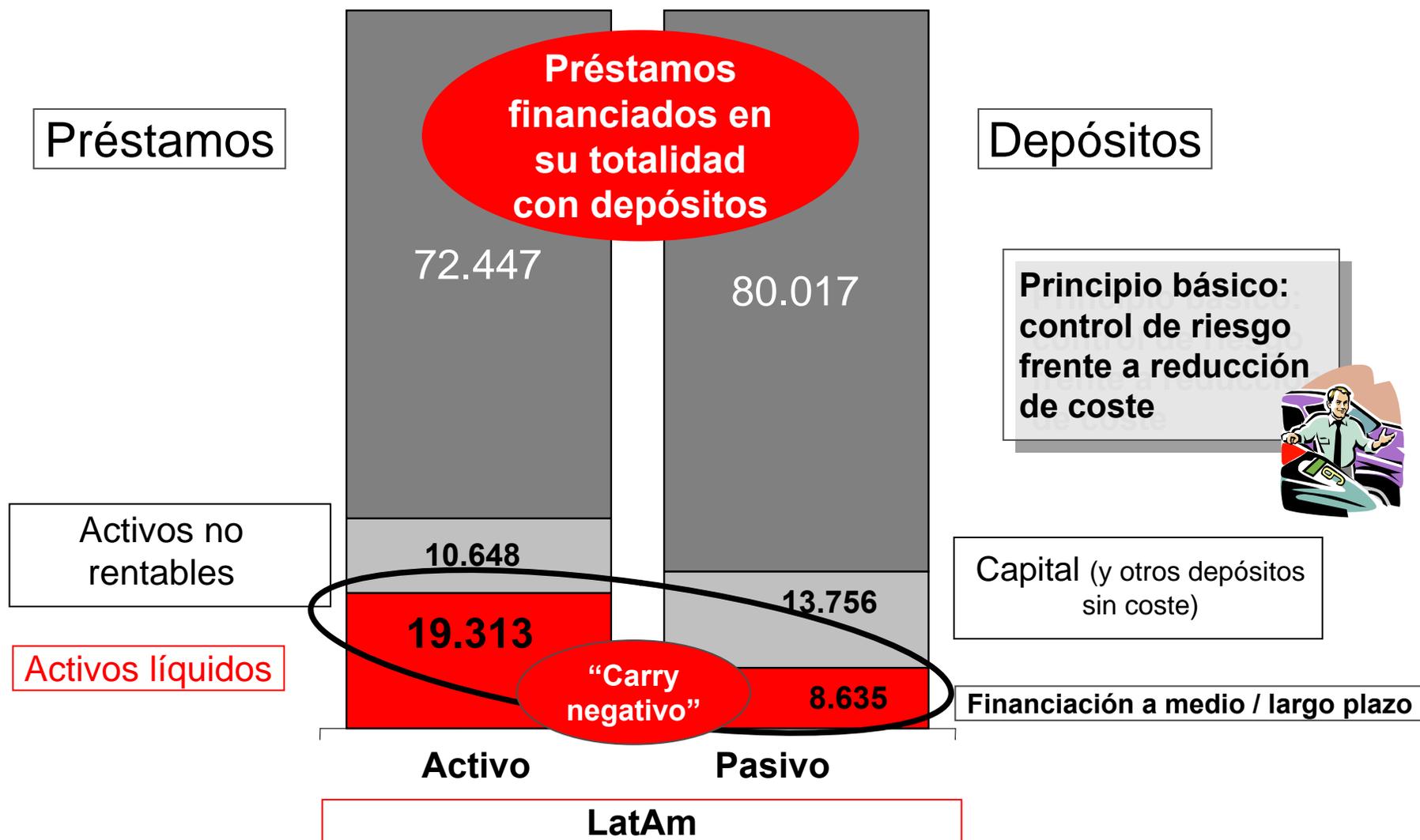


Cada unidad gestiona su propia liquidez: líneas intra-grupo se mantienen en mínimos



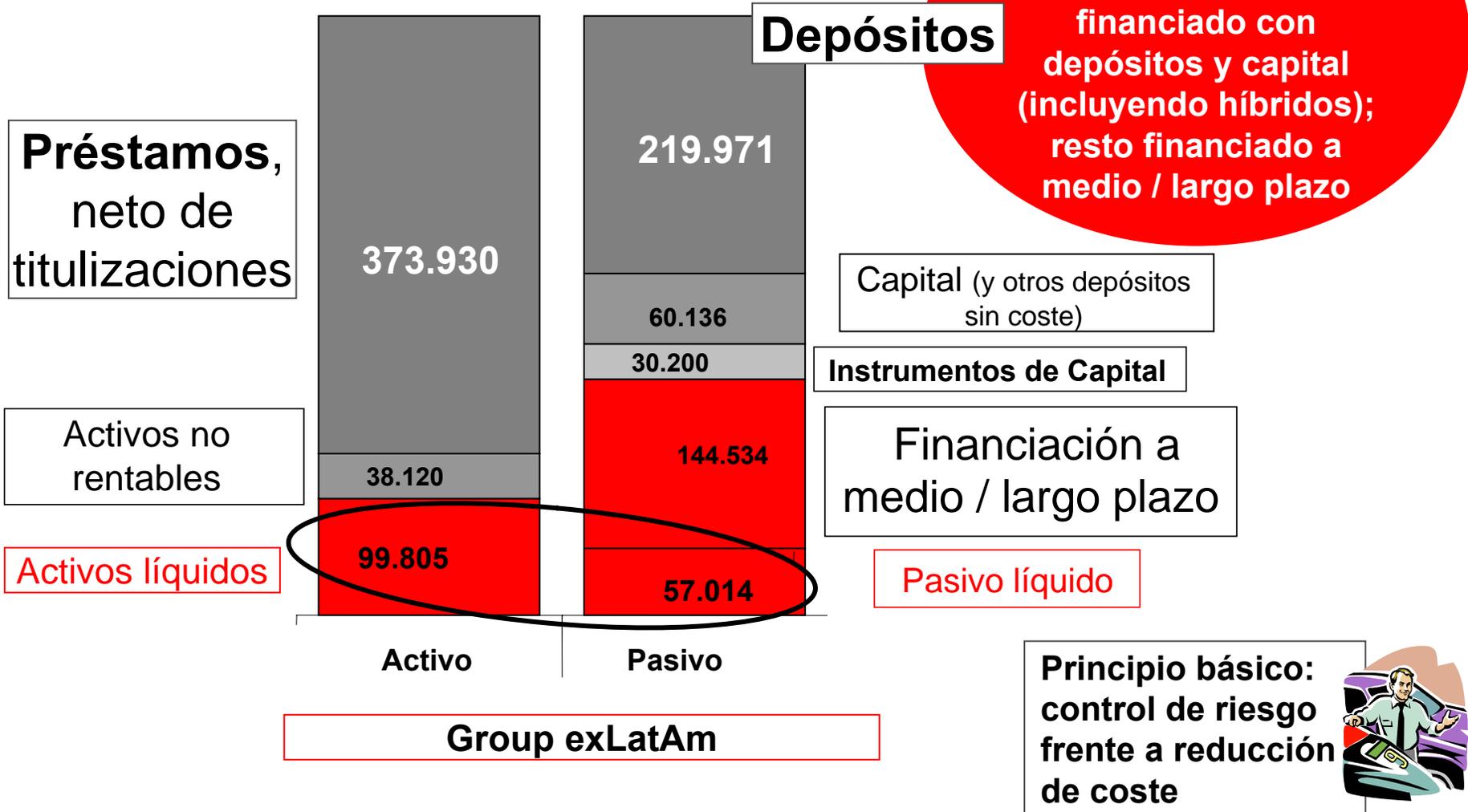
El coste de esta estrategia es ligeramente superior a centralizar las necesidades de liquidez a nivel de Grupo ...
... pero, mediante la diversificación de las fuentes de financiación, se crea una base de liquidez más estable y se reduce el perfil de riesgo del Grupo

Un balance “líquido” - LatAm



Balance a 30/06/07 en millones de dólares

Un balance “líquido” – ex LatAm

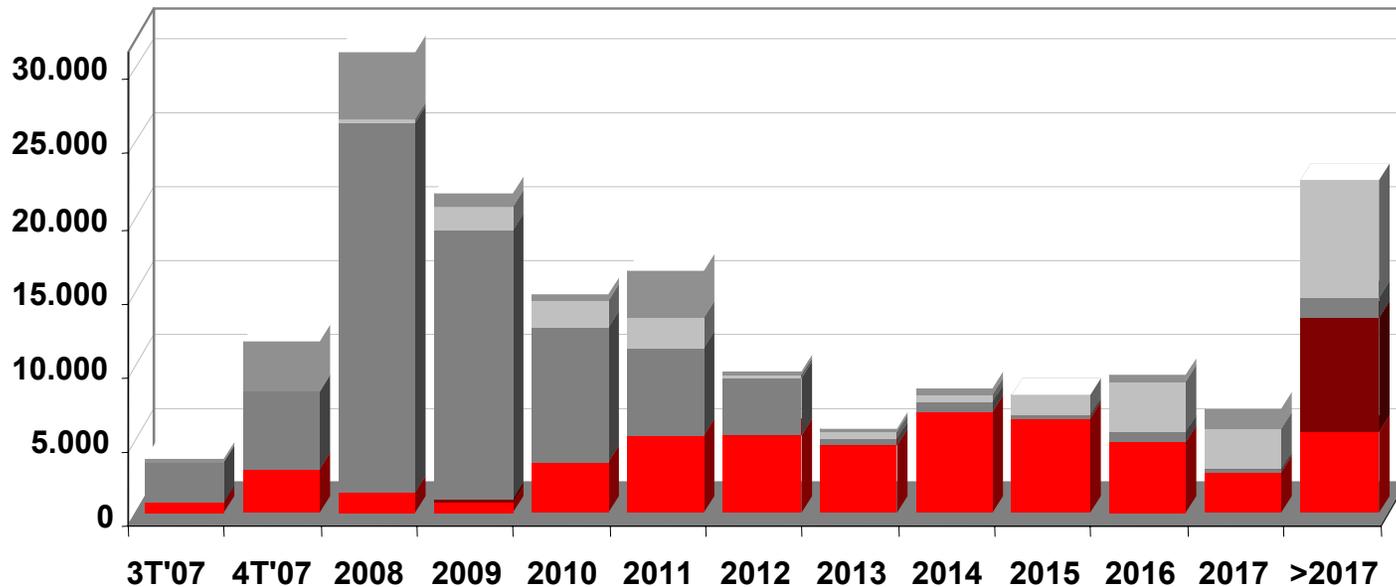


Balance a 30/06/07 en millones de euros

Sin “picos” de refinanciación: vencimientos bien diversificados

Grupo ex-LatAm

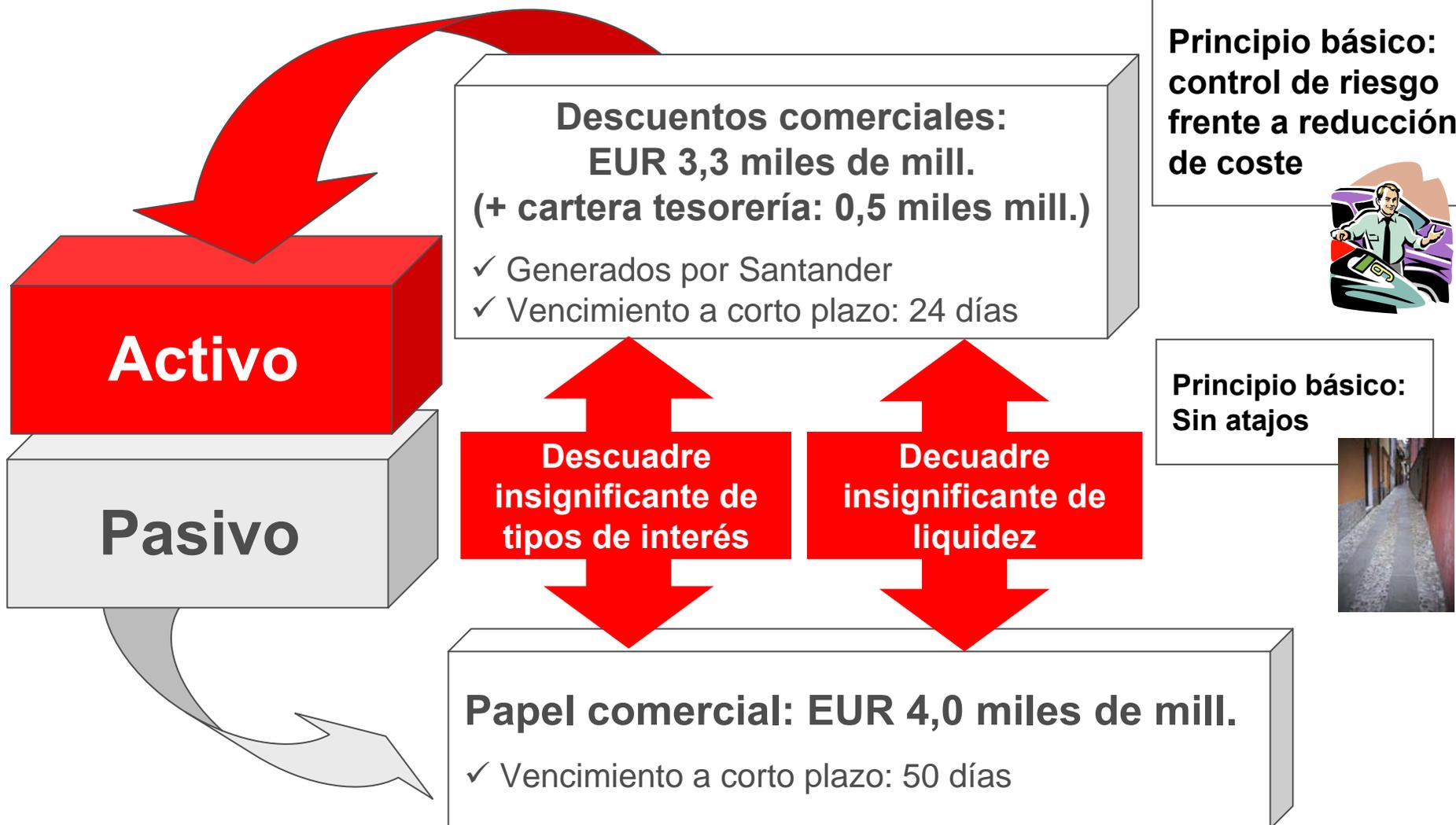
(Millones euros)



■ Cédulas hipotecarias ■ Preferentes ■ Senior ■ Deuda subordinada ■ Depósitos estructur.

Vencimiento medio: 4,5 años

Un ejemplo práctico de nuestros principios básicos: Descripción del conduit "Cantabric"



- 1 Riesgo de tipos de interés
- 2 Riesgo de liquidez
- 3 Riesgo de Forex**
- 4 Gestión de capital

Principios básicos

- Sin “carry trade” de Forex
 - Capital en moneda extranjera: cubierto
 - Cobertura de capital de subsidiarias en el exterior a través de “corredores”
 - Beneficio esperado: cubierto



Cobertura del capital en moneda extranjera (a través de “corredores”)

	Valor libros	Cobertura
(EUR m)		
UK *	5.371	100%
Brasil	3.519	100%
Chile	1.502	100%
México	2.615	100%

Más... beneficio neto (1 año) esperado de filiales en el exterior totalmente cubierto (aprox. EUR 4,2 miles mill.)

Principio básico: control de riesgo frente a reducción de coste



* cantidades nominales

- 1 Riesgo de tipos de interés
- 2 Riesgo de liquidez
- 3 Riesgo de Forex
- 4 Gestión de capital**

Principios básicos

- Base de Capital:
 - Posiciones de capital adecuadas
 - Core capital en entornos del 6%
 - Payout del 50%
 - Mantener ratings actuales (AA)
 - Evitar “arbitraje de capital” (e.j., doble contabilización del capital de seguros)
 - Implantación de capital económico
- Gestión activa de nuestra base de capital



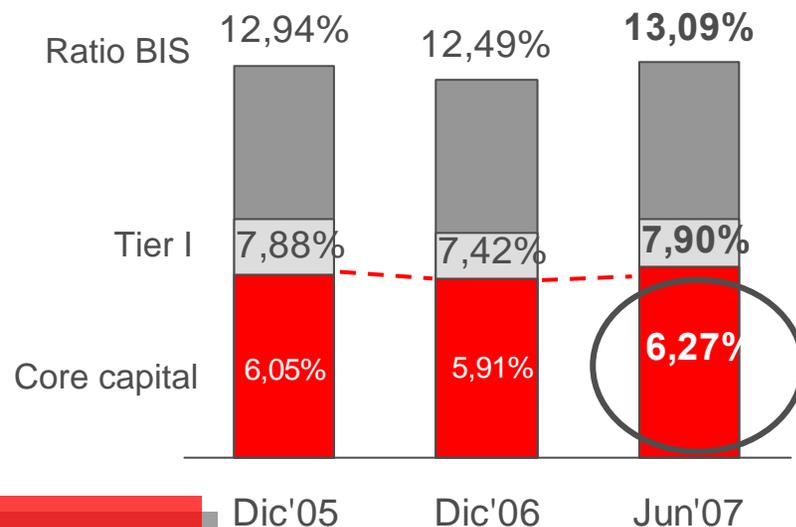
1. Base de capital: Posiciones de capital adecuadas

Gestión activa del capital

- Beneficio ordinario retenido (pay-out alrededor 50%)
- Gestión de la cartera de negocios
- Activos ponderados por riesgo:
 - Fuerte crecimiento del negocio
 - Gestión activa



Ratios de capital

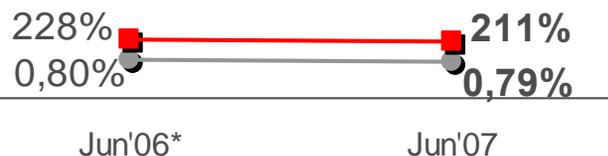


Core capital en entornos del 6% en el medio plazo

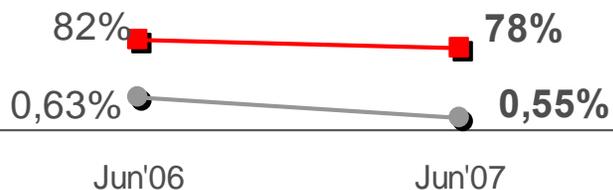
... apoyado en la buena calidad de los activos y la cobertura

Morosidad y cobertura por áreas

Europa Continental



Abbey



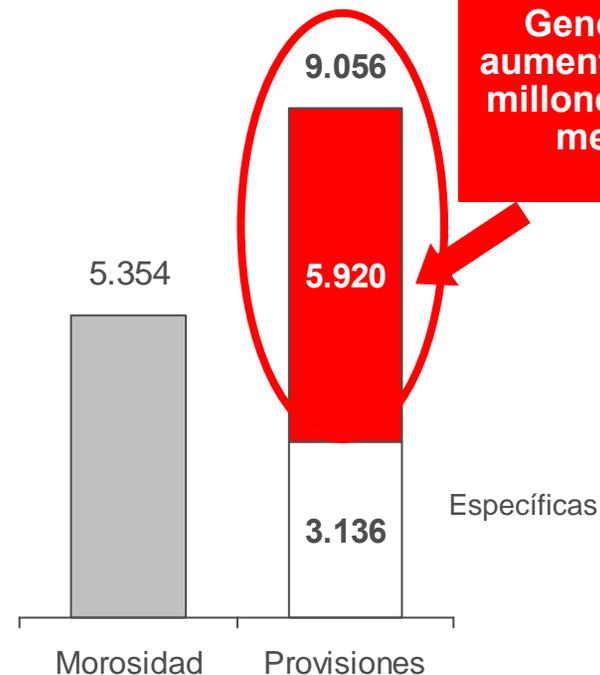
Iberoamérica



■ Cobertura ● Morosidad

Morosidad y provisiones Jun'07

Mill. de euros

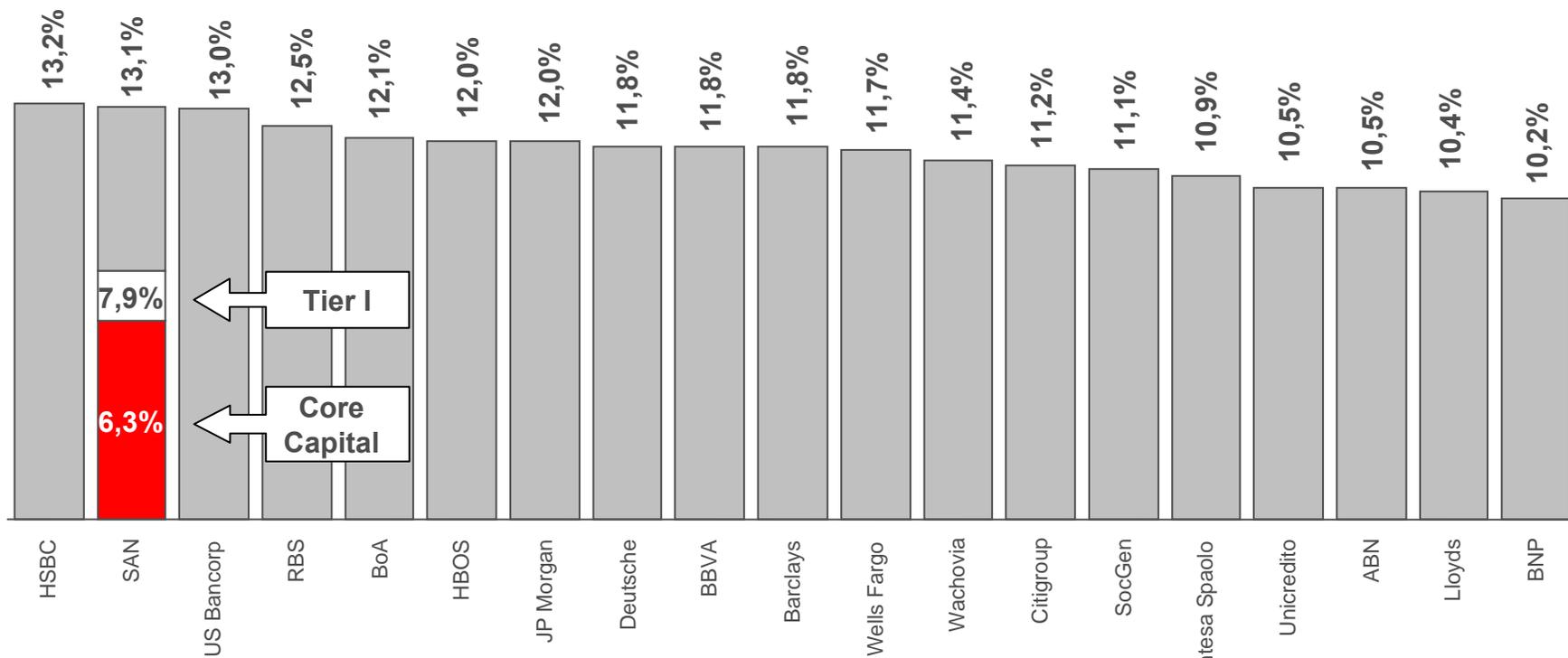


(*) Reelaborado en base a criterio de 2007

Nuestra fortaleza de balance compara positivamente con nuestro grupo de competidores

Fortaleza financiera y disciplina de capital: fondos propios como parte fundamental de nuestra estrategia de crecimiento

Ratio BIS



El Grupo Santander tiene de un fondo de provisiones genéricas* de 5.920 mill. de euros y plusvalías superiores a 3.500 mill. de euros**

Datos a junio 2007, excepto SocGen a Dic'06 e Intesa Sanpaolo a Mar'07

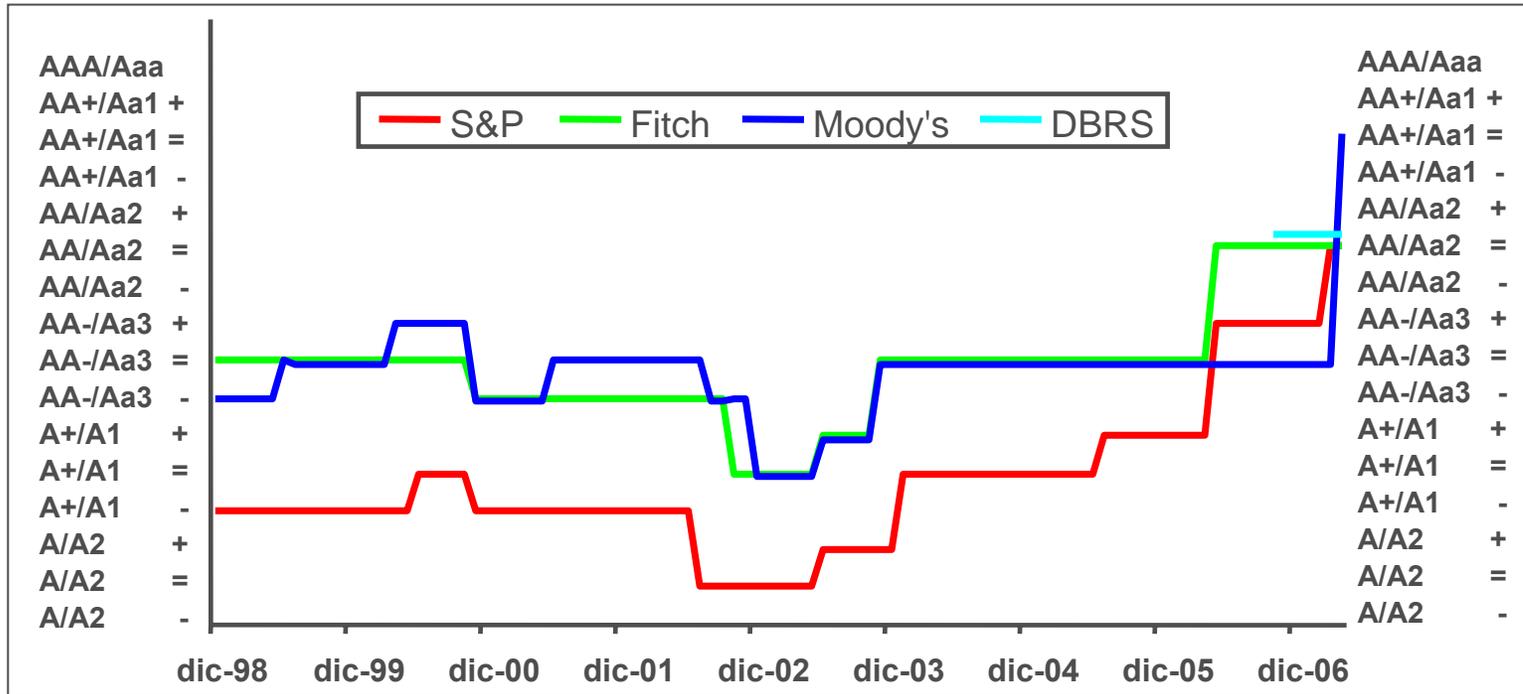
(*) Hay 5.409 millones de euros del total incluidos en Tier II

(**) Participaciones en compañías cotizadas y otros activos financieros disponibles para la venta. Hay 566 millones de euros del total incluidos en Tier II

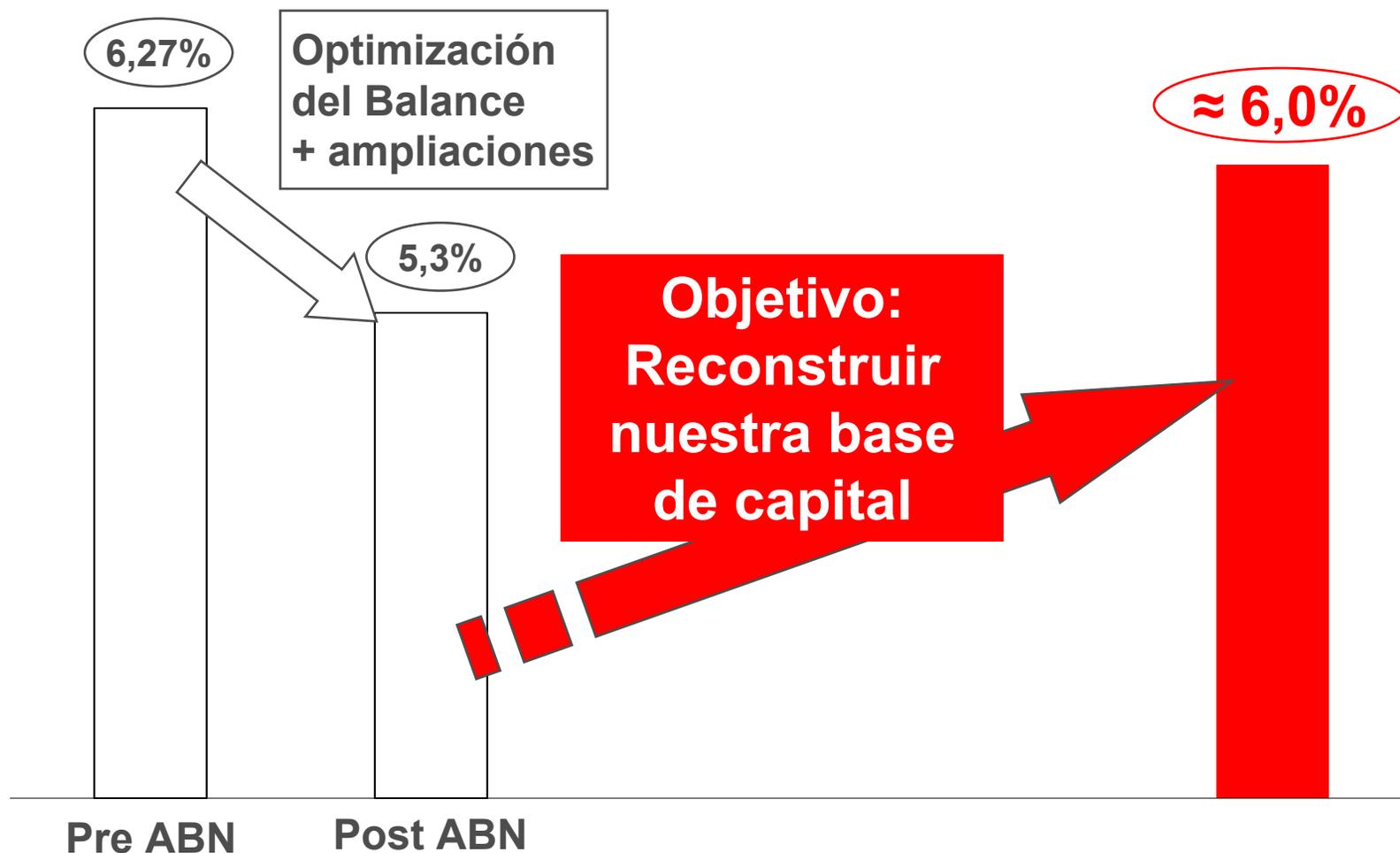


Objetivo: mantener los ratings actuales

	Largo plazo	Corto plazo	Fortaleza financiera	Perspectiva
■ S & P	AA	A1+		Estable
■ Fitch	AA	F1+	A/B	Estable
■ Moody's	Aa1	P1	B	Estable
■ DBRS	AA	R-1 (alto)		Estable



Después de la transacción de ABN Amro, esperamos reconstruir nuestra base de capital en los próximos dos años



Alta calidad de nuestra base de capital: Evitamos el arbitraje de capital

- Doble apalancamiento (ej., capital de seguros – negocio de seguros de Abbey vendido)
- Provisiones genéricas (EUR 6 miles de millones) se suman a la fortaleza de balance
- Conduits: relacionado con negocios core, totalmente consolidado en balance, sin “mismatch”
- “Riesgo” / arbitraje regulador

Principio básico:
control de riesgo
frente a reducción
de coste



Principio básico:
Sin atajos



2. Gestión activa de la base de capital: Principios básicos

■ Disciplina de capital:

- Uso de venta de préstamos / mitigación del riesgo (ej., CDS) para liberar capital
- Minimizar ampliaciones de capital
- Liberar capital de activos non-core
- Payout del 50% aproximadamente

Ejemplo: financiación de la transacción de ABN

Propuesta de Oferta por ABN AMRO (29 Mayo 2007)

Financiación: Reducir la ampliación de capital al mínimo

EUR miles de millones

Total Operación	71,1
Share of Santander	19,85
Total "Optimización del Balance"	10,2
del cual aumento apalancamiento, titulaciones	8,7
del cual venta de activos (cartera industrial + real estate)	1,9
otros (incluyen one-off charges)	-0,4
% Ampliación de capital + convertibles en acciones	9,7
Total	19,85
% "Optimización del Balance"	51%
% Ampliación de capital + convertibles en acciones	49%

56

Gestión activa del capital (titulaciones, liberación de capital ...)

Venta de activos non-core (real estate, cartera industrial)

Minimizar ampliación

La optimización de balance incluye venta de participaciones industriales y otros activos, aumento del apalancamiento (objetivo core capital: 5,3%), mayor uso de titulaciones/programa de venta de créditos. Esta cifra es neta de gastos de reestructuración/otros

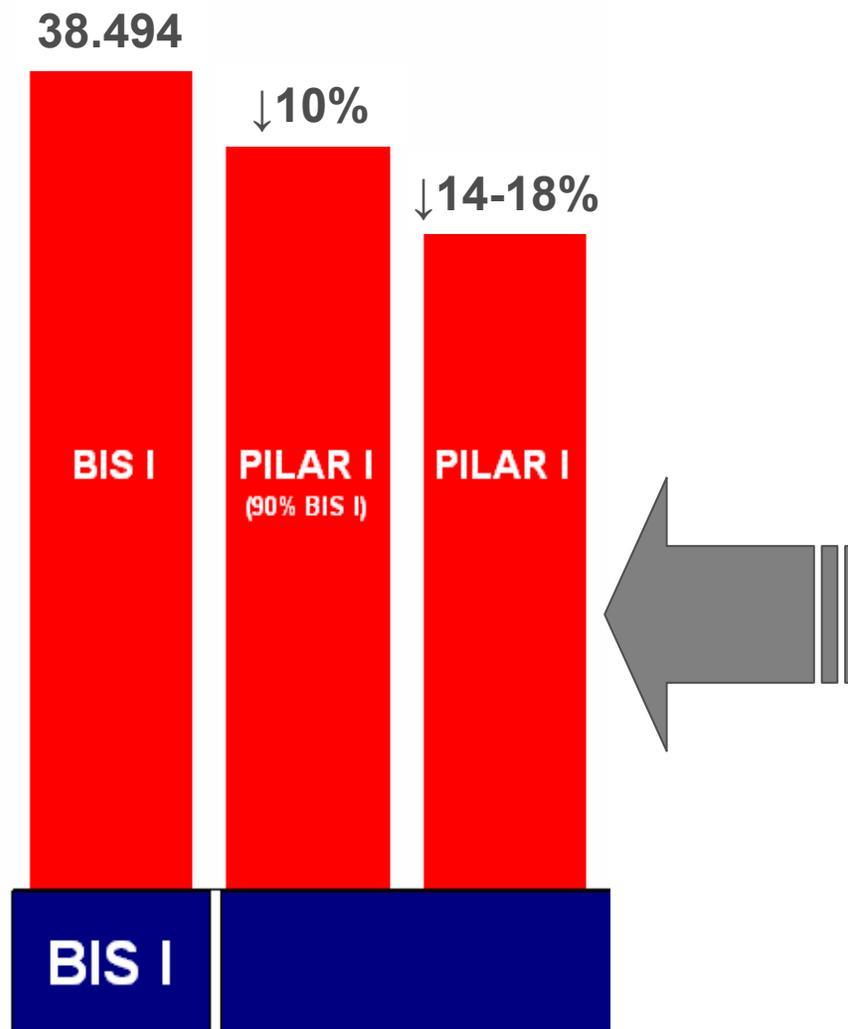
 Santander

150
AÑOS

 Santander

150
AÑOS

BIS 2 debería generar una liberación neta de capital



- De acuerdo con nuestras estimaciones, esperamos unos requisitos de capital según el Pilar I entre un 14 y un 18% más bajo que BIS I (en 2009)
- Pilar II no debería aumentar los requisitos de capital relacionados con el Pilar I, debido a la buena diversificación del Grupo

* Estimado: Diciembre 2006

- Introducción

- Gestión del Balance

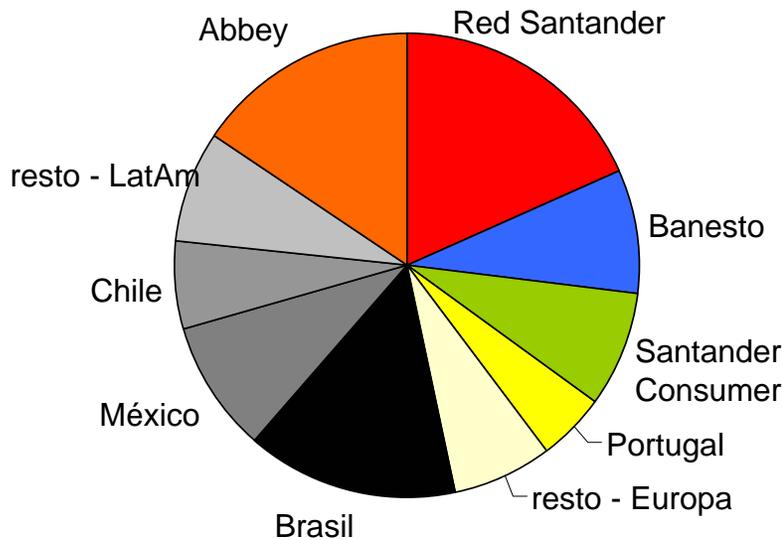
- **Gestión de la cartera de negocios**

- Nuestra visión del mundo + perspectivas

Una cartera de negocios con “crecimiento diversificado”

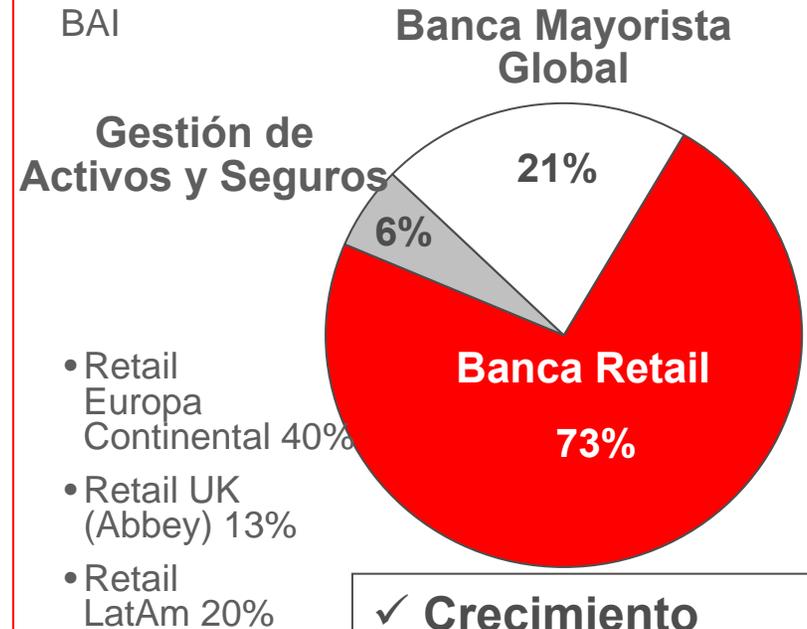
Desglose de ingresos

Distribución geográfica*



Desglose del beneficio

Distribución por negocios*



- ✓ Crecimiento
- ✓ Equilibrado
- ✓ Estrategia vertical

(*) Data as of H1'07

Favorecemos la “**estrategia vertical**” ...

...lo que significa: fuertes posiciones / masa crítica en número limitado de mercados atractivos

Datos principales de mercado
Jun. 2007 (o últimos disponibles)

	Ranking ¹	Peso ¹	Sucursales	Clientes (mill.)
España ²	1º	17%	4.879	10,6
Reino Unido ³	6º	9%	705	17,1
Santander Consumer ⁴	--	n/a	279	9,5
Portugal ²	4º	10%	737	1,9
Brasil (São Paulo) ⁶	5º (2º)	5% (10%)	2.037	7,8
México	3º	16%	1.042	8,1
Chile	1º	22%	475	2,6

Foco en Europa e Iberoamérica: mercado potencial de 800 millones de personas

(1) Préstamos + depósitos (fondos en balance) + fondos de inversión

(2) Excluye Santander Consumer (en España: 3,6 millones de clientes y 93 sucursales; en Portugal: 0,3 millones de clientes)

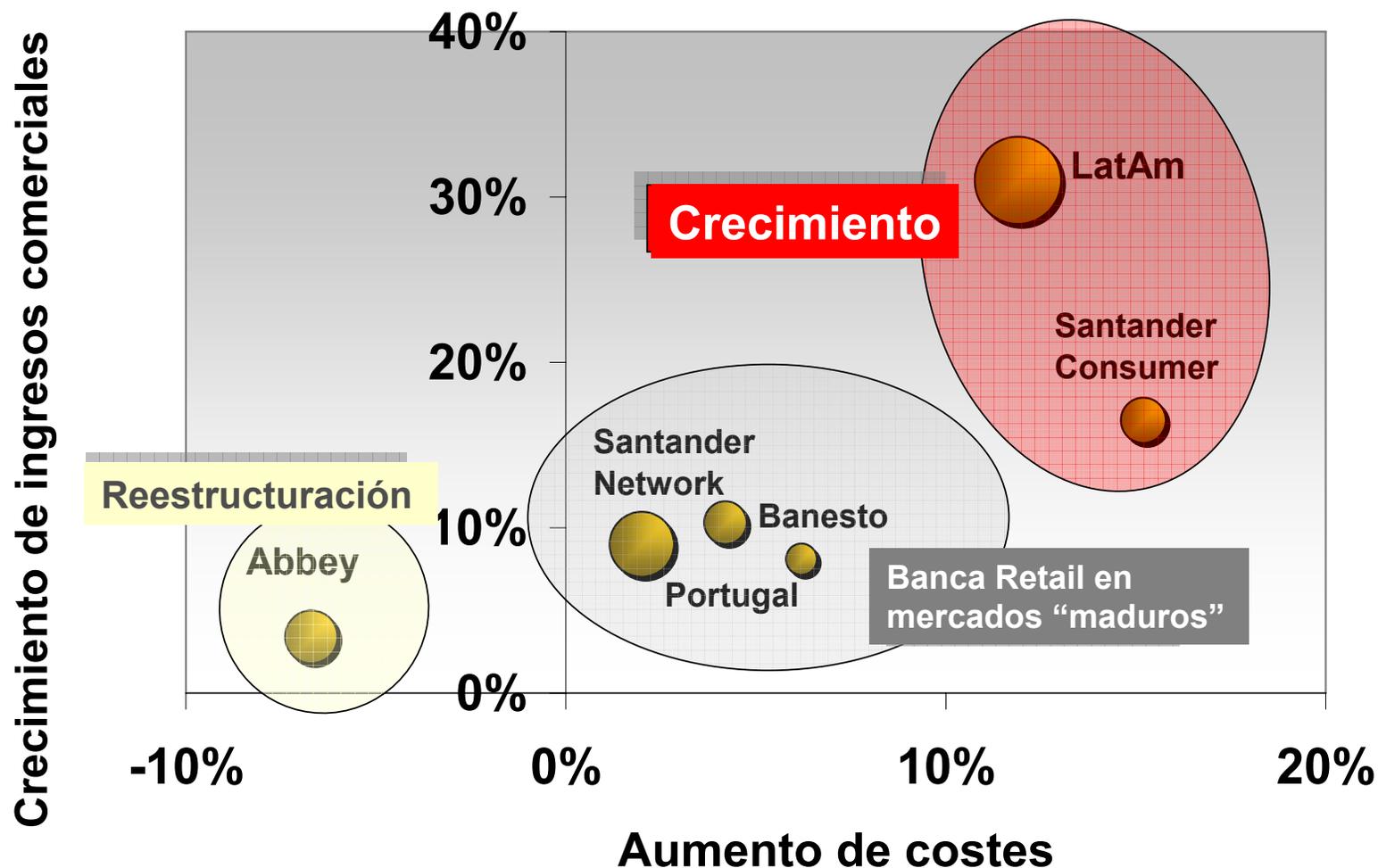
(3) Sólo cifras de Abbey. Ranking por depósitos. Peso de hipotecas (tercero en hipotecas residenciales)

(4) Presencia en 18 países. Tarjetas de fidelización no incluidas dentro de clientes

(5) Tercer banco privado en Portugal

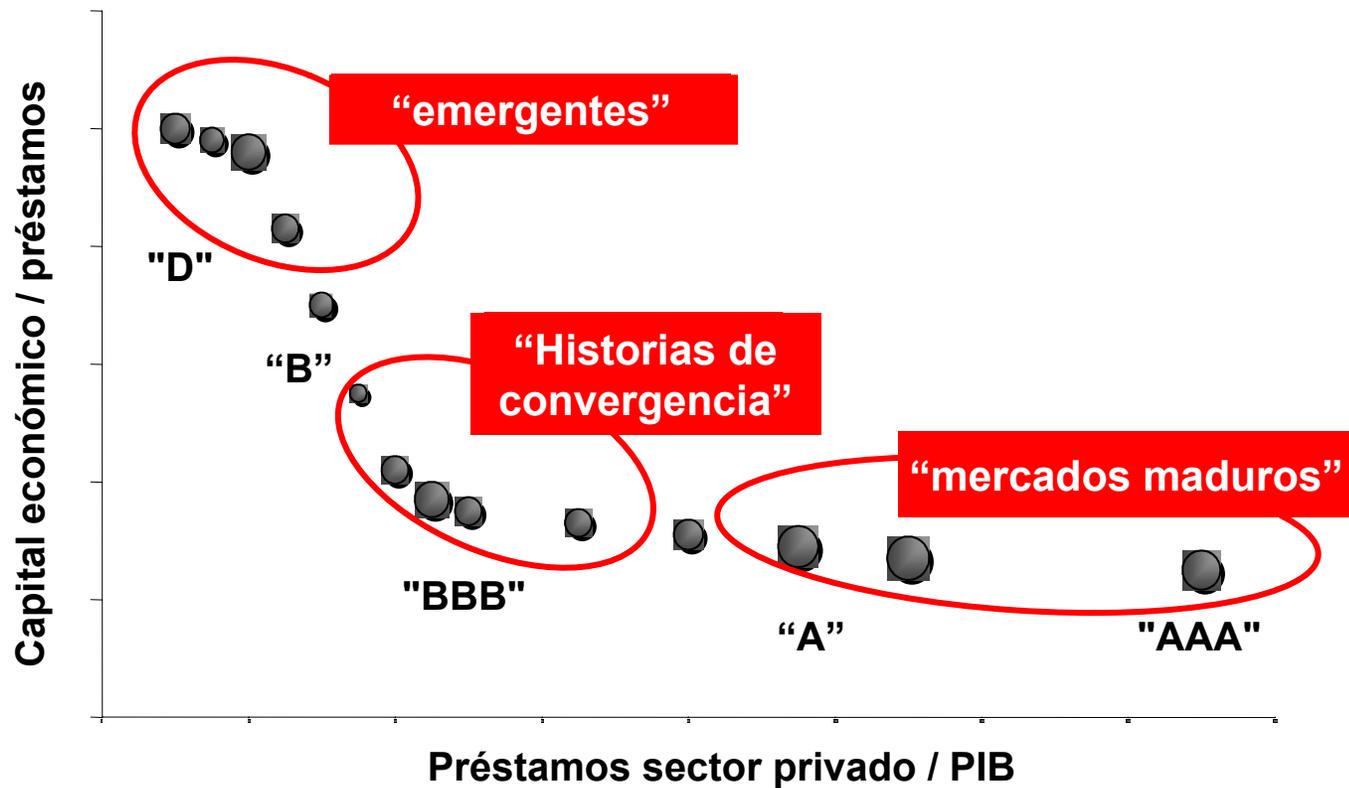
(6) Excluye bancos del sector público

Gestionamos cada unidad de acuerdo con su potencial estructural y sus oportunidades de crecimiento



A medida que el perfil de riesgo de mercados emergentes evoluciona, la **asignación óptima de capital cambia**

A medida que las economías emergentes evolucionan se produce un descenso en la intensidad de capital económico de los negocios



Cómo **reequilibramos** nuestra cartera de negocios: Sólo reasignamos nuestro capital al crecimiento inorgánico si se satisfacen dos criterios

Criterio estratégico

Toda adquisición debe encajar con nuestras competencias “core”

- Complementariedad estratégica + potencial para crear valor / extraer sinergias
- Valor de un Grupo integrado / cualquier adquisición deberá estar totalmente integrada



Criterio financiero

Toda adquisición debe crear valor para nuestros accionistas:

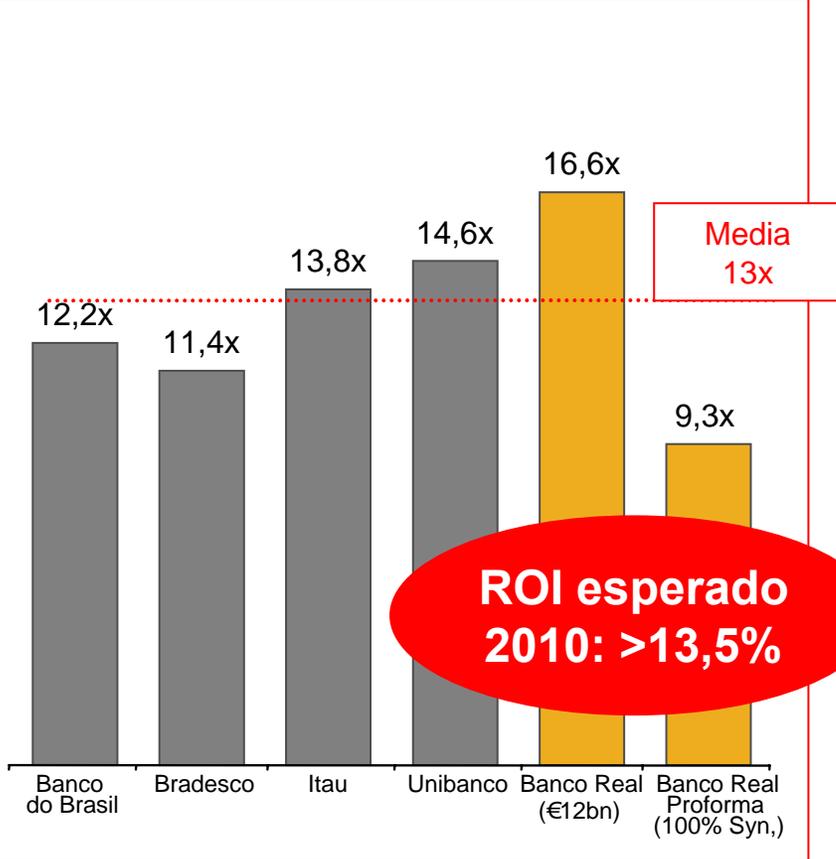
- Rentabilidad sobre la inversión debe exceder nuestro coste de capital en tres años
- Impacto del BPA positivo en tres años



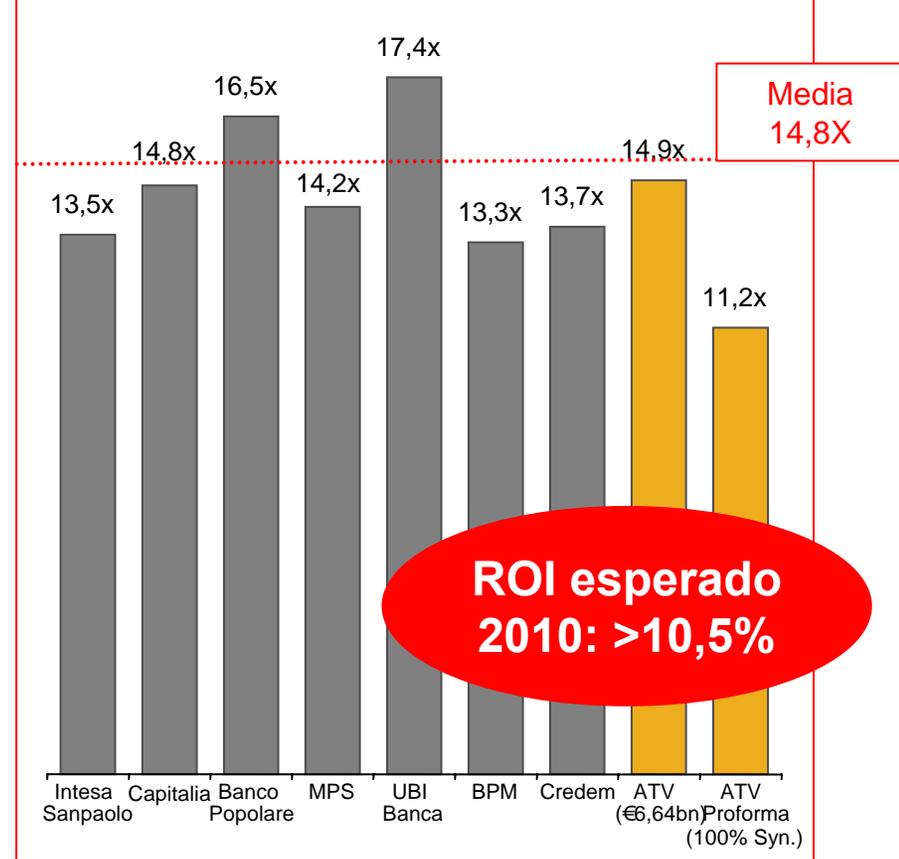
**Ejemplo:
La oferta de
adquisición de los
negocios de ABN
Amro**

Un buen encaje estratégico ... así como una lógica financiera sólida: la adquisición implícita se compara favorablemente con las valoraciones de mercado, tras las sinergias anunciadas ⁴⁴

Brasil- 2007e PER⁽¹⁾



Italia - 2007e PER⁽²⁾



Fuente: Precios FactSet de 25 mayo 2007

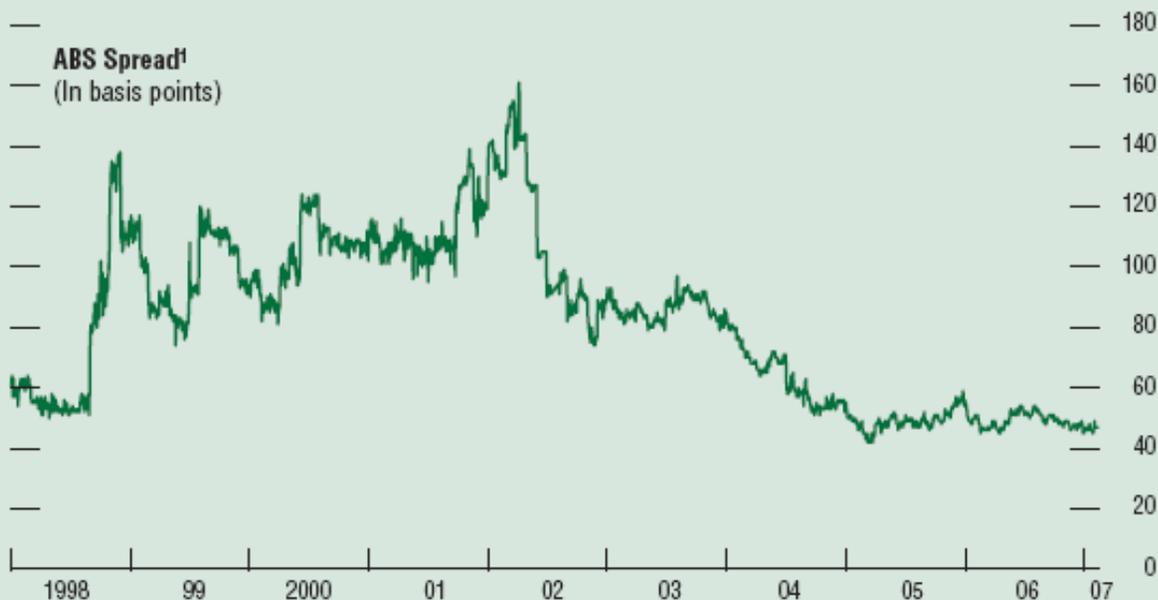
(1) Basado en valoración para Banco Real de €12,0 bn; PER proforma calculado asumiendo beneficio neto incluyendo sinergias totales de €1.291 millones; Multiplos Banco Real no incluidos en la media

(2) Basado en valoración para Antonveneta de €6,64bn; PER proforma calculado asumiendo beneficio neto incluyendo sinergias totales de €594m; Multiplos Antonveneta no incluidos en la media

- Introducción
- Gestión del Balance
- Gestión de la cartera de negocios
- **Nuestra visión del mundo + perspectivas**

En el último ciclo, nos acostumbramos a un entorno de “cero préstamos malos” / “cero provisiones”

Figure 14. United States: Asset-Backed Securities



Esto llevó a varios bancos a “escalar” la curva de riesgo sin tener las herramientas necesarias



Claramente, el mundo se está “normalizando”...

En el nuevo ciclo, esperamos mayores diferencias entre los bancos “buenos” y “malos”

Cuando baje la marea, quedará claro quién ha estado “nadando desnudo”



Nuestro objetivo es generar **crecimiento diferencial en cualquier tipo de entorno**

Hemos crecido más que nuestros competidores en el ciclo de “reducción de la inflación” (80s-90s)...

... a pesar de la pobre evolución de los mercados emergentes (“Década perdida”)

Hemos crecido más que nuestros competidores en la reciente “burbuja de liquidez”...

... a pesar de tener un peso de la banca de inversión menor

Estamos bien posicionados para continuar creciendo más que nuestros competidores en el ciclo de “normalización”

... mientras que absorbemos la moderación de crecimiento en alguno de nuestros mercados (ej. banca comercial en España)

El “ingrediente clave” es nuestro modelo de negocio y nuestra filosofía de gestión

Principales expectativas para 2007-2009

49

Red Santander	Crecimiento de ingresos por encima del 12%
Banesto	Ganancia de cuota de mercado de 25 pb por año Eficiencia: 38% in 2009
Portugal	Crecimiento de ingresos en torno al doble dígito con costes bajo control; Eficiencia por debajo del 40%
Santander Consumer	Crecimiento de ingresos por encima del 10%
Iberoamérica	Crecimiento de ingresos de clientes +20-25% anual
Abbey	Ingresos +5-10% anual con costes aprox. planos
Global Banking and Markets	Crecimiento de ingresos +20% anual Eficiencia en 30s
Santander Cards	Doblar ingresos en 06-09
Global Asset Management	Crecimiento ingresos > 10% Crecimiento BAI > 15%
Private Banking	Crecimiento BAI > 20%
Seguros	Crecimiento de ingresos > 20%

Pensamos que podemos batir a nuestros competidores a lo largo del ciclo... y en el ciclo normalizado podemos hacerlo significativamente mejor que en un periodo del ciclo “caliente”

... y nos mantenemos optimistas acerca de nuestra capacidad de superar a nuestros rivales en al menos 5 p.p. al año

Nuestras perspectivas:

- Crecimiento de BPA en 2008-2009 en doble dígito medio



Santander

150
AÑOS



**Dow Jones
Sustainability Indexes**
Member 2006/07

