

Outperforming across the cycle

Investors' Day

Boadilla del Monte, 13 de septiembre del 2007

D. Alfredo Sáenz
CEO – 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.

Un recordatorio sobre nuestra visión del mercado... (Octubre 2006); Conferencia sobre bancos de ML

Grupo Santander Developing sources of structural growth

Alfredo Sáenz,
CEO- Grupo Santander

Merrill Lynch Conference:
"Risk, Return & Growth – Getting the Balance Right"

London, October 5th 2006



Over the past few years, most banks have been able to tap sources of cyclical growth

Markets



- Good performance of ALL markets
- Strong growth in market activity (surge in hedge fund numbers)
- The "carry trade" opportunity

Credit



- Strong volume growth (retail, LBOs, project finance)...
- ... combined with provisions at a cyclically low level

Costs



- Untapped cost-cutting opportunities (in some cases, from un-executed mergers)

Strong "cyclical" growth



Un recordatorio sobre nuestra visión del mercado... (Octubre 2006); Conferencia sobre bancos de ML

...and some banks are betting on the continuation of the cyclical "macro wave"

5



...in my view, that is just "rearview management"

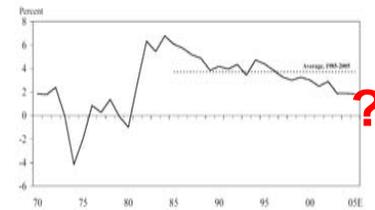


Those easy tailwinds are not going to be here for ever...

6

... should we continue to count on below-trend real interest rates? ...

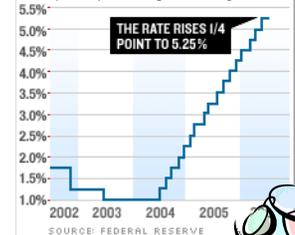
World Real Long-Term Interest Rate



Source: IMF, Morgan Stanley Research

FED RATE MOVES

The Fed's target for the fed funds rate, a key overnight lending rate.



Only those with structural growth can prosper in the next 10 years...

...working hard to develop structural sources of growth is in our DNA



Contador a cero del sweet spot... no es una sorpresa; estamos preparados...



**Una normalización del pricing del riesgo de crédito es bienvenida...
¡Así es cómo funciona el ciclo!**

Aumento de la exigencia en los resultados

Nuestro modelo para un mayor crecimiento a largo plazo...

... mientras evitamos las dificultades de las grandes organizaciones

Conclusiones

El nivel de exigencia ha aumentado para todos los jugadores del mercado...

Inversores activistas

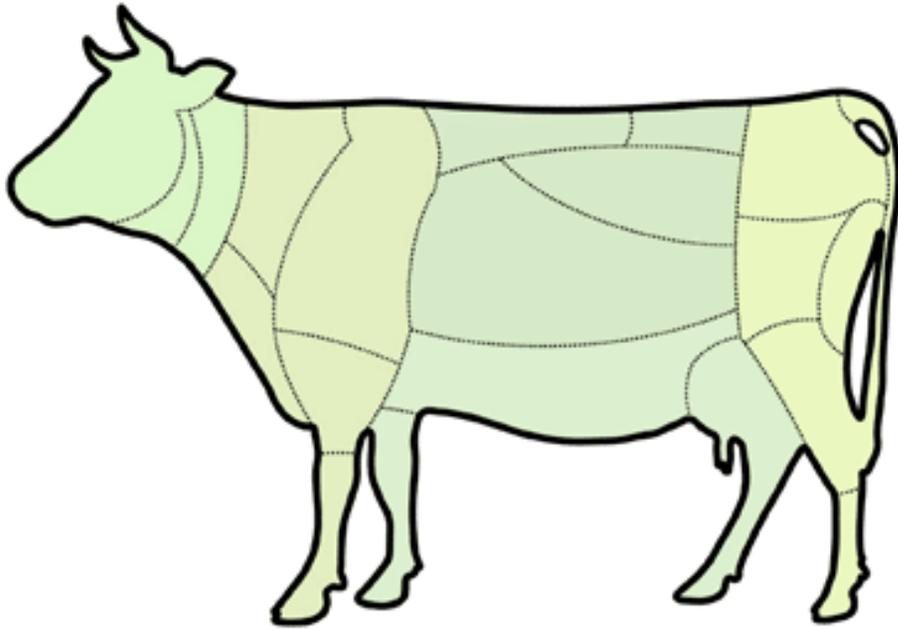
El nivel de exigencia de resultados ha aumentado por parte del mercado. Las compañías de éxito necesitan crecer por encima de sus competidores.

“Hunting Packs”

Para hacerlo es necesario contar con una estrategia clara. Es mejor ser fuertes y eficientes en los mercados core que ser débiles en muchos mercados. Esto implica tener un buen ratio de eficiencia y elevadas cuotas de mercado en los mercados core.

Aumento de los vientos en contra

**...y el tamaño no volverá a ser un impedimento para el “desguace”...
(no hay vacas sagradas)**



**... los bancos que no expresan los resultados de su
cartera de negocios core no podrán sobrevivir ...**



Santander

Nuestro objetivo es batir a nuestros competidores por al menos 5 p.p. en crecimiento de BPA a lo largo del ciclo...

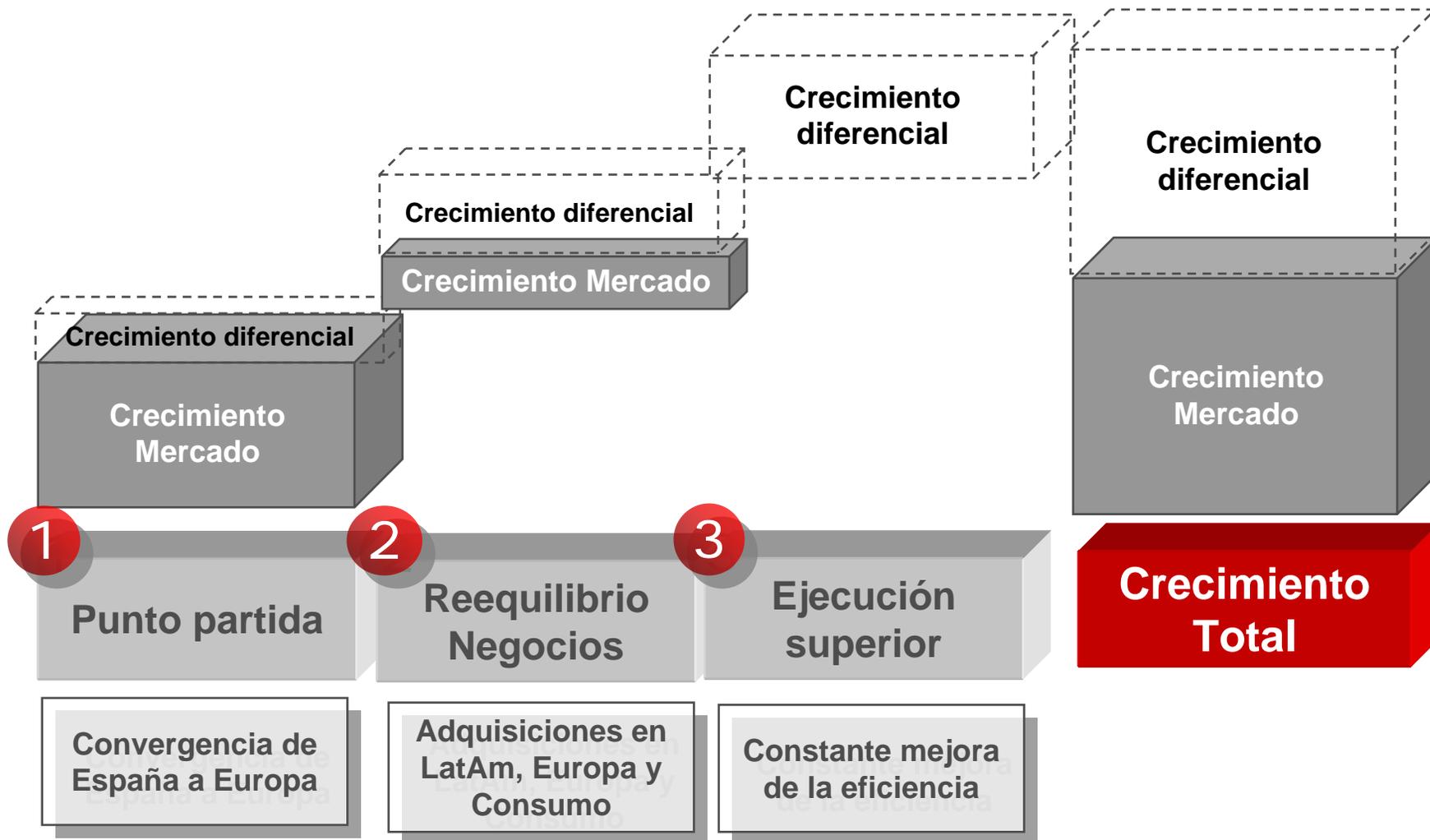
Aumento de la exigencia en los resultados

Nuestro modelo para un mayor crecimiento a largo plazo...

... mientras evitamos las dificultades de las grandes organizaciones

Conclusiones

Hemos batido a nuestros peers en el anterior ciclo ...



... y pensamos que continuaremos haciéndolo en el siguiente ciclo

¿Cómo lo hacemos?... nuestros principios básicos

1

Punto de partida y reequilibrio del portfolio

- Foco en estrategia vertical
- Un portfolio equilibrado
- Un portfolio de negocios de alto crecimiento

2

Ejecución superior

Un modelo de negocio basado en:

- ..alcanzar los mejores estándares locales
- ...apalancarnos en las economías de escala del Grupo
- ... y en los negocios globales del Grupo



1 Punto de partida y reequilibrio del portfolio

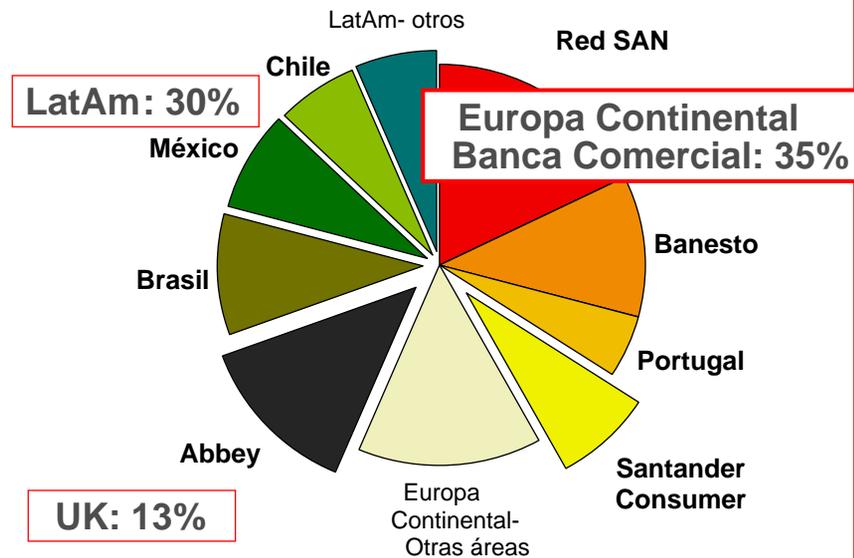
Tenemos una estrategia vertical

Foco en las primeras posiciones de mercado y en pocos mercados core

Vs

Estrategia horizontal: Foco en muchos mercados con débiles posiciones

Mantener un portfolio diversificado...



El 75% de nuestro portfolio está en mercados o negocios en los que tenemos primeras posiciones de mercado y crecimientos por encima del 20% (medio)...

2 Ejecución superior

**Fuerte presencia local...
... apalancada en modelos de
costes y de negocio
globales...**



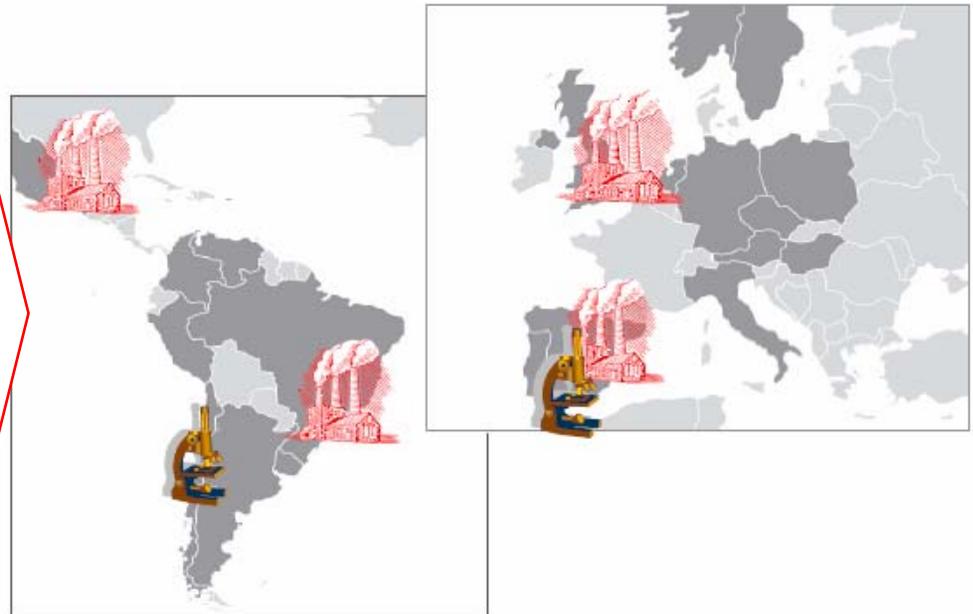
... y como resultado, los bancos locales no pueden competir en costes o en negocios globales con el banco local del Santander

Apalancar nuestros bancos locales en nuestras economías de costes globales (plataformas globales y operaciones...)

- **Plataformas tecnológicas:** continuar implantación de **Partenón en Europa** (completar Abbey; después SCF y Portugal) y consolidar **Altair en Iberoamérica**
- **Operaciones globales:** profundizar en el desarrollo e integración de operativas globales compatibles con Partenón y Altair

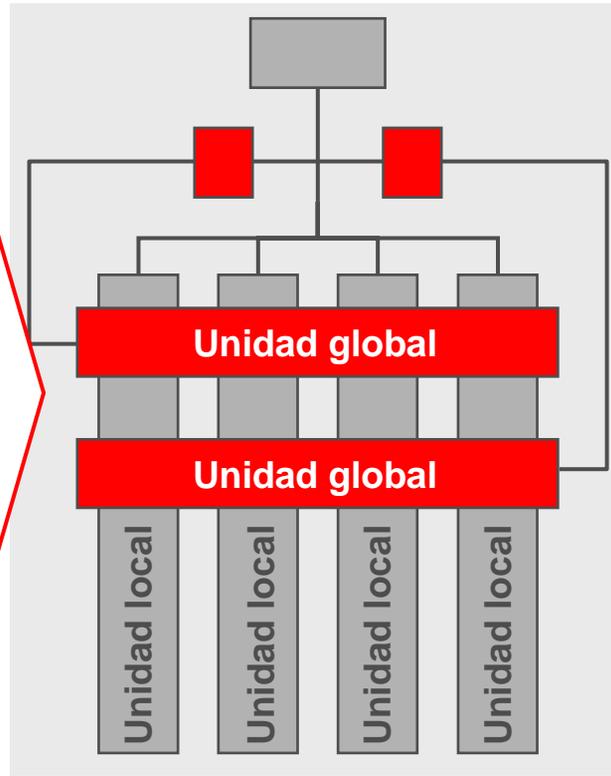
VISIÓN 2010

1. **Plataforma tecnológica única** por convergencia de Partenón (Europa) y de Altair (Latam)
2. **Dos centros regionales de desarrollo IT:** Madrid y Chile
3. **Cuatro centros regionales de operaciones:**
 - Madrid
 - Milton Keynes (UK)
 - Queretaro (México)
 - Sao Paulo (Brasil)



... y con nuestro modelo de negocio global que proporciona ventajas comerciales y de costes...

- Marco claro de distribución de responsabilidades
- Comunicación fluida entre unidades globales y locales
- Medir las sinergias que se crean... evitando la burocracia



Modelos de negocio globales

Gestión global

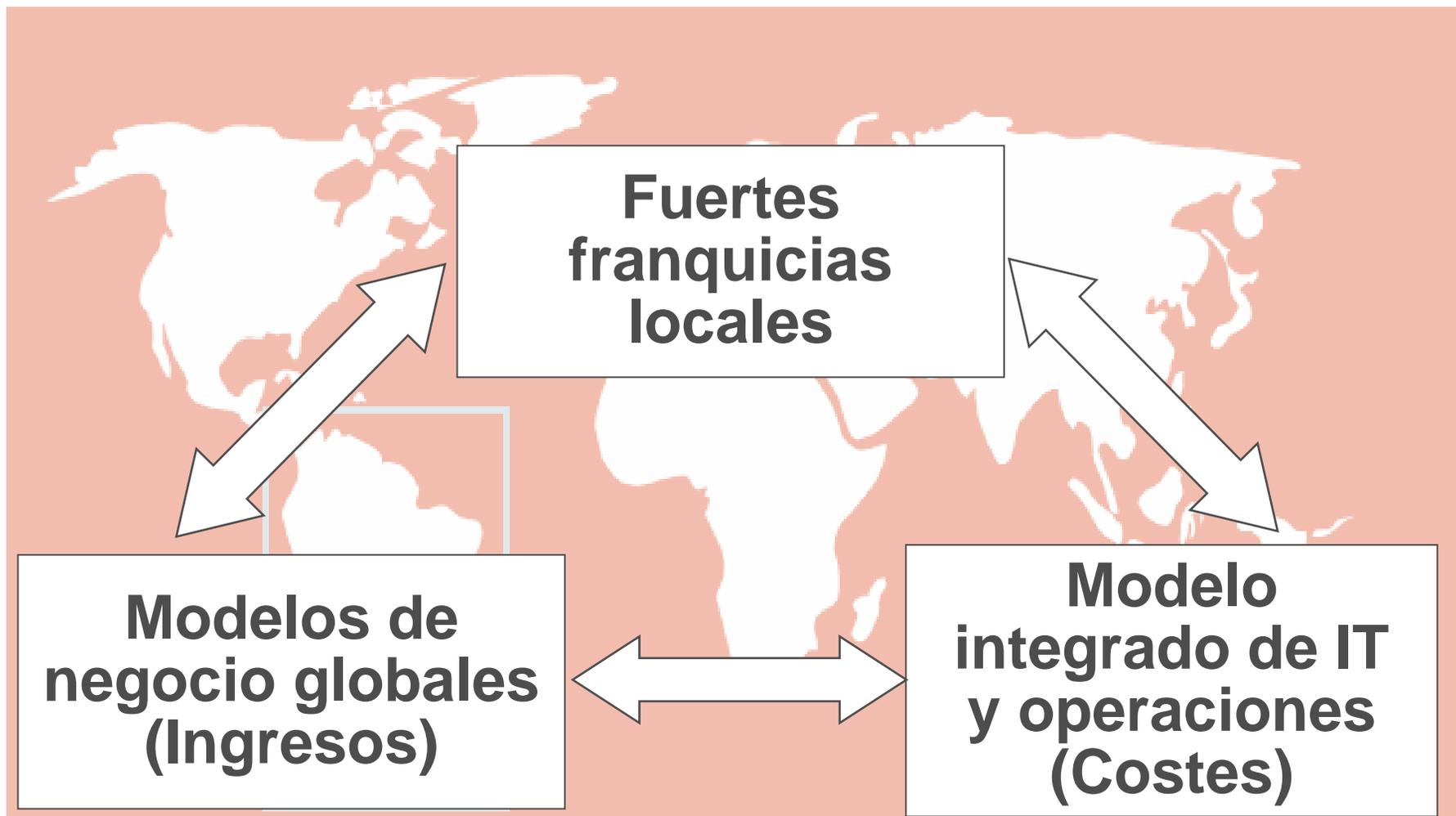
IT global

PRINCIPAL MISIÓN DE LOS GESTORES: cada unidad debe ser capaz de extraer valor de la dimensión global del Grupo



Santander

En resumen ... nuestras fuertes franquicias locales se apalancan en los modelos de negocio y costes globales



El modelo de Banca Universal de Oficinas está siendo reivindicado (I)

Modelo de banca universal / integrada

1. Las oficinas continúan siendo el core de la inteligencia comercial y la capacidad de venta cruzada de los bancos
2. El potencial de economías de escala es enorme, creciendo día a día: ningún banco ha explotado este potencial
3. EL VALOR DE LA FRANQUICIA DE DEPÓSITOS
4. Diversificación

vs.

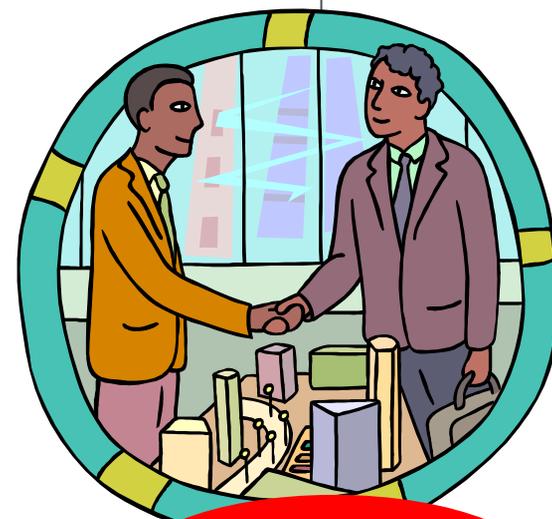
Modelos alternativos (p.e, monoliners)

1. Mayor volatilidad de los resultados
2. Alta exposición del funding a las condiciones cíclicas del mercado
3. Alto coste de adquisición de clientes
4. Baja diversificación

El modelo de Banca Universal de Oficinas está siendo reivindicado (II)

“Vuelta” a las franquicias de depósitos

1. El valor de los depósitos como centro de la relación con el cliente y el potencial de venta cruzada
2. Perspectivas de mayores tipos de interés reales que implican mayores spreads de depósitos y un valor mayor de las franquicias de depósitos
3. Liquidez: estabilidad en el funding a través de una base de depósitos retail
4. La oficina como centro de relación con el cliente



SAN: 11.000
oficinas

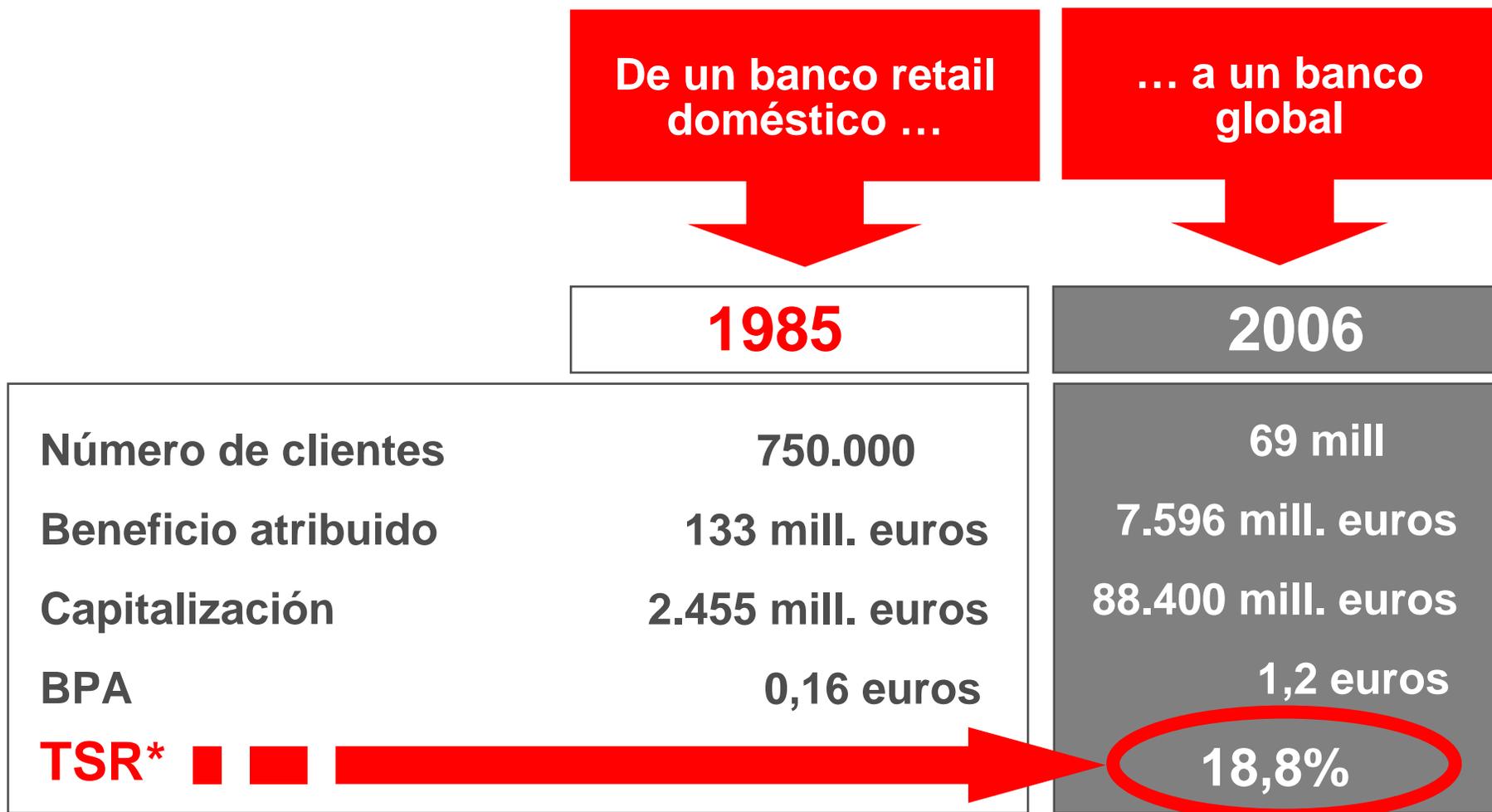
Aumento de la exigencia en los resultados

**Nuestro modelo para un mayor crecimiento a largo
plazo...**

**... mientras evitamos las dificultades de las grandes
organizaciones**

Conclusiones

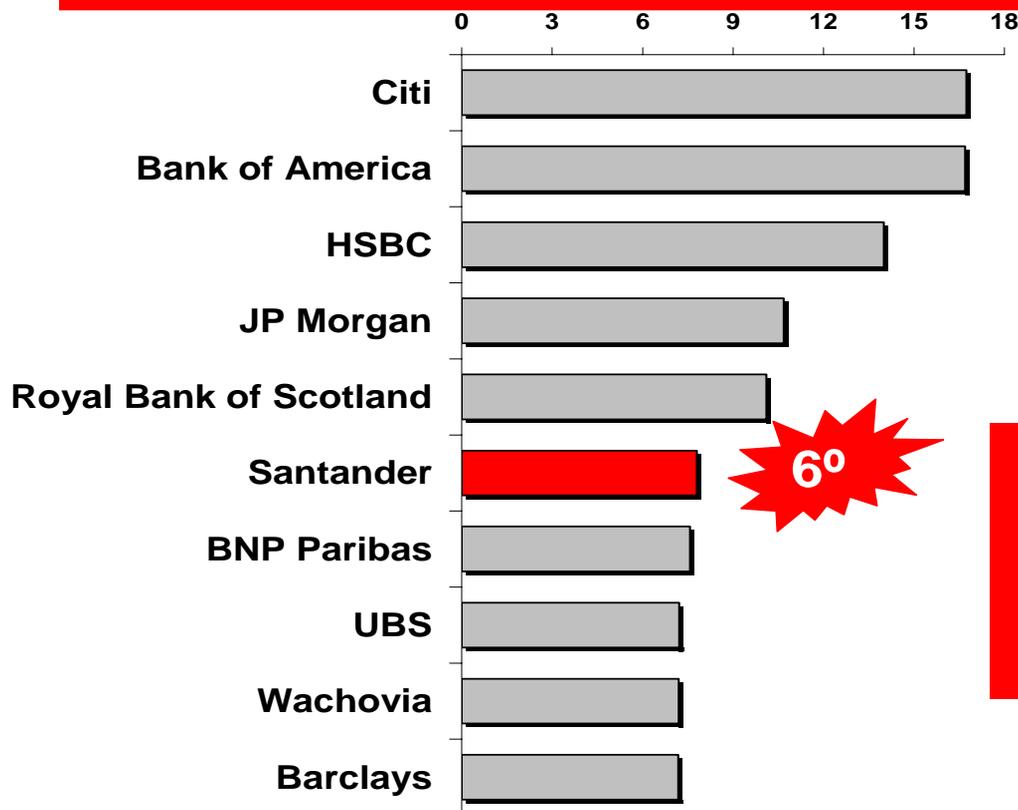
Nuestro crecimiento en los últimos 20 años nos ha permitido dar un salto de gigante en un periodo de tiempo relativamente corto



*Total shareholder return

Nuestro track record de crecimiento orgánico nos ha situado como uno de los principales bancos en beneficio en 2007 (consenso) ...

Beneficio Neto 2007 (consenso mercado)



... en términos de beneficio neto

Esta dimensión genera nuevos desafíos...



Santander

Nos estamos acercando a los siguientes desafíos:

1 **Gestionar la Globalidad:**
Valer más que la suma de las partes



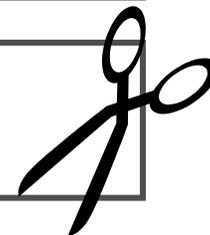
2 **Mantener una organización “hambrienta”:**
Evitar la autocomplacencia manteniendo el foco a nivel local



3 **Estricto control de costes:**
Ambición de ser el banco global más eficiente



4 **Mantener los riesgos bajo control:**
Evitar “tomar atajos”

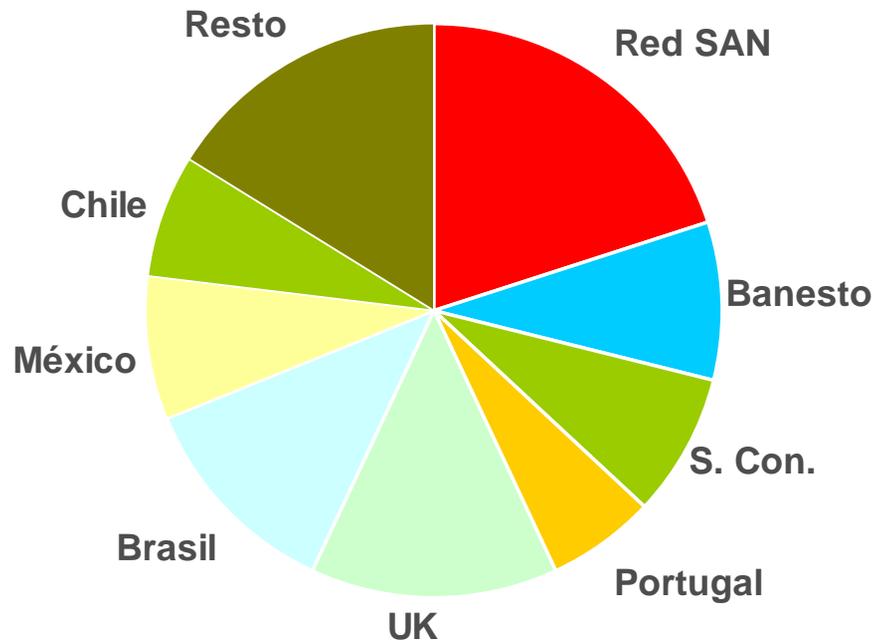


5 **Gestión activa de nuestra cartera de negocios :**
Re-equilibrando hacia áreas de crecimiento

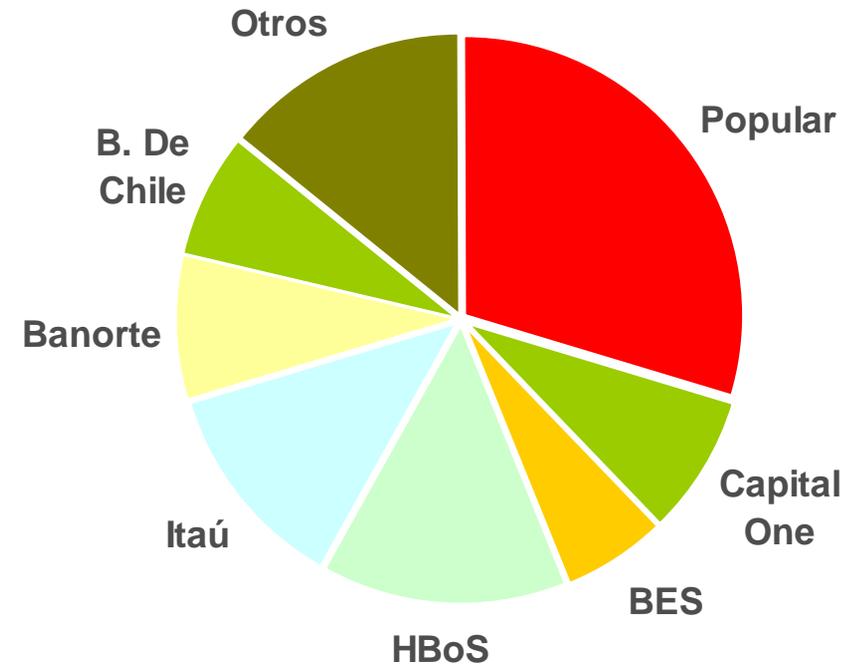


Los bancos internacionales necesitan valer más que la suma de las partes para crear valor para el accionista ...

Portfolio de negocios Santander



Santander "sintético"



Cada unidad local debe ser más eficiente y más competitiva de lo que sería como unidad independiente

Nos estamos acercando a los siguientes desafíos:

1

Gestionar la Globalidad:

Valer más que la suma de las partes



2

Mantener una organización “hambrienta”:
Evitar la autocomplacencia manteniendo el foco a nivel local



3

Estricto control de costes:

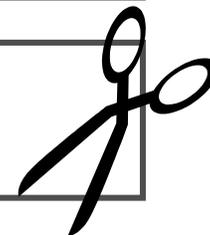
Ambición de ser el banco global más eficiente



4

Mantener los riesgos bajo control:

Evitar “tomar atajos”



5

Gestión activa de nuestra cartera de negocios :

Re-equilibrando hacia áreas de crecimiento



Santander

Una gran organización necesita mantener el foco en las oportunidades de crecimiento orgánico de cada mercado local tanto como su pequeño competidor local...

Necesitamos mantener nuestra agresividad comercial, nuestro enfoque en el cliente, nuestra flexibilidad y el “hambre de crecimiento orgánico” de una pyme...

... beneficiándonos, al mismo tiempo, de la ventajas que supone ser una organización grande (modelos de negocio globales, centros operativos compartidos, tecnología)



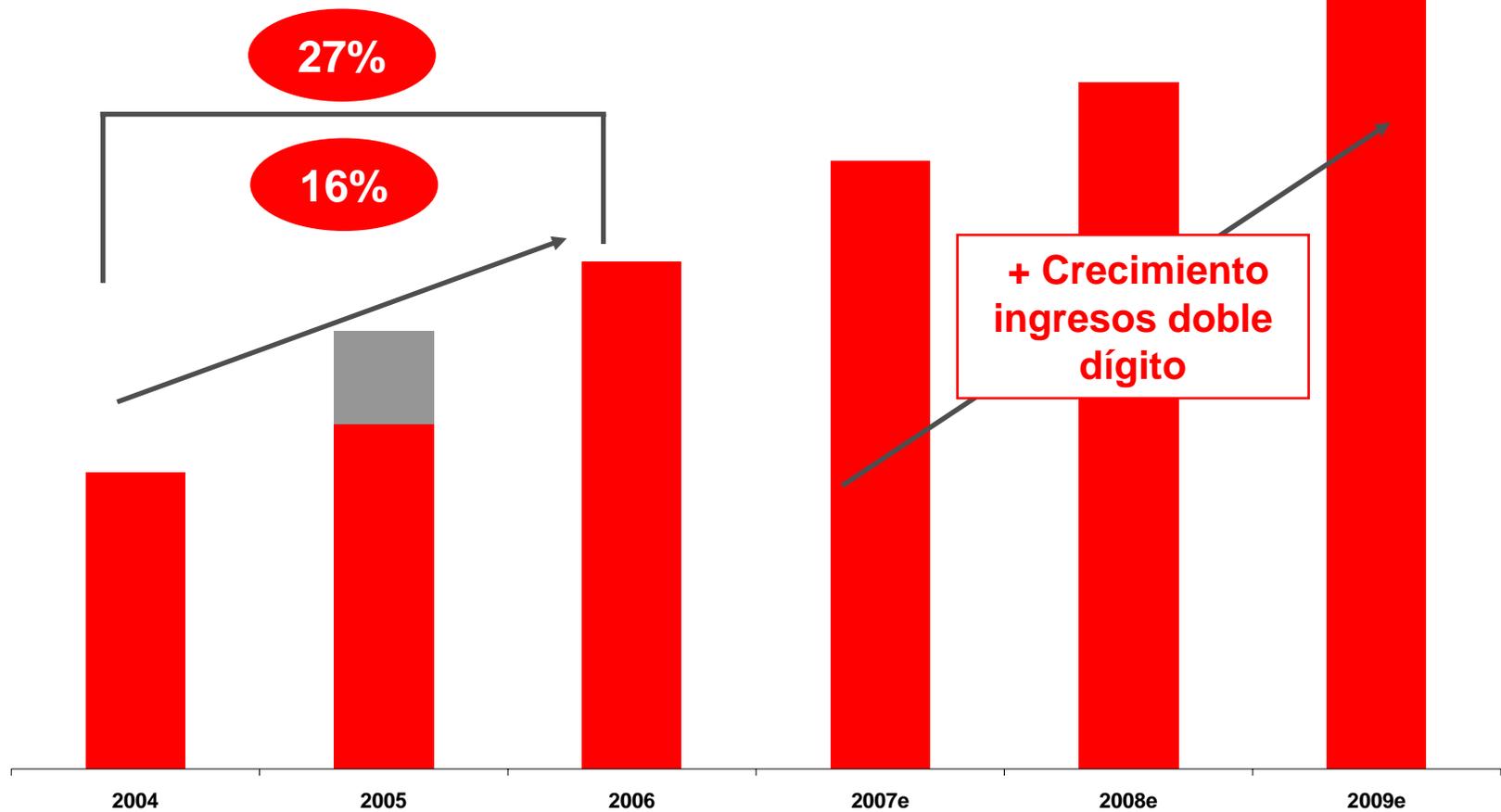
Una gran organización necesita evitar la complacencia y añadir capas de burocracia (p.e., convertirse en “too big to grow”; “too big to manage”) ...

... manteniéndose flexible y próxima al cliente

Nuestra organización está en constante replanteamiento estratégico del negocio para identificar oportunidades de crecimiento a tres años vista en todos nuestros mercados

Los proyectos I-06 tuvieron gran éxito...

Proyectos I-10 identificados y en progreso



Nos estamos acercando a los siguientes desafíos:

1

Gestionar la Globalidad:

Valer más que la suma de las partes



2

Mantener una organización “hambrienta”:

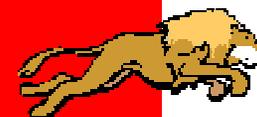
Evitar la autocomplacencia manteniendo el foco a nivel local



3

Estricto control de costes:

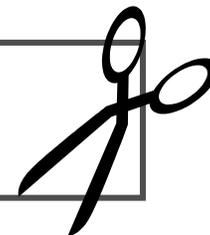
Ambición de ser el banco global más eficiente



4

Mantener los riesgos bajo control:

Evitar “tomar atajos”



5

Gestión activa de nuestra cartera de negocios :

Re-equilibrando hacia áreas de crecimiento



Nuestra ambición:

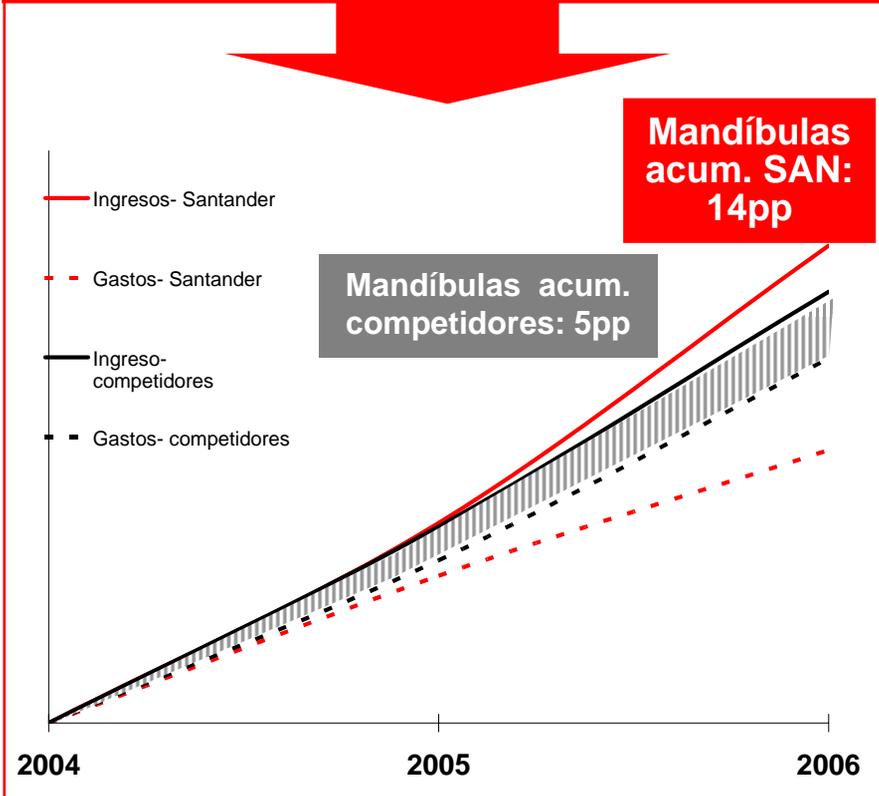
Tenemos la ambición de ser el Banco global más eficiente:

- Impidiendo que el tamaño debilite nuestro foco en la mejora de eficiencia
- Manteniendo nuestra cultura de costes como importante ventaja diferencial
- ... y aprovechando las oportunidades que nos ofrece nuestra dimensión global

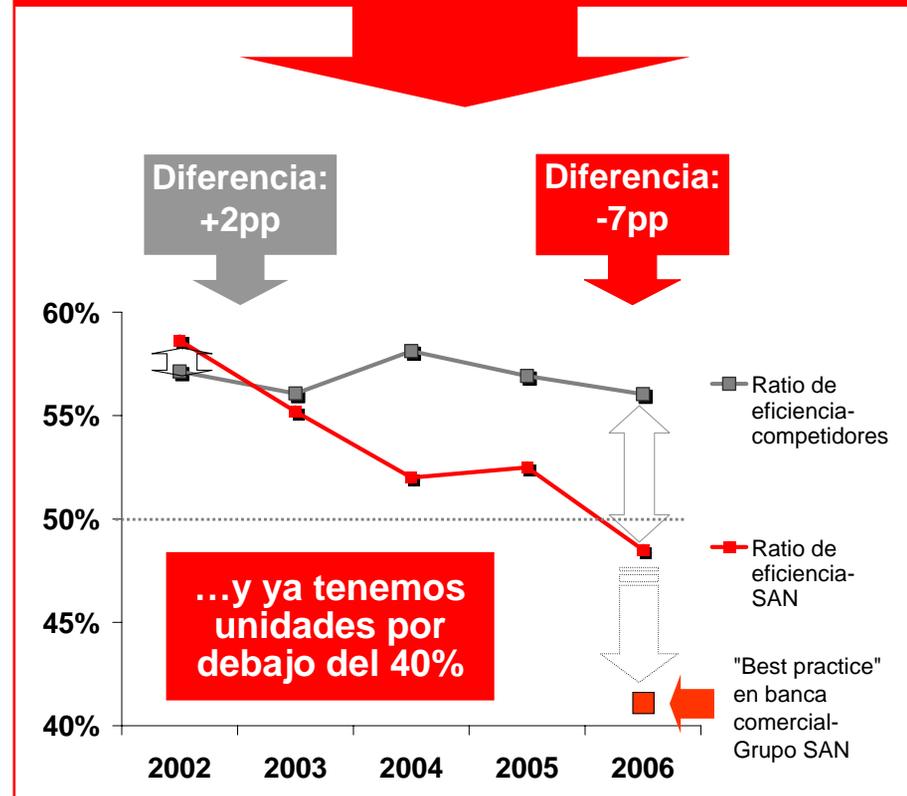


Tenemos un fuerte track record de mejoras de eficiencia

**“Abrimos las mandíbulas”
año tras año ...**

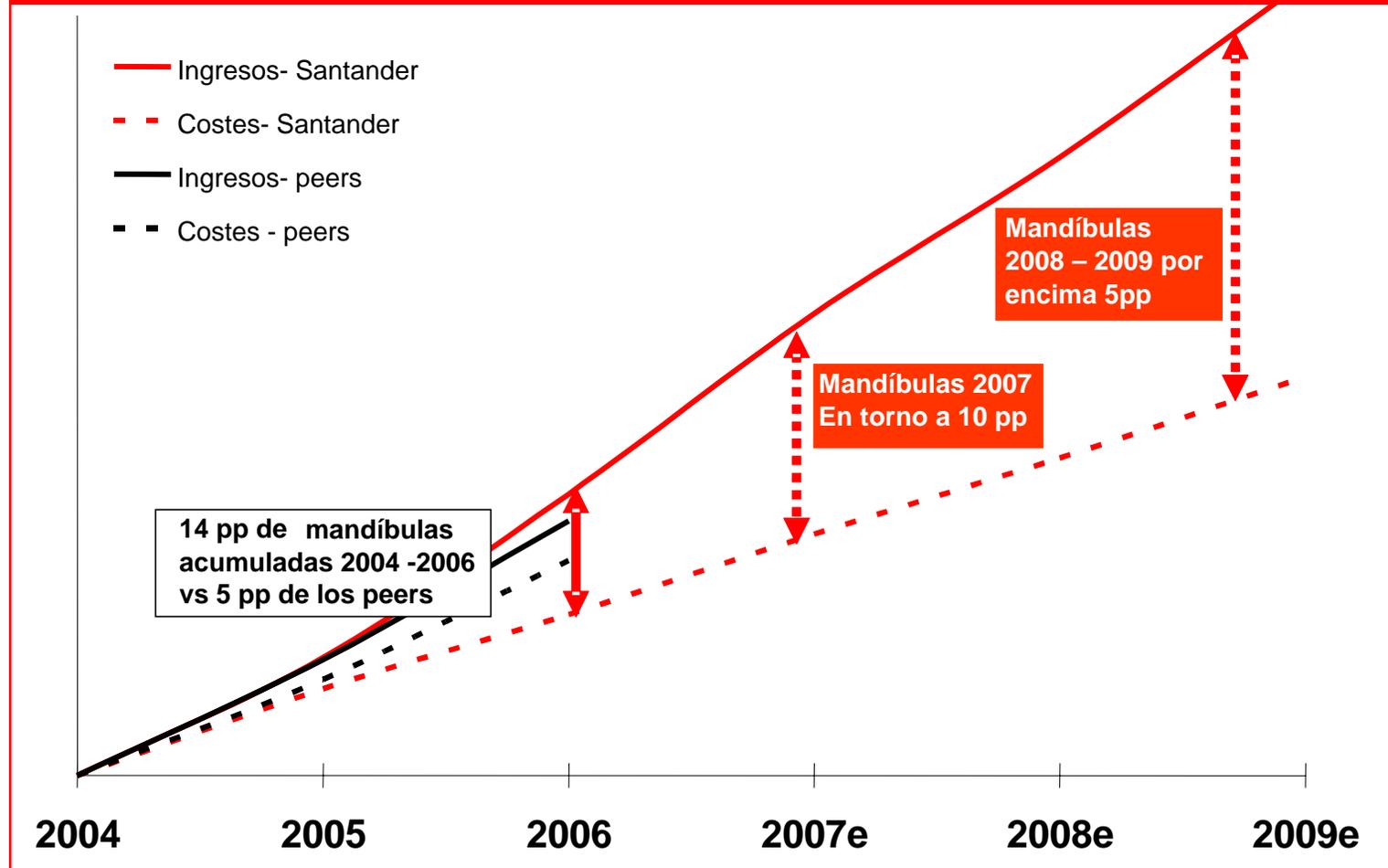


**... lo que nos ha permitido superar el
umbral del 50% en el ratio de
eficiencia del Grupo ...**



En 2008 - 2009 esperamos ingresos creciendo a doble dígito y costes en torno a la inflación local ³¹

La gestión por mandíbulas nos da flexibilidad para ajustar los costes si se debilitan los ingresos



Santander

Nos estamos acercando a los siguientes desafíos:

1

Gestionar la Globalidad:

Valer más que la suma de las partes



2

Mantener una organización “hambrienta”:

Evitar la autocomplacencia manteniendo el foco a nivel local



3

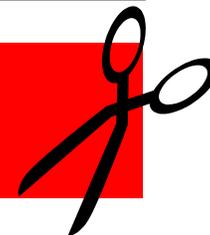
Estricto control de costes:

Ambición de ser el banco global más eficiente



4

Mantener los riesgos bajo control: Evitar “tomar atajos”



5

Gestión activa de nuestra cartera de negocios :

Re-equilibrando hacia áreas de crecimiento



Estamos gestionando activamente el entorno actual del mercado de crédito

El acceso al “dinero fácil” está siendo la raíz de muchas de las “enfermedades del momento”:

- Crédito “subprime” en EEUU, Reino Unido
- “Carry trade” del yen ...
- ¿Otros?...

Muchos están “borrachos” por el exceso de liquidez



Somos conscientes de estos riesgos, y los gestionamos activamente

Nuestro planteamiento:

1. Seguimiento constante del perfil riesgo / rentabilidad de cada posición de riesgo
2. Uso activo de estrategias de reducción de riesgo (titulizaciones, ventas de créditos, derivados)... PRINCIPIO: creamos valor con la distribución y retenemos sólo el riesgo que nos interesa
3. Prácticas muy conservadoras (EUR 6 bn de provisiones genéricas)

El crecimiento debe ser más intensivo en relación con los clientes... menos intensivo en riesgo / capital



“Originador/
Distribuidor puro”

“Hedge fund”



**Intensidad de
“relación”**

Profundizar en la
relación con los
clientes... mejorar
nuestro “share of
wallet”

**Intensidad de
capital**

Mayor apetito de
riesgo... mayor
intensidad de
balance

**Es imprescindible evitar la
“adicción” al riesgo**



Santander

Los resultados reflejan los niveles de provisiones a lo largo del ciclo: tenemos 6.000 millones de provisiones genéricas (provisiones anti-cíclicas)

Riesgo de Crédito

Mill. euros 1S'07

EL Modelo Interno	Provisiones Específicas	Provisiones Genéricas
4.062	3.136	5.920

Riesgo de Mercado: apetito de riesgo mantiene niveles actuales: (Riesgo Trading, de media, VaR 20-40 Mill. euros)

Nuestras perspectivas:

- Perfil de riesgo conservador con foco en Banca Comercial manteniendo nuestra prudente (anti-cíclica) política de provisiones.
- El crédito crecerá principalmente en Banca Comercial; anticipamos un moderado crecimiento de las primas de riesgo en Europa y Latinoamérica...
- ..sin embargo, nuestros 6.000 Millones de provisiones genéricas implican un suave impacto en P&L.

Nos estamos acercando a los siguientes desafíos:

1 **Gestionar la Globalidad:**
Valer más que la suma de las partes



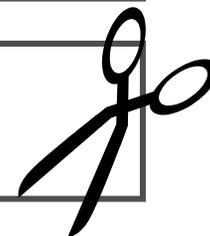
2 **Mantener una organización “hambrienta”:**
Evitar la autocomplacencia manteniendo el foco a nivel local



3 **Estricto control de costes:**
Ambición de ser el banco global más eficiente



4 **Mantener los riesgos bajo control:**
Evitar “tomar atajos”



5 **Gestión activa de nuestra cartera de negocios :**
Re-equilibrando hacia áreas de crecimiento



El reequilibrio del portfolio puede ser una fuente importante de mayores beneficios a largo plazo

... sostenido por una doble disciplina

Disciplina Estratégica

Encaje estratégico con nuestra competencias “core”:

- Mercados que conocemos bien
- Potencial para añadir valor



Disciplina Financiera

Compra acorde con estrictos criterios financieros:

- ROI > coste del capital
 - Impacto positivo en BPA
- ... en tres años**

...y ABN cumple perfectamente estos criterios

Construir un banco líder en Brasil

- Brasil es un mercado atractivo
- La operación crearía un banco líder en Brasil
- Excelente encaje con nuestros negocios actuales (tanto desde el punto de vista geográfico como de negocio)
- Potencial creación de valor a través de sinergias in-market
- ... con un bajo riesgo de ejecución

Italia: una franquicia atractiva en un mercado donde SAN puede añadir un valor importante

- Italia es un mercado muy atractivo
- Antonveneta es una franquicia atractiva
- Podemos añadir un valor importante a Antonveneta
 - Aplicando nuestro expertise en áreas como hipotecas y fondos de inversión retail
 - Implementando nuestro sistema de IT (Partenon)
 - Apalancando nuestros negocios globales (tarjetas, seguros...)

Aumento de la exigencia en los resultados

**Nuestro modelo para un mayor crecimiento a largo
plazo...**

**... mientras evitamos las dificultades de las grandes
organizaciones**

Conclusiones

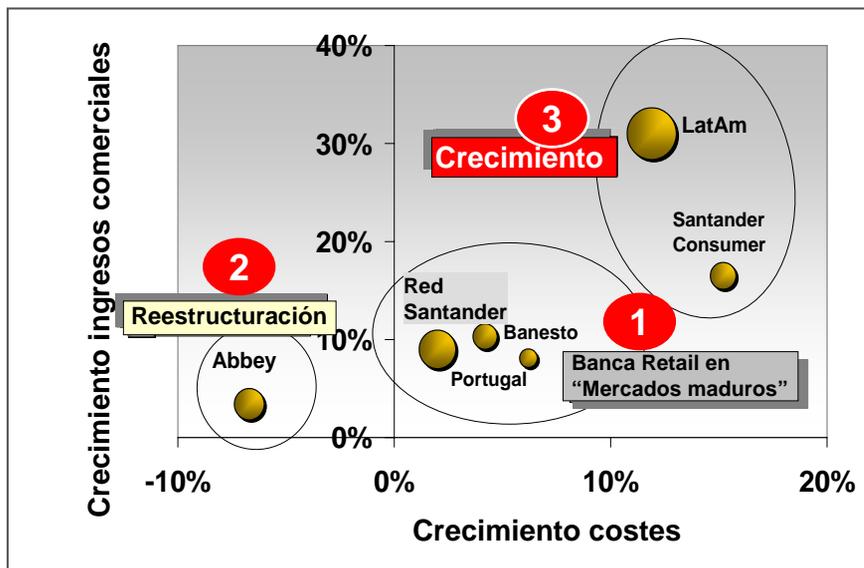


Santander

El entorno actual reivindica nuestro modelo de banca universal

- Hemos sido cautos en los últimos años en el crédito y hemos renunciado a oportunidades de crecimiento...
- ...porque queremos construir una maquinaria que nos proporcione crecimiento sostenible a lo largo del ciclo...
- ... y batir a nuestros peers en los buenos pero especialmente en los malos tiempos
- Pensamos que el entorno actual reivindica nuestro modelo de banco universal...
 - Diversificado entre economías y negocios
 - Construido alrededor de potentes franquicias comerciales
 - ... y con fuertes franquicias de depósitos
 - Apalancado en los negocios globales y en el modelo de costes que nos permite batir a los competidores locales

Diferentes perspectivas en nuestro portfolio de negocios



1 Modelo "MERCADOS MADUROS"

- Crecimiento de ingresos a doble dígito
- ...con costes en línea con la inflación

2 REESTRUCTURACIÓN

- Crecimiento ingresos 5-10%
- ...con costes planos

3 CRECIMIENTO ESTRUCTURAL

- LatAm: crecimiento de ingresos cercano al 20% con mandíbulas de +10 pp
- SC: crecimiento de ingresos por encima del 10% y mandíbulas de aprox. 5 pp

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

... nos mantenemos optimistas acerca de nuestra capacidad de crecer cada año por lo menos 5 p.p. más que nuestros competidores

- Crecimiento de ingresos en doble dígito
- Amplias “mandíbulas”
- Aumento de las primas de riesgo con impacto limitado en resultados

... hacia un aumento del BPA del 15% CAGR en 2008-2009

