

Jornada sobre Iberoamérica 2006

El Santander en el Horizonte 2010: Poniendo en Valor nuestra Franquicia

21 de noviembre de 2006

Información importante

Banco Santander advierte que esta presentación puede contener manifestaciones sobre previsiones y estimaciones dentro de la definición del "US Private Securities Litigation Reform Act of 1995". Dichas previsiones y estimaciones están incluidas en diversos apartados de este documento e incluyen, entre otras, comentarios sobre el desarrollo de negocios futuros y rentabilidades futuras. Mientras estas previsiones y estimaciones representan nuestros juicios sobre expectativas futuras de negocios, puede que determinados riesgos, incertidumbres y otros factores relevantes ocasionen que los resultados sean materialmente diferentes a 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, podrían afectar adversamente a nuestro negocio y al comportamiento y resultados descritos.

El contenido de esta presentación no constituye una invitación a desarrollar actividad inversora alguna a efectos de la prohibición de promoción financiera del Financial Services and Markets Act 2000. La difusión de esta presentación no constituye ninguna recomendación de compra, venta o cualquier otro tipo de negociación sobre las acciones Santander ni sobre cualquier otro valor o instrumento financiero. No se debe realizar ningún tipo de actividad inversora sobre la base de la información contenida en esta presentación.

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.

Agenda

■ La “Bancarización” en America Latina: Un proceso imparable

- El Santander en Iberoamérica: Avances del Plan América 06 (2003-2006)
- EL Santander en el horizonte 2010: Poniendo en valor las franquicias
 - El punto de partida: Un posicionamiento irreplicable
 - Estrategia
- Nuestras perspectivas:
 - Horizonte 2010
 - 2007
- Resumen ejecutivo. Conclusiones

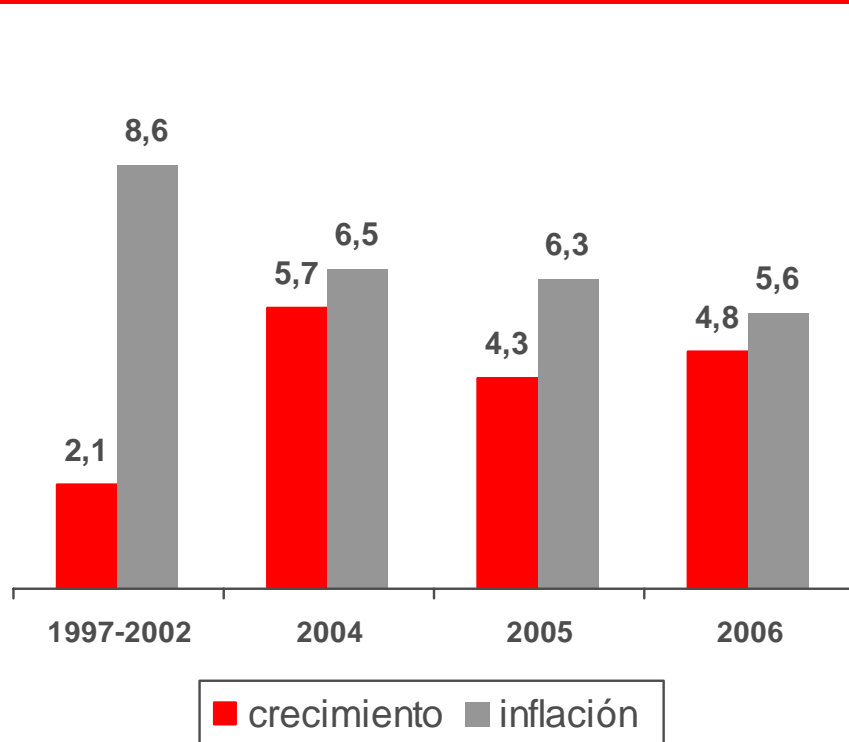
10 Razones para la Bancarización de Latinoamérica

1. El Crecimiento recurrente favorece el Ahorro y el Crédito
2. La estabilidad macroeconómica propicia el Ahorro y Crédito a largo plazo
3. La reducción necesidades financiación S. Público devuelve el protagonismo al S. Privado
4. Crecimiento más equilibrado y aumento sostenido de la Renta per capita reduce pobreza y amplía las Clases Medias
5. Sistemas Bancarios de Primera Categoría
6. Los principales Bancos tienen músculo para empujar la Bancarización
7. Baja Bancarización en relación al nivel de renta
8. En 2010, la Región, Brasil y México todavía estarían por debajo máximos niveles bancarización de los 80s/90s
9. Compromiso de los Gobiernos con Bancarización
10. Compromiso de los Bancos con Bancarización

Razón 1: Crecimiento sostenido favorece el Ahorro y el Crédito

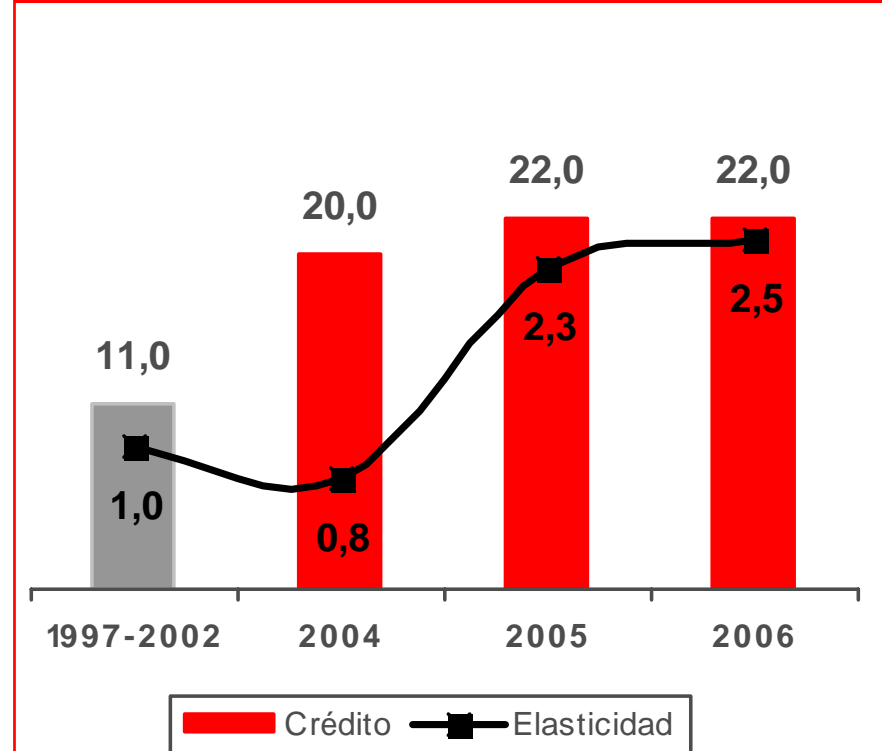
Crecimiento e Inflación

% en US \$ ctes



Crédito S. Privado

% en US \$ ctes y Elasticidad respecto PIB



Fuente: FMI y Estimaciones División América

Razón 2: Estabilidad propicia Ahorro e Inversión a largo plazo

LATINOAMERICA : AHORRO BANCARIO

	<u>2004</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2004-2006</u>
Crecimiento	19%	22%	23%	21%
Ahorro/PIB	41%	44%	50%	45%
Elasticidad	2,1	2,2	2,7	2,3

Depositos

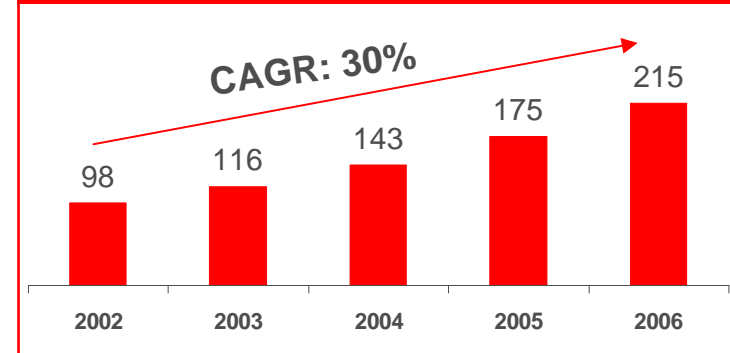
crecimiento	16,0%	20%	17%	18%
peso	56%	55%	53%	55%

Fondos Inversion

crecimiento	22,0%	25%	31%	26%
peso	44%	45%	47%	45%

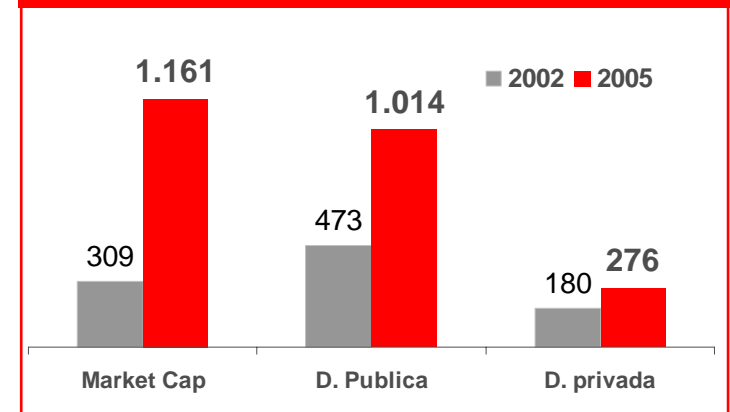
Fuente: División América con datos de los Bancos Centrales y Superintendencias

Patrimonio F. Pensiones. Miles Mill US \$



Fuente: AFIP. Argentina, Colombia, Chile, Mexico, Perú, Uruguay. <http://www.fiap.cl>

M.Capitales: 2002 vs 2005 Miles Mill US\$

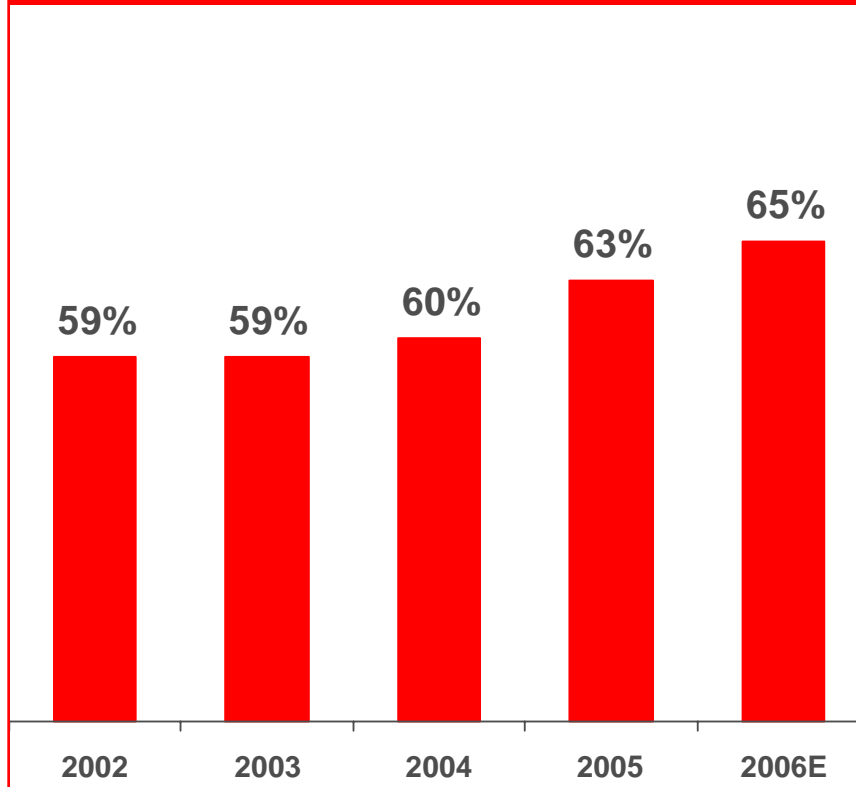


Fuente: Global Stability Report. IMF. <http://www.imf.org/>

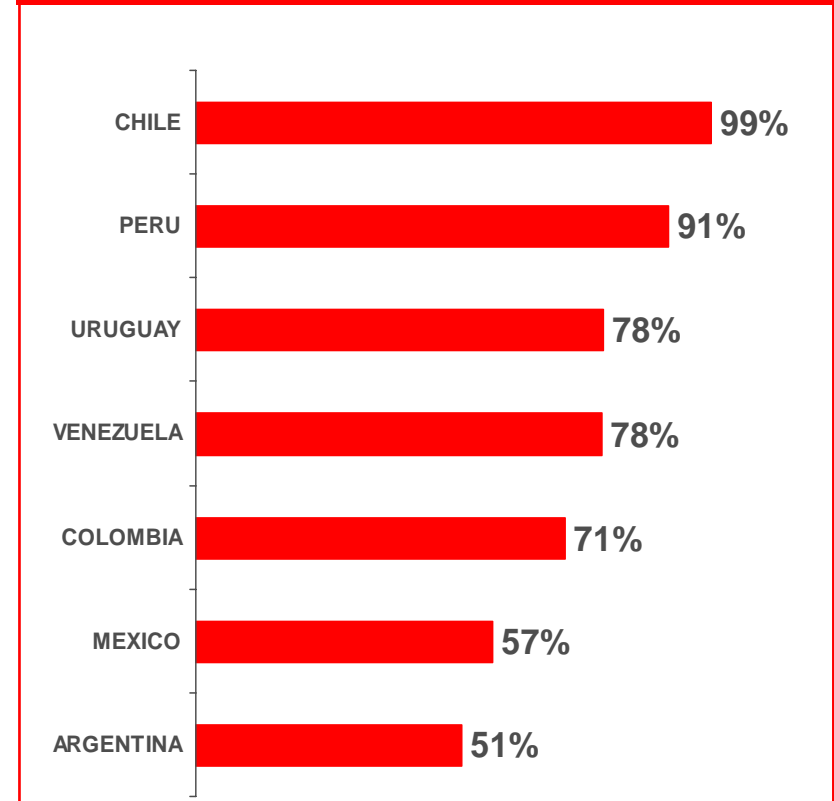
Razón 3: La reducción necesidades financiación S. Público devuelve el protagonismo al S. Privado

Cdto S. Privado en % Cdto Total

Total Latam



Países



Fuente: División America con datos del FMI. International Financial Statistics.

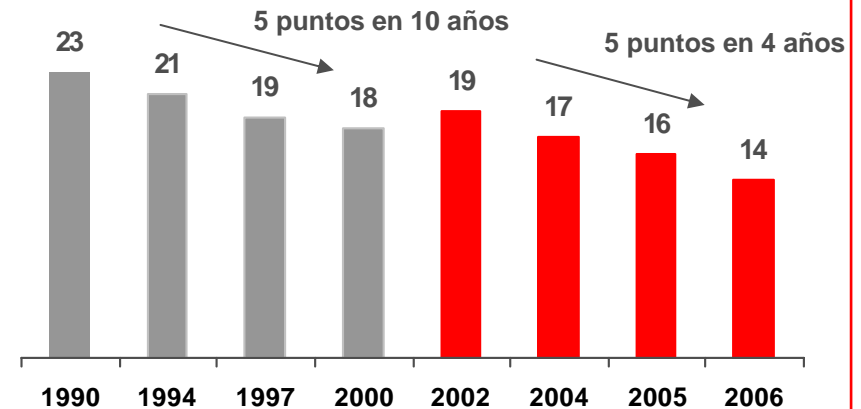
Razón 4ª: Crecimiento más equilibrado y aumento sostenido de la Renta per Capita reduce pobreza y amplía las clase medias

Más y Mejor Estado

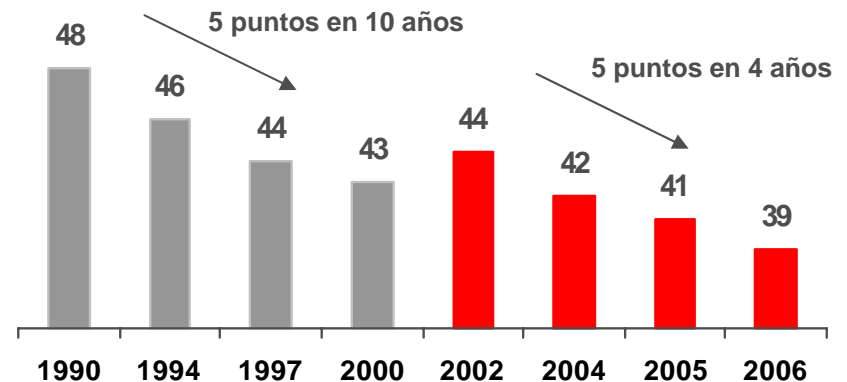
1. Actuaciones más eficientes en áreas de Salud, Educación, etc..
2. Nueva Generación de Política Sociales

Fuente: Cepal 2005 y División América

Poblacion bajo Umbral Indigencia

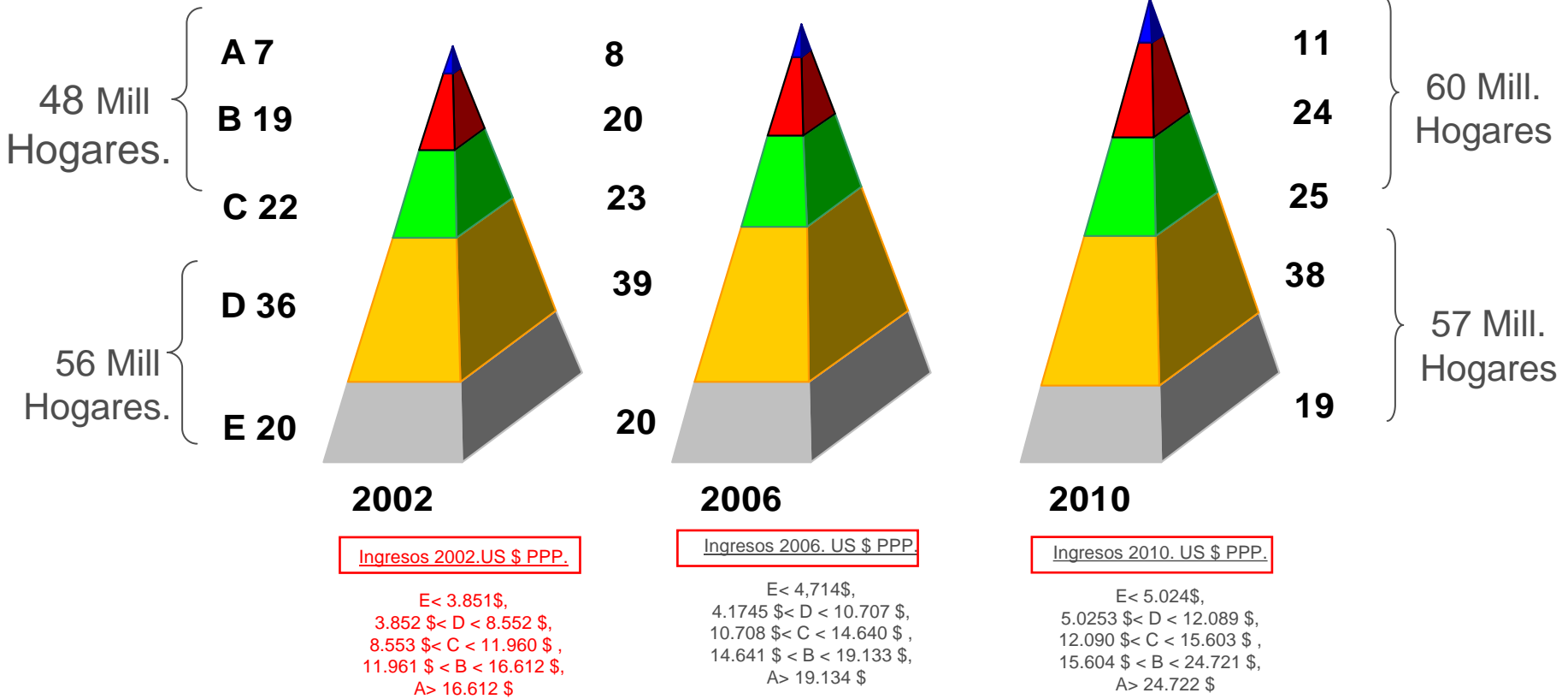


Poblacion bajo Umbral Pobreza



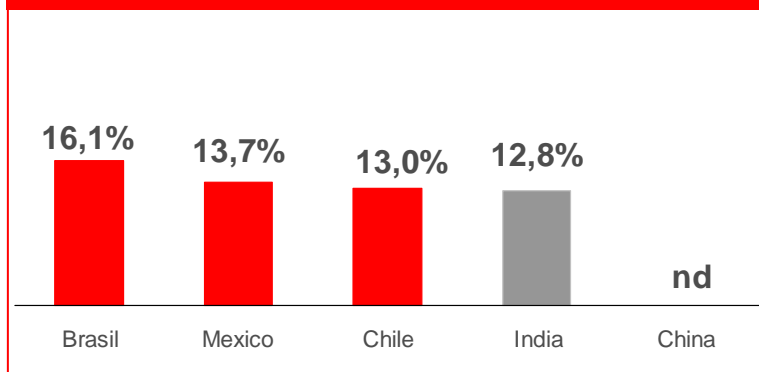
Razón 4ª: Crecimiento más equilibrado y aumento sostenido de la Renta per Capita reduce pobreza y amplía las clase medias

Distribución Hogares por Ingresos
Millones de Hogares

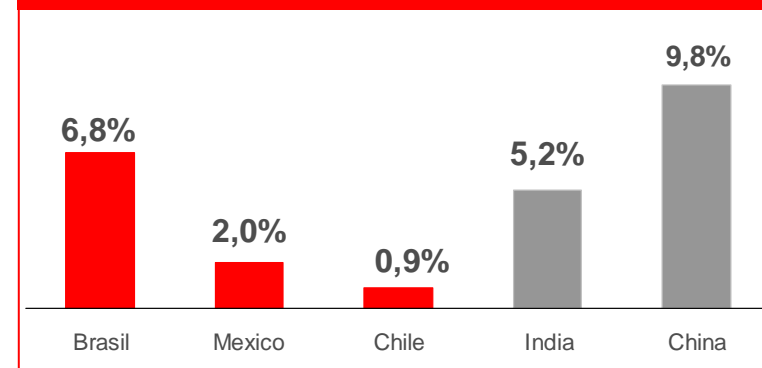


Razón 5ª: Sistemas Bancarios de Primera Categoría

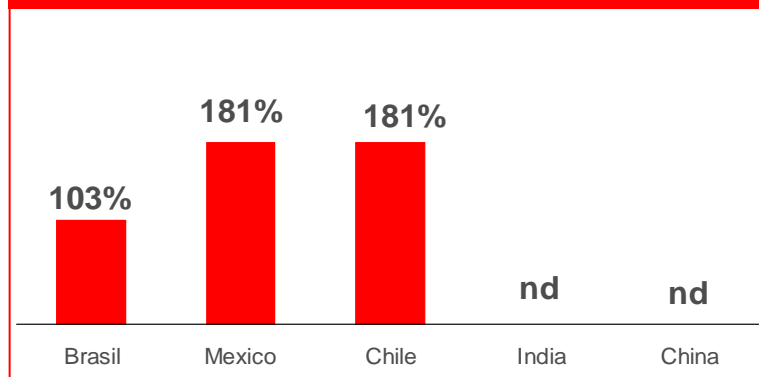
Ratio BIS



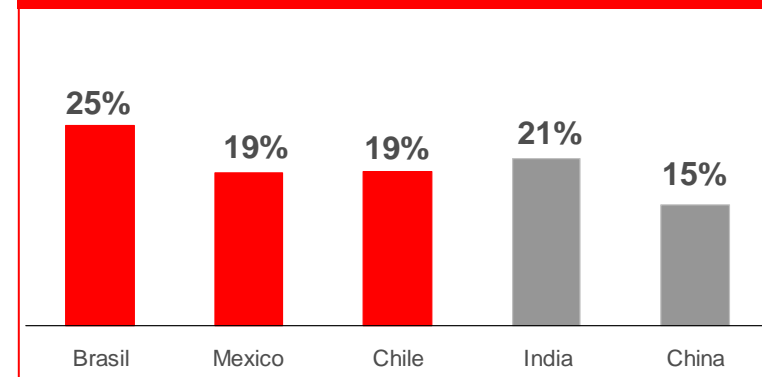
Morosidad



Cobertura



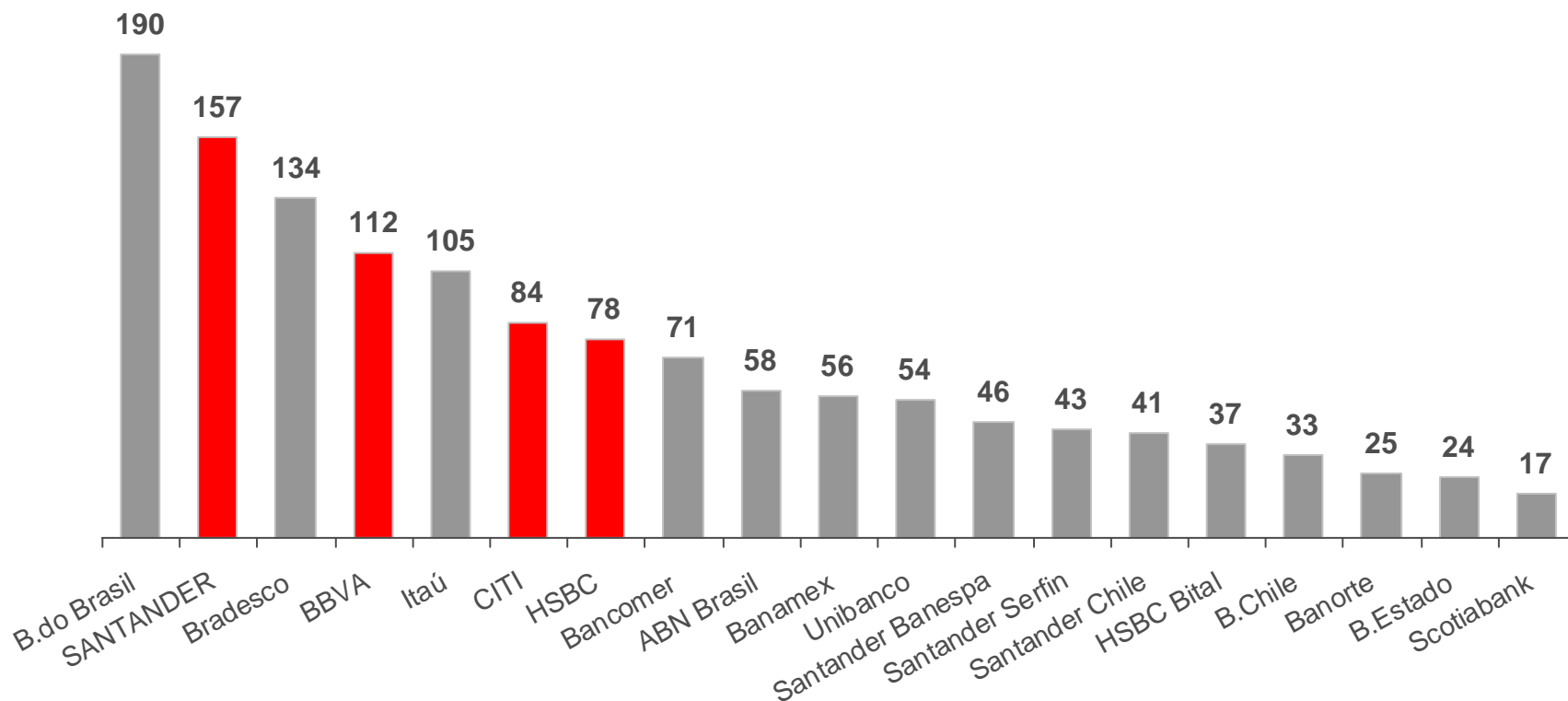
ROE



Fuente: Global Stability Report. FMI. Sept 2006 <http://www.imf.org/External/Pubs/FT/GFSR/> e información local

Razón 6ª: Los principales Bancos tienen músculo para empujar la Bancarización

4 Franquicias Internacionales y 15 Bancos con más de 15 Bill. US \$ de Negocio*

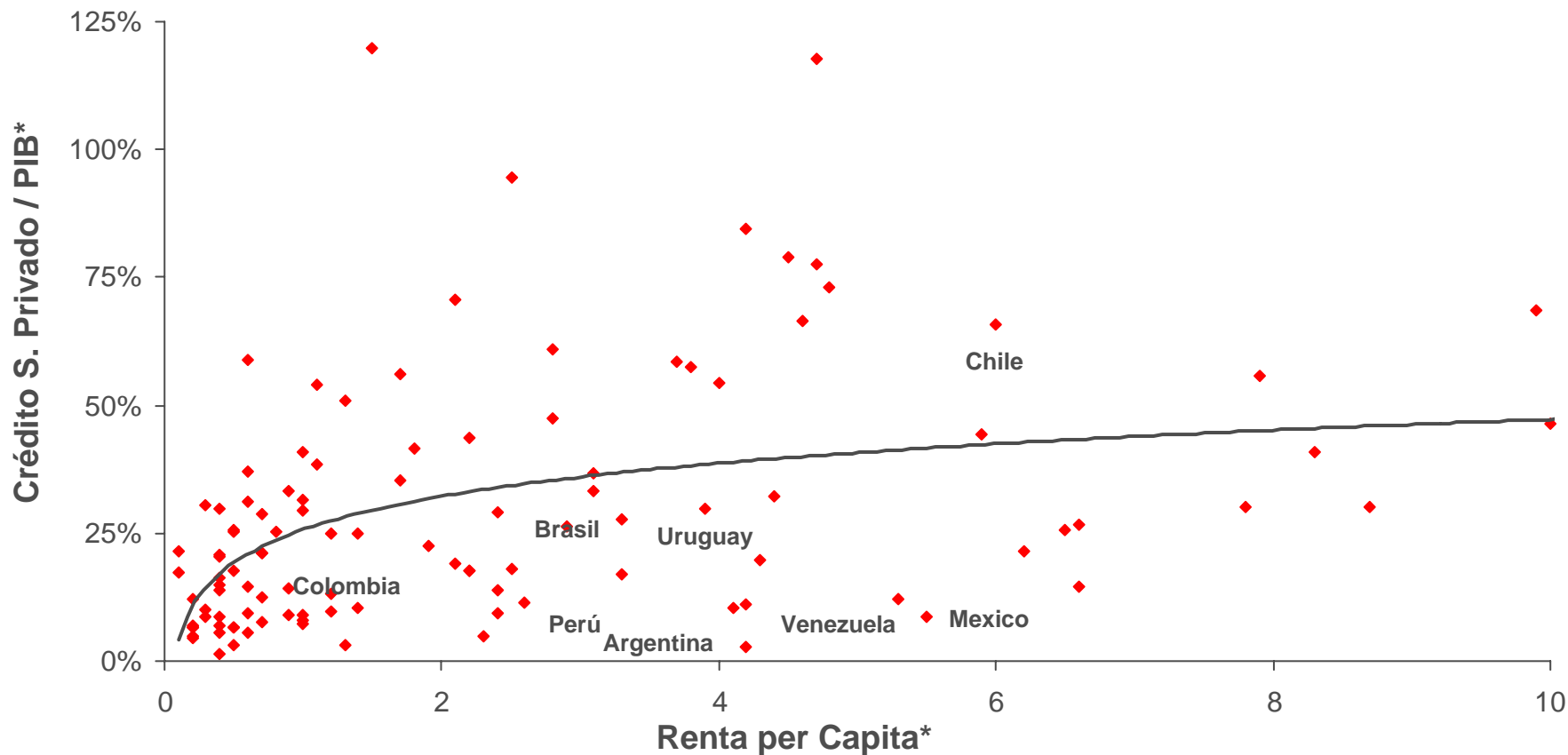


Fuente: División América con información pública entidades. Datos a Junio 2006. Bancos con negocio > 15 Bill US \$.

* Negocio= Depósitos+Fondos Inversión+Crédito. Brasil. Chile. Mexico, Colombia, Peru, Uruguay y Venezuela

Razón 7ª: Una baja bancarización en relación al nivel de renta

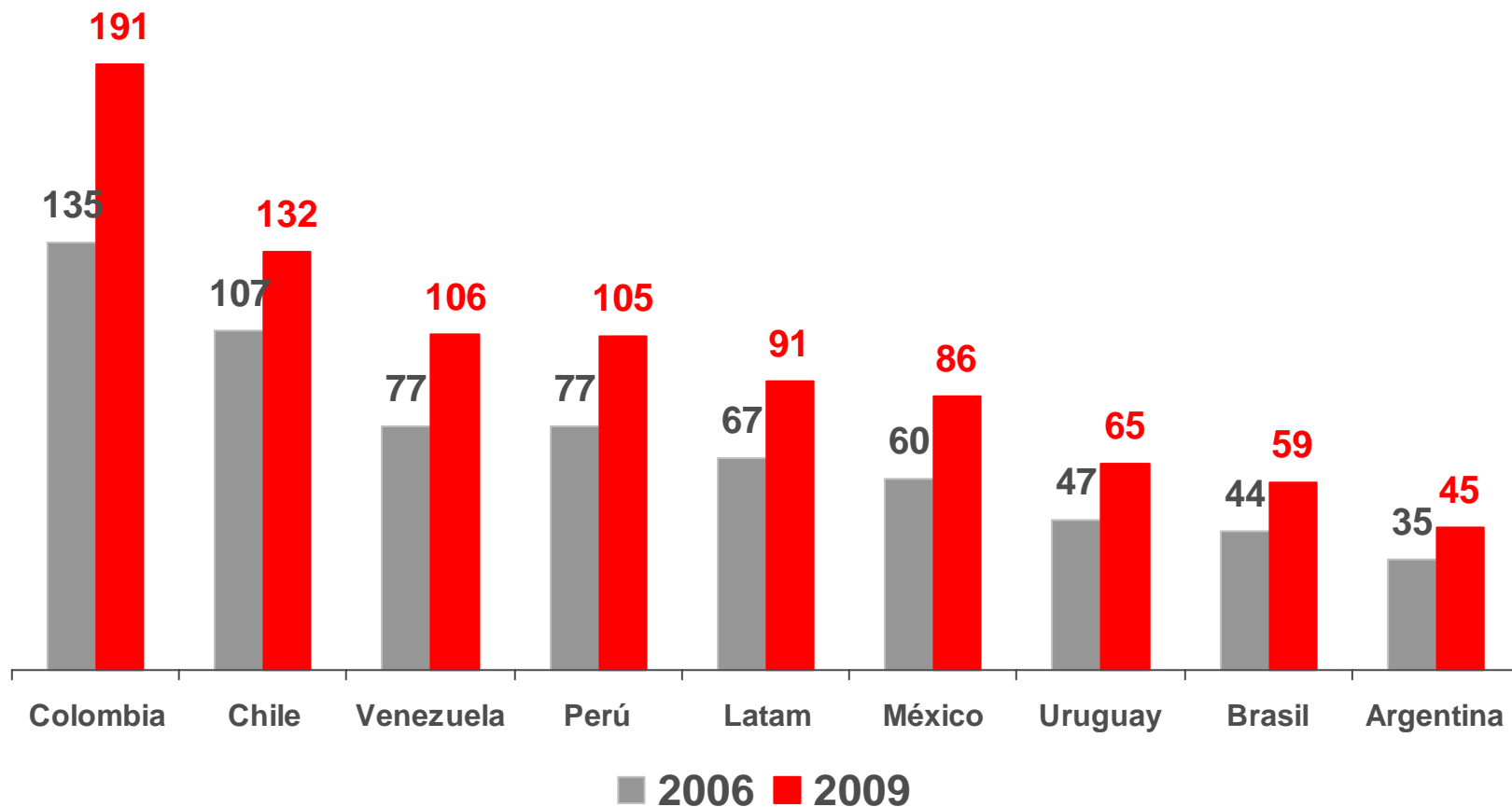
Aunque cuando se ajusta por nivel de Renta per capita, salvo en Chile, el ratio Crédito Privado/PIB es excepcionalmente bajo en la región



(*) 115 países con renta per capita < 11.000 US \$

Razón 8ª: En 2010, la Región, Brasil y México todavía por debajo máximo bancarización de los 80s/90s.

% sobre máximo bancarización años 80s/90s



- **Consenso** Autoridades, Supervisores, Bancos, Ciudadanos: “*Un buen sistema financiero es pieza irrenunciable de la estrategia de desarrollo del continente*”
- **Bancarización y Clases Medias:** el círculo virtuoso de reformas institucionales y de mejora de la Institucionalidad
- **Bancarización:** Una reforma con la que todos ganan.

El Horizonte del 2010: La Latinoamérica Económicamente Posible

LATINOAMERICA : Escenario Macro Central

	<u>2006</u>	<u>2007</u>	<u>2008</u>	<u>2009</u>
<u>PIB</u>				
% Nominal	8,6%	8,4%	8,2%	8,4%
% Real	4,3%	4,4%	4,0%	4,0%
<u>Inflación Consumo</u>				
Media año	5,2%	4,6%	4,3%	4,2%
Diciembre	4,8%	4,5%	4,4%	4,3%
<u>Tipos de Interés</u>				
Media año	11,0%	10,0%	9,2%	8,4%
Diciembre	10,3%	9,6%	8,8%	7,9%
<u>T.Cambio vs US \$</u>				
Media año	88	90	92	95
Diciembre	93	95	98	101
<u>Aprec/Deprec vs US \$</u>				
Media año	-3,5%	2,2%	2,4%	3,5%
Diciembre	-1,3%	2,8%	2,7%	3,2%

- **Crecimiento Promedio del 4,2%**

- **Inflación promedio del 4,5%**

- **Tipos Interés ajustados por Inflación del 5%**

- **Depreciación Nominal frente al US\$ del 2,5%**

Fuente: División America con datos del FMI, BID, Cepal, Bancos Centrales y Previsiones

El Horizonte del 2010: La Latinoamerica Bancariamente posible

- **Crédito y Ahorro** creciendo anualmente en torno al 20%.
- **En 2009**, el Ahorro alcanza los 2 trillion US\$ y el Crédito 1 trillion US\$.
- **Fondos de Inversión** en 2009: > 1 trillion US\$, 52% del ahorro total.
- Crecimiento promedio del **Crédito a Particulares**:
 - Crédito Consumo: en torno al 30%
 - Crédito Pymes y Empresas: entre el 15% y el 20%
- **Crédito S. Público e Institucional**: En torno al 5% como consecuencia de la desintermediación y el desarrollo de los Mercados de Capitales

Agenda

- La “Bancarización” en America Latina: Un proceso imparable
- **El Santander en Iberoamérica: Avances del Plan América 06 (2003-2006)**
- El Santander en el horizonte 2010: Poniendo en valor las franquicias
 - El punto de partida: Un posicionamiento irreplicable
 - Estrategia
- Nuestras perspectivas:
 - Horizonte 2010
 - 2007
- Resumen ejecutivo. Conclusiones

Los avances del Plan América 06 (2003-2006)

Trienio focalizado en:

- **El crecimiento del Negocio y los Ingresos de Clientes**

- **La construcción de una Organización preparada para Competir y Ganar**

Duplicar beneficios

Los avances del Plan América 06 (2003-2006)

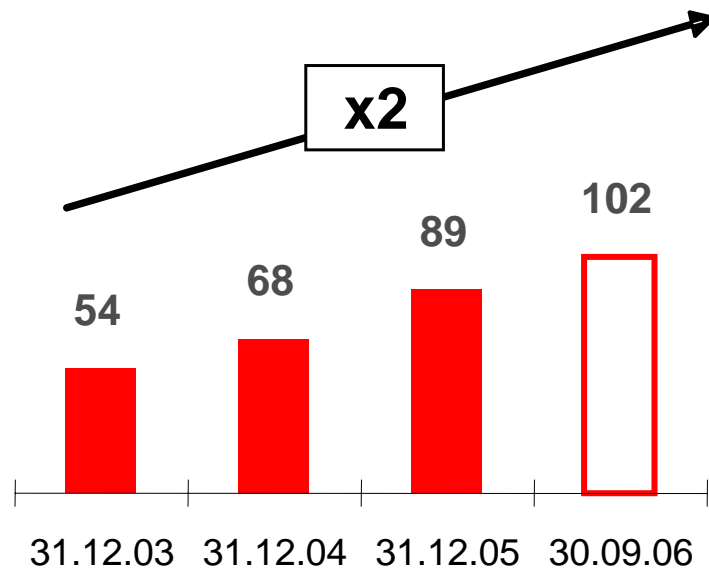
Crecimiento del Negocio / Ingresos de Clientes:

- Se duplica el volumen de Ahorro Bancario y de Inversión Crediticia
- Se duplican los Ingresos de Clientes (Margen Básico Bruto)
- Con una transformación profunda del Mix de Segmentos / Negocios (+Banca Retail –Particulares y Pymes–)
- Ganando cuota en la Financiación a Particulares (Consumo + Tarjetas)
- Y manteniendo una excelente calidad del Riesgo / Nivel de Coberturas

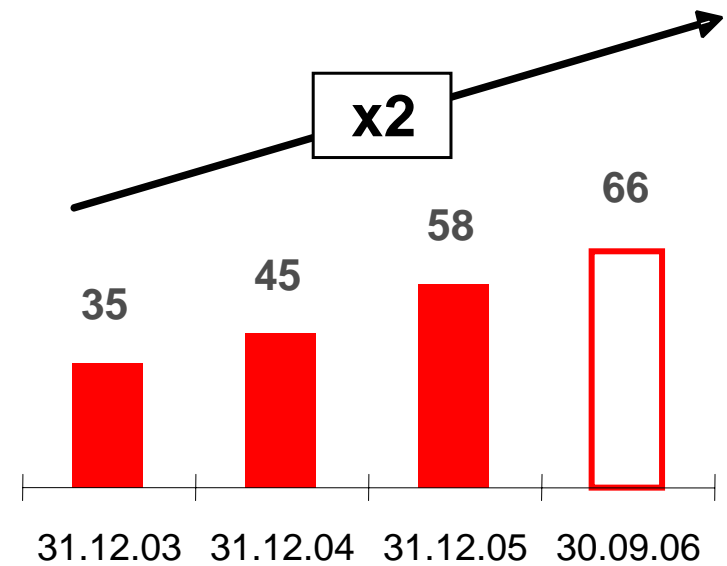
Los avances del Plan América 06 (2003-2006): Crecimiento del negocio / ingresos de clientes

Se duplica el Ahorro Bancario y la Inversión Crediticia

Ahorro Bancario*



Crédito Bruto*

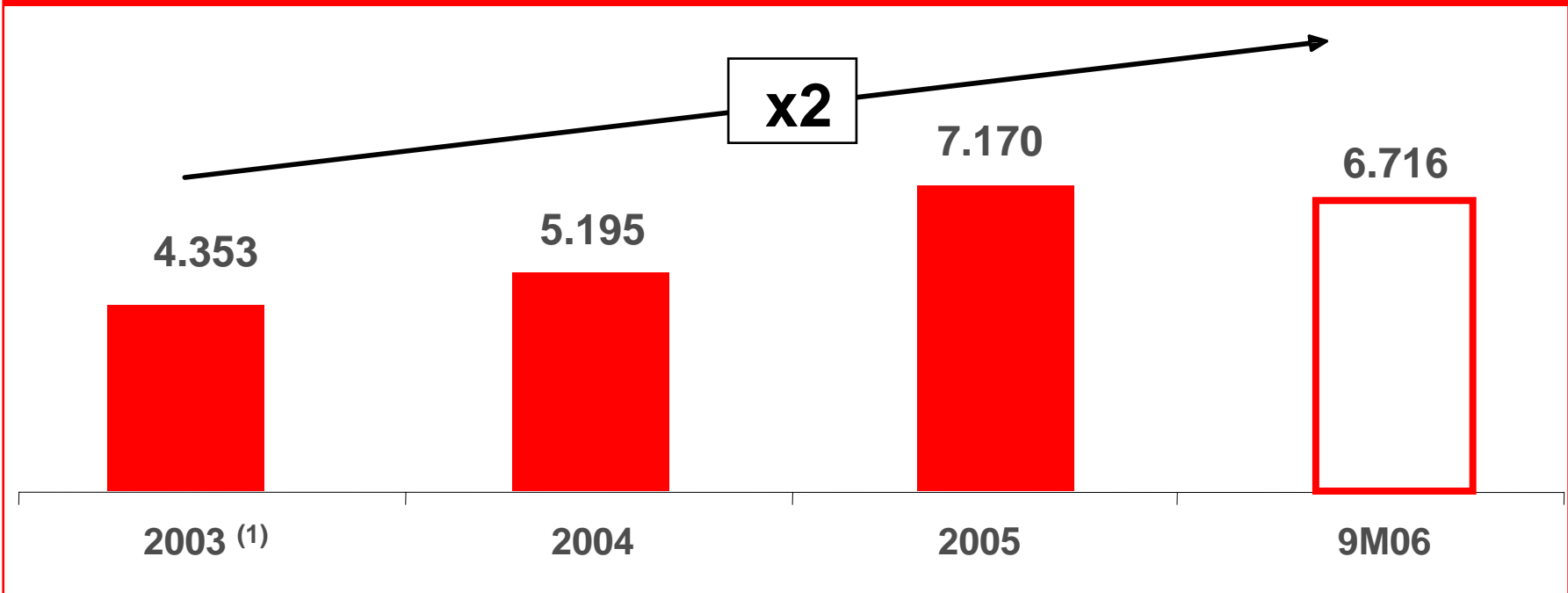


* Bn. US\$ Corrientes, Criterio España

Los avances del Plan América 06 (2003-2006): Crecimiento del negocio / ingresos de clientes

Se duplican los ingresos de clientes (margen básico bruto)

Margen Básico Bruto de Clientes*

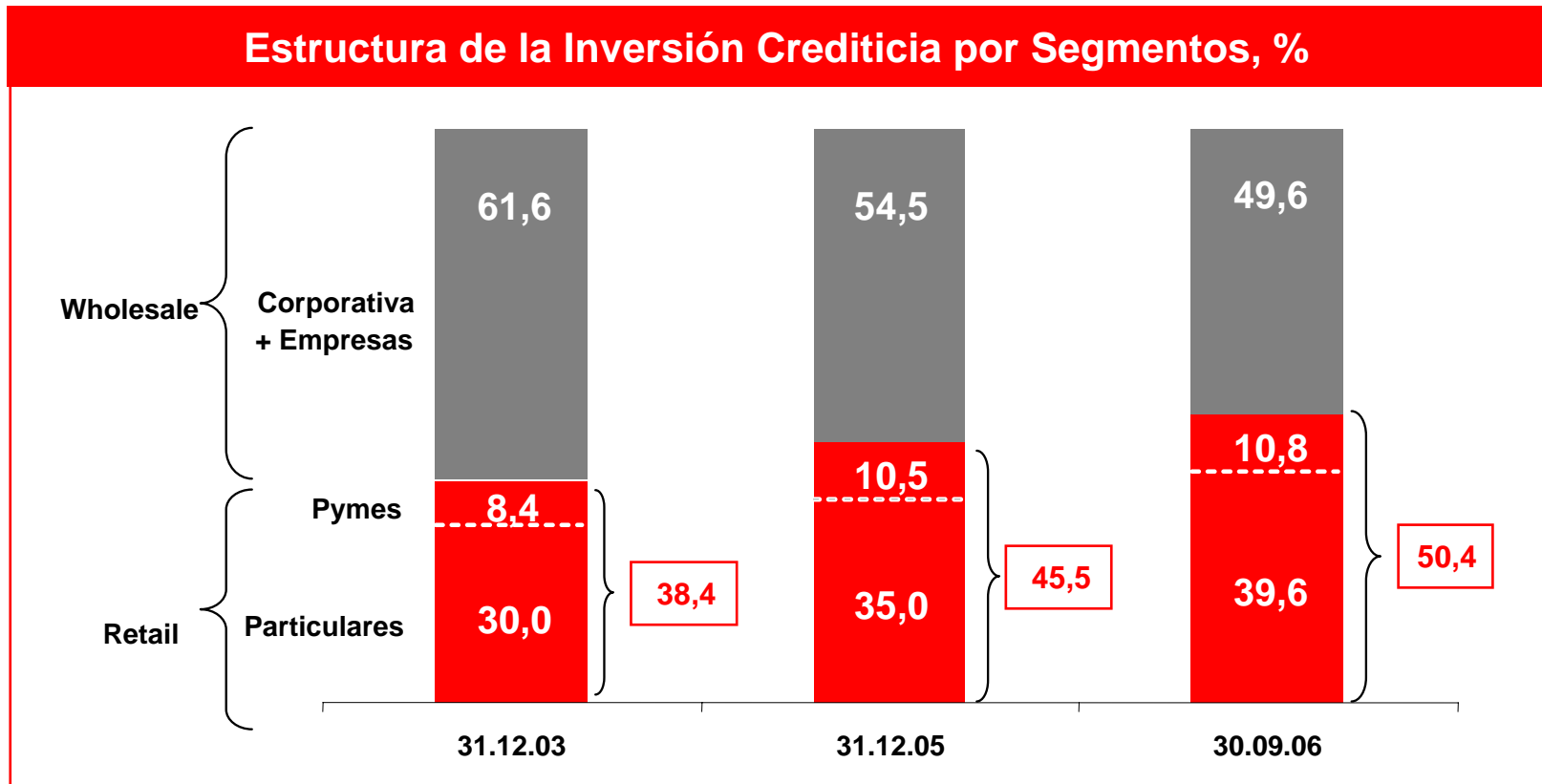


* Mill. US\$ Corrientes, Criterio España

(1) Criterio anterior a NIC (normativa 4/91)

Los avances del Plan América 06 (2003-2006): Crecimiento del negocio / ingresos de clientes

Transformando profundamente el Mix de Segmentos y Productos (+Banca Retail: Particulares y Pymes)



Los avances del Plan América 06 (2003-2006): Crecimiento del negocio / ingresos de clientes

Ganando cuota en la Financiación a Particulares

	Cuota Consumo		Cuota Tarjetas Crédito		Cuota Consumo + Tarjetas	
	Var. s/		Var. s/		Var. s/	
	30.09.06	Sep-03	30.09.06	Sep-03	30.09.06	Sep-03
Brasil	5,2	0,0	4,1	1,8	5,2	0,1
México	9,9	7,8	18,5	3,6	15,3	5,8
Chile	24,9	0,6	42,7	3,7	26,4	0,5
P. Rico	16,3	8,1	11,7	3,6	15,4	7,2
Venezuela	16,0	-1,0	12,9	-5,1	14,3	-3,6
Argentina	9,3	5,7	15,9	6,3	11,5	5,5
Colombia	2,4	0,8	2,8	-0,7	2,5	0,4
Total*	7,9	1,0	14,8	3,3	9,2	1,6**

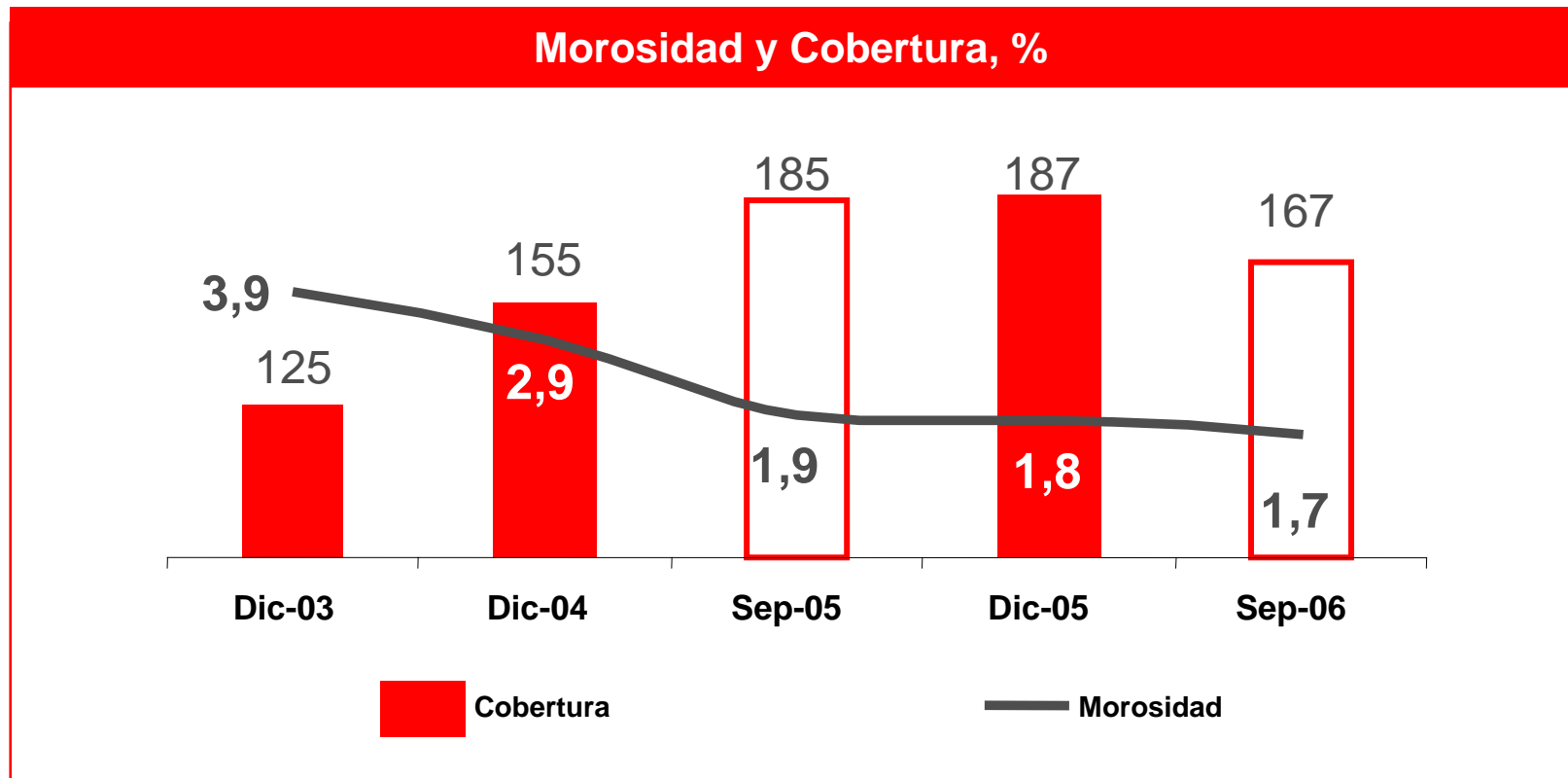
Fuente: Bancos matrices. Información referida a la última fecha disponible en cada país.

*Variación de Cuota a Tipos Constantes sin tener en cuenta cambios de ponderación en los Sistemas por efecto Tipo de Cambio.

** Sin el efecto de la adquisición de Island Finance en Puerto Rico, +1,2 puntos.

Los avances del Plan América 06 (2003-2006): Crecimiento del negocio / ingresos de clientes

Mejorando la calidad de Riesgos y Niveles de Cobertura



Los avances del Plan América 06 (2003-2006)

Construcción de una Organización preparada para Competir y Ganar

- Una organización más comercial y más orientada al mercado
- Fuerte impulso a dos negocios “especializados” de Particulares
 - Medios de Pago
 - Banca – Seguros
- Completada la implantación de la nueva Plataforma Tecnológica Regional (ALTAIR)
- “Upgrade” en la gestión de Recursos Directivos y Humanos

Los avances del Plan América 06 (2003-2006): Construcción de una Organización preparada para Competir y Ganar

Fuerte impulso a dos Negocios “especializados” de Particulares

Medios de Pago

	<u>2003</u>	<u>2006 (e)</u>	<u>Var. (%)</u>
Nº Tarjetas de Crédito (Mill.)	5,2	11,1	114
Inv. Crediticia (Bn US\$)	1,8	6,1	239
Cuota en Crédito, %	11,5	14,9	340 pbs
Ingresos Brutos (Mill. US\$)	562	1.602	185

Banca - Seguros

	<u>2003</u>	<u>2006 (e)</u>	<u>Var. (%)</u>
Nº Pólizas (Mill.)	3,2	6,6	106
Ingresos Brutos (Mill. US\$)	177	473	167

La suma de estos dos Negocios casi triplica sus Ingresos en 3 años

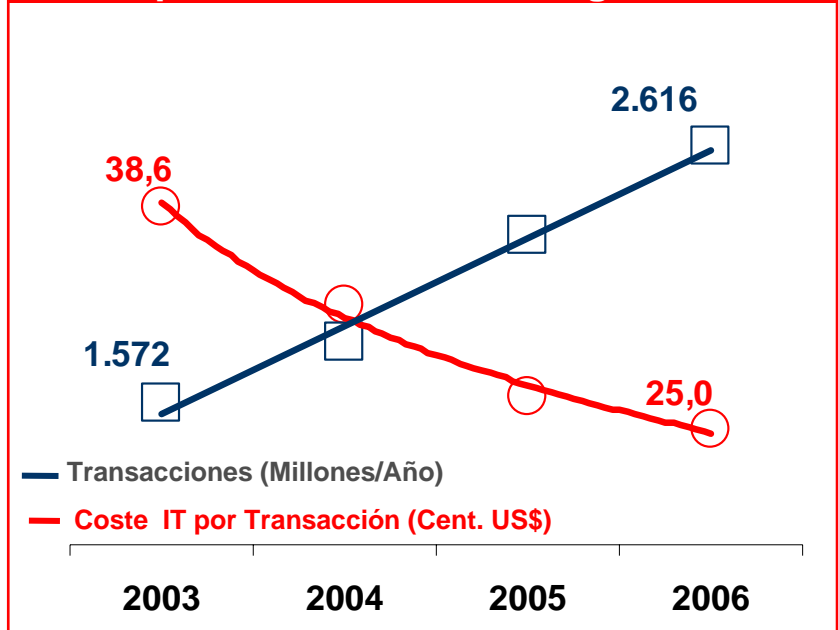
Los avances del Plan América 06 (2003-2006): Construcción de una Organización preparada para Competir y Ganar

Completada la implantación de la nueva plataforma Tecnológica Regional (ALTAIR)

Con Capacidad de respuesta

- Implantación Plataforma ALTAIR completa
- 2 ALTEC de alta calidad (Chile y México)
- Capacidad muy eficiente:
 - Escalabilidad
 - Tiempos de respuesta

Coste de Tecnología por Transacción de Negocio



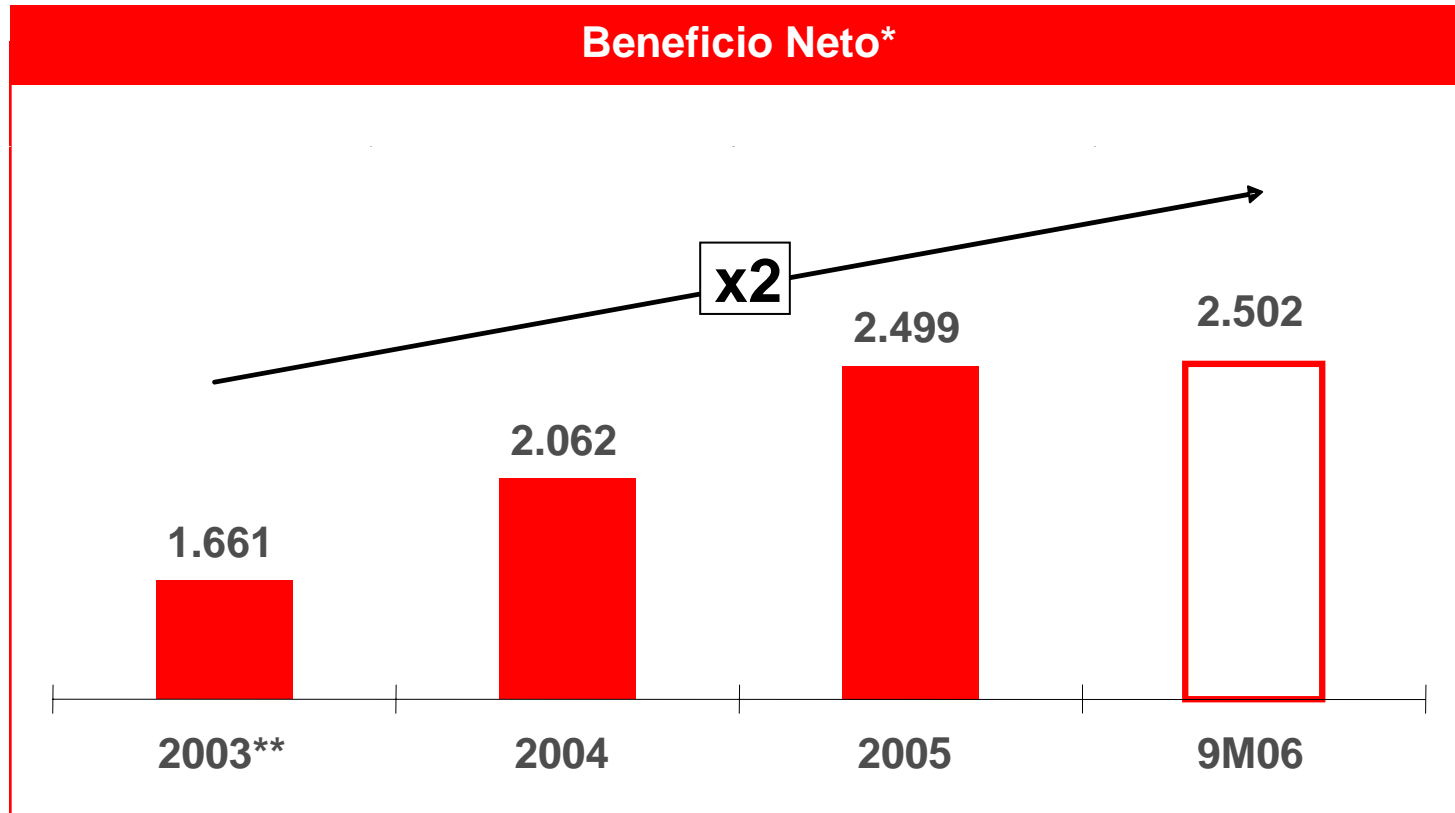
Los avances del Plan América 06 (2003-2006): Construcción de una Organización preparada para Competir y Ganar

Upgrade” de la gestión de Recursos Directivos y Humanos

- **Máxima atención y cuidado Áreas de Negocio / Riesgos (78% Plantillas)**
- **Fuerte Inversión en generación de profesionales “First Class” / Talento**
 - Programa Jóvenes Directivos.....700 personas
 - Programa Movilidad Internacional.....450 personas
 - Directivos Alto Potencial Banca Comercial...1.200 personas
 - Gasto en Formación (25 mill. US\$ / año)
- **Buen Perfil Plantillas (61.000 empleados)**
 - 36 años de edad media
 - 45% con estudios universitarios
 - 51% Mujeres

Los avances del Plan América 06 (2003-2006)

Un Track-Record muy positivo...



* Mill. US\$ Corrientes, Criterio España

(**) Criterio anterior a NIC (normativa 4/91)

Los avances del Plan América 06 (2003-2006)

... cumpliendo nuestros objetivos* ...

	<u>Visión 2006</u>	<u>Situación a Sep 06</u>
▲ Negocio Bancario	> 20%	21,2%
▲ MBB de Clientes (MI Clientes + Comisiones)	≈ 20%*	23,6%
▲ Prov. Insolvencias	Cambio de Tendencia / Ritmo de Crecimiento (Hacia arriba)	✓
▲ Gastos	≈ Inflación	7,9%

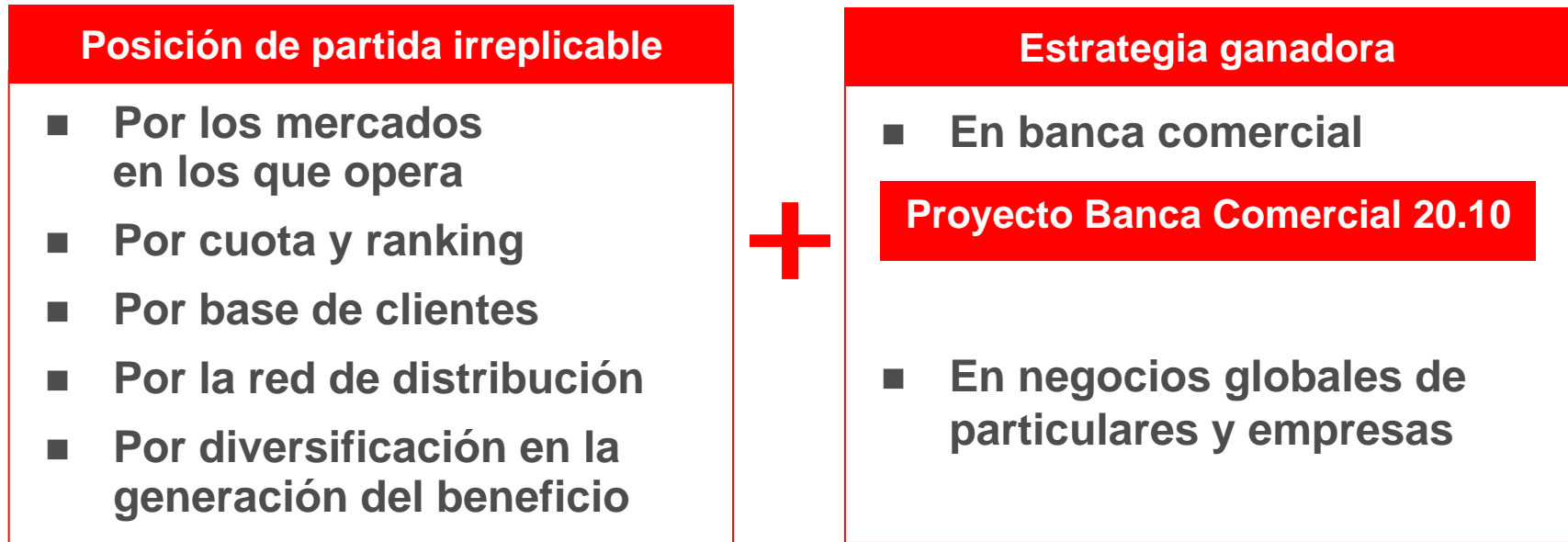
* Expresados en Jornada de Iberoamérica, 15.11.2005.

Nota: crecimientos de magnitudes expresados a Tipos de Cambio Constantes

Agenda

- La “Bancarización” en America Latina: Un proceso imparable
- El Santander en Iberoamérica: Avances del Plan América 06 (2003-2006)
- **El Santander en el Horizonte 2010: Poniendo en valor las franquicias**
 - El punto de partida: Un posicionamiento irreplicable
 - Estrategia
- Nuestras perspectivas:
 - Horizonte 2010
 - 2007
- Resumen ejecutivo. Conclusiones

En el Horizonte 2010, Santander pondrá en Valor las Franquicias con una gestión enfocada al crecimiento rentable



**Ambiciosos
objetivos**

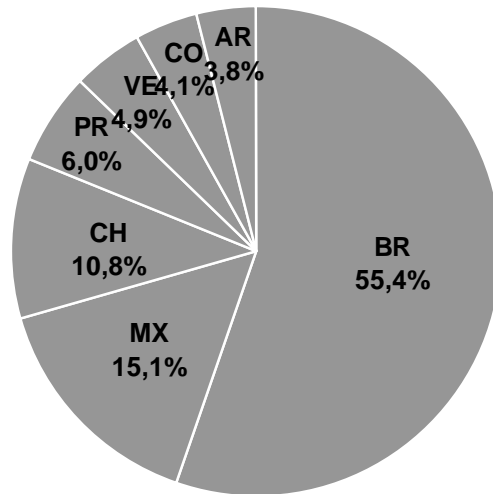


- Volver a duplicar negocio/ingresos de clientes
- Alcanzar posiciones de liderazgo en negocios globales

Santander en el Horizonte 2010: Posición de partida irreplicable ...

... Por los mercados en los que opera:
los más grandes y de mayor potencial

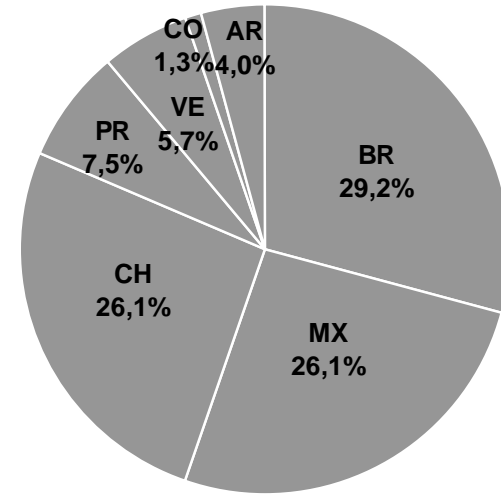
Negocio Bancario Total Mercado¹
USD 1.752 Bn.



81%

Brasil, México y Chile

Negocio Bancario Santander¹
USD 163 Bn.



81%

1: Negocio Bancario = Crédito + Depósitos + Fondos de Inversión.

Fuente: Elaboración Banco Santander, a partir de información de Superintendencias / Bancos Centrales de los países mencionados. Cifras de Bancos matrices.

Información referida a la última fecha disponible en cada país.

Santander en el Horizonte 2010: Posición de partida irreplicable ...

...Por las cuotas de mercado alcanzadas y posición en el Ranking

Ranking y Cuotas en Crédito*

	<u>Brasil</u>	<u>México</u>	<u>Chile</u>	<u>P. Rico</u>	<u>Venezuela</u>	<u>Argentina</u>	<u>Colombia</u>	<u>Latam</u>
Ranking	5º	3º	1º	4º	3º	1º	12º	1º
Cuota, %	5,8	14,8	22,6	10,1	12,7	9,7	3,1	10,7

Ranking y Cuotas en Ahorro*

	<u>Brasil</u>	<u>México</u>	<u>Chile</u>	<u>P. Rico</u>	<u>Venezuela</u>	<u>Argentina</u>	<u>Colombia</u>	<u>Latam</u>
Ranking	6º	3º	1º	2º	3º	1º	13º	1º
Cuota, %	4,6	16,9	22,6	13,7	10,1	9,9	2,8	8,6

*Datos al 30.09.06 ó último disponible. Ranking: en Brasil y Argentina, sólo Bancos Privados

Santander en el Horizonte 2010: Posición de partida irreplicable ...

...Por la profundidad de su base de clientela

	Miles de Clientes							
	<u>Brasil</u>	<u>México</u>	<u>Chile</u>	<u>P. Rico</u>	<u>Venez.</u>	<u>Argentina</u>	<u>Colombia</u>	<u>Latam</u>
Particulares	6.906	7.287	2.260	298	2.300	1.756	283	21.090
Pymes	299	157	143	20	81	51	27	778
Empresas/Instituciones	13	40	14	3	6	4	2	82
Grandes Empresas / Corporativa	1	1	0	0	0	0	0	2
Total	7.219	7.485	2.417	321	2.387	1.811	312	21.952

*Información a 30.09.06

Santander en el Horizonte 2010: Posición de partida irreplicable ...

...Por la capilaridad de su Red de Distribución

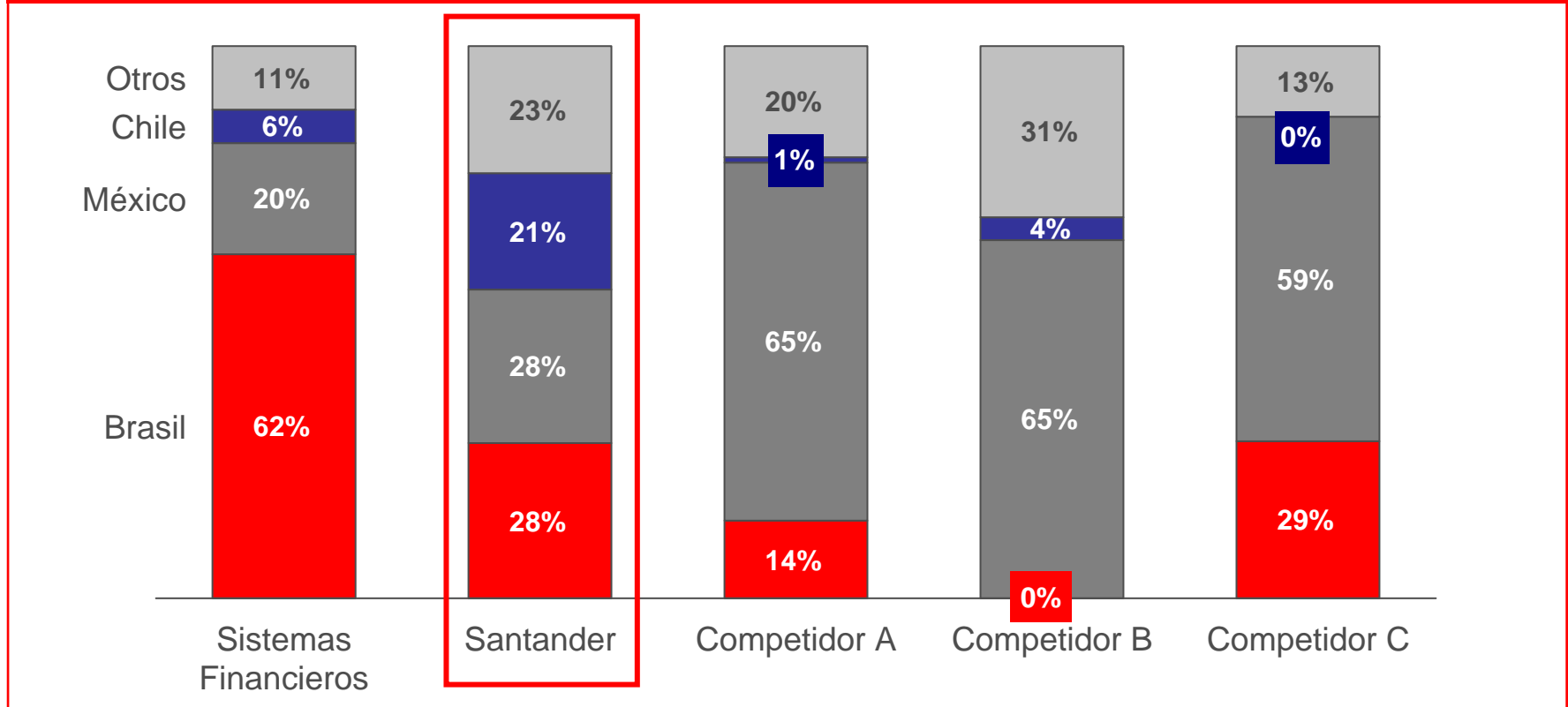
<u>Número a</u> <u>31.12.06</u>	<u>Brasil</u>	<u>México</u>	<u>Chile</u>	<u>P. Rico</u>	<u>Venezuela</u>	<u>Argentina</u>	<u>Colombia</u>	<u>Latam</u>
Total Puntos de Venta / Atención*	1.882	1.039	419	139	260	247	66	4.070
ATMs	7.499	3.638	1.600	148	800	746	86	14.540
Call Center (posiciones)	3.476	2.724	572	105	250	568	103	7.798

*Sin oficinas del Negocio de Pensiones

Santander en el Horizonte 2010: Posición de partida irreplicable ...

...pero, sobre todo, por la diversificación en la generación de sus Beneficios

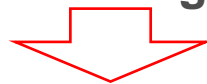
Distribución del Beneficio Neto por Países, %



Nota: Sistemas Financieros en Criterio Local. Santander, en Criterio España. Competidores en los criterios de sus Bancos Matrices. Lámina basada en información del 1S06.

Santander en el Horizonte 2010: Estrategia en banca comercial

- **Misión:** Tener la mejor banca comercial de la región y de los países donde operamos
- **Objetivo:** Volver a doblar el negocio y los ingresos de clientes



Proyecto Banca Comercial 20.10

- A través de...

Cuatro Pilares

1. Crecimiento orgánico intensivo de la Capacidad Instalada
2. Extensión / Notoriedad de la marca Santander
3. Tecnología y Sistemas Operativos al servicio de la Eficacia Comercial y de la Gestión de Riesgos (además de Eficiencia)
4. Potenciación del Talento Directivo, Comercial y de Riesgos (más y mejores directivos y profesionales en estas Áreas)

Santander en el Horizonte 2010: Estrategia en banca comercial

Proyecto Banca Comercial 20.10

Primer Pilar: Plan de Crecimiento orgánico intensivo en Capacidad Instalada

<u>Número (31.12)</u>	<u>2006</u>	<u>2009</u>	<u>Var. 2009/06</u>	
			<u>Abs.</u>	<u>%</u>
Total Puntos de Venta / Atención*	4.070	5.015	945	23%
ATM's	14.540	19.708	5.168	36%
Call Center (Posiciones)	7.798	11.436	3.638	47%

	<u>2003-06</u>	<u>2006-09</u>	<u>Var. Abs.</u>	<u>Var. %</u>
Total Inversión (Mill. US\$)	213	489	276	130%
Puntos de Venta + Call Centers	159	384	167	142%
ATM's	55	105	50	91%

*Sin oficinas del Negocio de Pensiones

Santander en el Horizonte 2010: Estrategia en banca comercial

Proyecto Banca Comercial 20.10

Segundo Pilar: Extensión y Notoriedad Marca Santander



	2009-06 (Mill.US\$)
- Inversión en Remodelación de Sucursales	172
- Gastos de Imagen	115

Santander en el Horizonte 2010: Estrategia en banca comercial

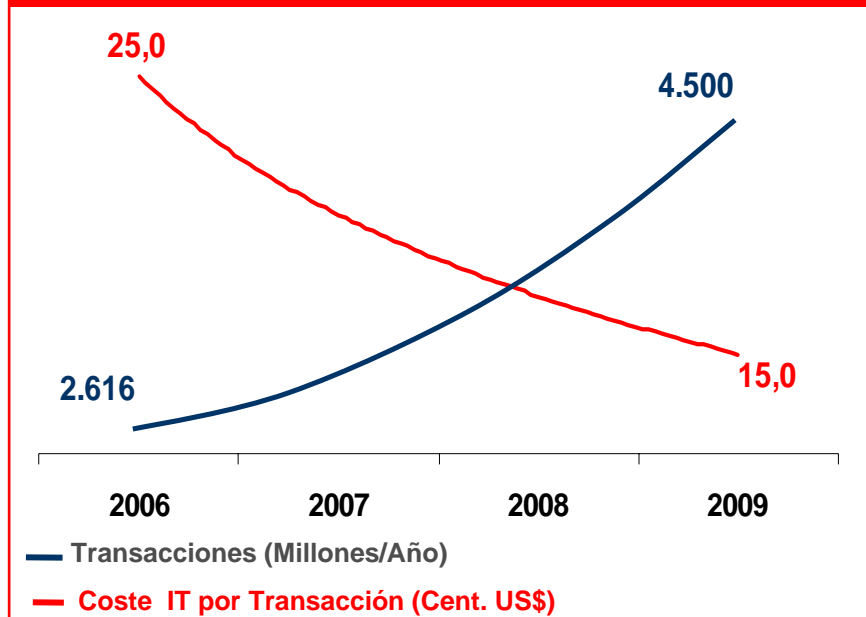
Proyecto Banca Comercial 20.10

Tercer Pilar: Tecnología y Sistemas Operativos al servicio de la Eficacia Comercial y de la gestión de Riesgos

Nuevas Aplicaciones / Sistemas

- De Gestión Comercial con CRM (Júpiter)
- Riesgo Particulares (Garra y Datamarts)
- Basilea II
- Fábricas (Pymes; Consumo; Hipotecas;...)
- MIS Particulares y Pymes

Costes de Tecnología por Transacción de Negocio



Santander en el Horizonte 2010: Estrategia en banca comercial

Proyecto Banca Comercial 20.10

Cuarto Pilar: Potenciar el Talento Directivo, Comercial y de Riesgos

- Aprovechar el proceso de expansión para dirigir recursos hacia áreas de Negocio / Riesgos (85% de la plantilla: +7.000 personas)
- Fuerte Gasto en Capacitación (80 mill. de US\$ en 3 años)
- Intensificar Programas “Generación Directivos / Gestores Comerciales y de Riesgos”
 - Jóvenes Directivos: de 700 a 1.200 personas
 - Movilidad Internacional: de 450 a 800 personas
 - Directivos de Alto Potencial: de 1.200 a 1.750 personas

Santander en el Horizonte 2010: Estrategia en banca comercial

El Proyecto Banca Comercial 20.10 (y la movilidad social) deben permitirnos Atraer y Vincular Clientes ...

		Perspectivas: Incremento N° de Clientes, 06 - 09	
Total Particulares		9 millones	(+43%)
	Particulares Vinculados	5 millones	(+100%)
Total Pymes		417 mil	(+51%)
	Pymes Vinculadas	200 mil	(+100%)
Total Empresas		15 mil	(+23%)
	Empresas Vinculadas	12 mil	(+73%)

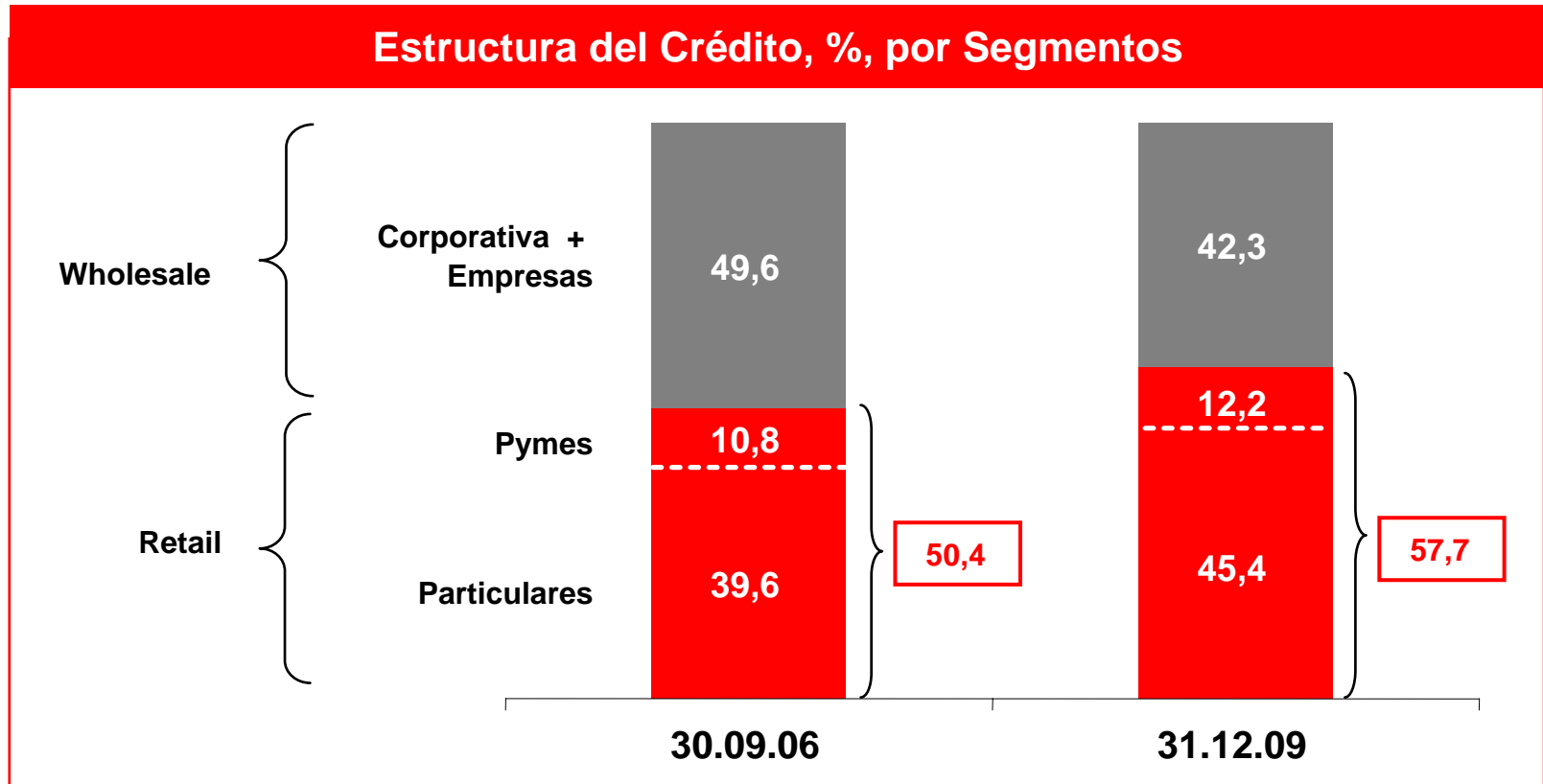
Santander en el Horizonte 2010: Estrategia en banca comercial

... a través de cuatro “productos ancla” ...

	Perspectivas período 06 - 09	
Nóminas Domiciliadas	de 5,1 mill. a 8,3 mill	(+63%)
Tarjetas de Crédito	de 11,1 mill. a 18,8 mill	(+69%)
Créditos Consumo	de 5,7 mill. a 9,4 mill	(+65%)
Pólizas - Seguros	de 6,6 mill. a 11,0 mill	(+67%)

Santander en el Horizonte 2010: Estrategia en banca comercial

... y cambiar significativamente el mix de Negocio / Segmentos aumentando el peso de la banca retail



Santander en el Horizonte 2010: Estrategia en negocios globales

Conseguir y Consolidar posiciones de Liderazgo en los 3 Negocios Globales para Particulares

**Medios de Pago /
Tarjetas**
06 - 09

Objetivo → Duplicar el Negocio / Ingresos
Foco → Vinculación Clientes
Innovación de Productos
Nuevos Segmentos / Bancarización

Banca – Seguros
06 - 09

Objetivo → Duplicar el Negocio / Ingresos
Foco → Penetración Base de Clientes
(Activación / Vinculación)
Reducción del “Churn”

**Asset
Management**
06 - 09

+ Productos de Valor Añadido para Particulares (Rentas Altas y Medias)

Santander en el Horizonte 2010: Estrategia en negocios globales

Conseguir y Consolidar una Posición de Liderazgo en la Banca Mayorista Global

- Basada en el potencial del Grupo Santander (su Franquicia Comercial):
 - En España / Europa
 - En Latinoamérica
- Impulsando de forma inmediata la adquisición de una posición preferente (entre los tres primeros) en los tres grandes mercados de la región: Brasil, México y Chile.
- Con foco en las áreas de “Productos para Clientes” -Innovación- y “Servicios Transaccionales”
- Con un objetivo claro: duplicar los Ingresos de Clientes* en el próximo trienio.

Desarrollo de Capacidades Locales / Regionales apalancándose en Fortalezas Globales

* Integra Margen de Intermediación de Clientes, Comisiones, Resultados de la Actividad de Seguros y ROF de Clientes.

Agenda

- La “Bancarización” en America Latina: Un proceso imparable
- El Santander en Iberoamérica: Avances del Plan América 06 (2003-2006)
- El Santander en el horizonte 2010: Poniendo en valor las franquicias
 - El punto de partida: Un posicionamiento irreplicable
 - Estrategia
- **Nuestras perspectivas:**
 - **Horizonte 2010**
 - **2007**
- Resumen ejecutivo. Conclusiones

Fuerte aumento del negocio bancario...

- **Duplicar volúmenes de negocio (ahorro + crédito) orgánicamente**
 - Mayor peso banca retail (particulares y pymes)
- **Ganar cuota en segmentos, productos y servicios de mayor rentabilidad y valor añadido**
 - Particulares / pymes
 - Comisiones
- **Conseguir y consolidar liderazgo en Banca de Empresas y BMG**



Ingresos de Clientes:
entre 20/25%*** (CAGR)**

... con calidad y primas de riesgo ajustadas al perfil de crecimiento

- **Primas de riesgo y morosidad estables por segmentos y productos**
 - Aumento de la prima global por cambio de mix
- **Evolución previsible del volumen de provisiones netas**
 - 2006-07: fuertes crecimientos por normalización ciclo 03-05
 - Aumentos atemperados a partir del 2007: en línea con evolución del crédito y el cambio de mix

* En un entorno macroeconómico mundial y regional benigno, y bajo los supuestos de estabilidad financiera (inflación, tipo de cambio,...) y crecimiento de la Región así como de los Sistemas Financieros manejados en este informe.

** Margen de intermediación de clientes, comisiones, resultados de la actividad de seguros y ROF de clientes.

*** En US\$ Corrientes

...con una gestión ajustada de inversiones y gastos

- Imprescindibles para impulsar la nueva fase de crecimiento

■ <u>Inversiones:</u>	Mill. US\$	Var. s/
	06/09*	03/06
Tecnología	1.023	+9%
Inmovilizado	993	+54%

- **Costes (incluidas amortizaciones):**

+9% anual (vs. inflación del 4%/5%)**

- Mejoras productividad, tecnología-operativa, eficiencia comercial: \cong -2 p.p.
- Aumento capacidad instalada, proyectos desarrollo, marca: +5/6 p.p.



Mejora de eficiencia*: 10 p.p. en 3 años (por debajo del 40%)**

... con una gestión eficiente de recursos propios en cada país

- Financiación autónoma de proyectos de crecimiento y expansión orgánicos
 - Sin recurso a la Matriz
- Retribución adecuada al accionista / accionistas
- Cumpliendo holgadamente los requisitos regulatorios
 - BIS media de la Región: 12%-14%

* Mill. US\$ corrientes

** En Moneda Local. Crecimiento de costes en US\$ corrientes: 6,5%

*** Con Amortizaciones

Nuestras Perspectivas (Horizonte 2010)

	<u>CAGR (2006-2009)*</u>
BAI	≈ 25%
Beneficio Neto	> 20%

* Mill. US\$ Corrientes

Concepto

Visión 2007*

Negocio (Ahorro Bancario + Crédito):	En torno al 25% de incremento
Ingresos de Clientes**:	Entre el 20-25% de incremento
Primas de Riesgo:	Estables por Segmento / Producto, con crecimiento de la prima global por cambio de Mix
Provisiones para Insolvencias Netas:	Niveles altos todavía... -Hacia la normalización-
Costes***:	4/5 puntos de crecimiento –en moneda local- por encima de la inflación
Eficiencia:	Mejora 4/5 puntos***
Beneficio:	
BAI:	En torno al 25% de incremento
Beneficio Neto:	Entre el 20 y el 25% de incremento

* En US\$ Corrientes

** Integra Margen de Intermediación de Clientes, Comisiones, Resultados de la Actividad de Seguros y ROF de Clientes.

*** Con Amortizaciones

Agenda

- La “Bancarización” en America Latina: Un proceso imparable
- El Santander en Iberoamérica: Avances del Plan América 06 (2003-2006)
- El Santander en el horizonte 2010: Poniendo en valor las franquicias
 - El punto de partida: Un posicionamiento irreplicable
 - Estrategia
- Nuestras perspectivas:
 - Horizonte 2010
 - 2007

■ Resumen ejecutivo. Conclusiones

Resumen ejecutivo. Conclusiones (I)

- Tras un trienio de crecimiento, iniciamos una Nueva Fase en la División América con el Horizonte 2010
- Esta Nueva Fase va a desarrollarse en una Latinoamérica:
 - Con buenas perspectivas macroeconómicas y financieras
 - Con favorables condiciones para el avance de la Bancarización
- El Santander es el Banco mejor posicionado y preparado para impulsar y aprovechar el proceso de Bancarización
- Su estrategia y objetivos están orientados a poner en valor sus Potentes Franquicias en la región:
 - Amplias Bases de Clientes, Marca e Imagen, Organización Comercial y de Riesgos, Recursos Humanos y Tecnología

Resumen ejecutivo. Conclusiones (II)

- Un intenso proceso orgánico de ampliación de Capacidad Instalada en la Banca Retail y el logro de una posición de liderazgo en los Negocios Globales (de Particulares: Tarjeta de Crédito, Banca-Seguros y Asset Management; y en Banca Mayorista Global) serán las bases para el elevado crecimiento de los Ingresos
- Proceso de crecimiento orgánico intensivo compatible con aumentos “razonables” de los costes (4/5 puntos por encima de la inflación)
- Una gestión afinada de los Riesgos mantendrá las Primas de Riesgos / niveles de Morosidad en niveles “predecibles”
- **En definitiva: Se entra en una fase de Generación de Valor (para el Grupo y los Clientes / Mercado), apoyada**
 - En un entorno favorable
 - En un posicionamiento irreplicable en el mercado
 - En una organización ya preparada y entrenada para competir y ganar

