

# RED SANTANDER

## Investors' Day

Boadilla del Monte, 13 de septiembre de 2007

# 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.

# Índice

## ■ Nuestra trayectoria

- Entorno competitivo
- Estrategia en Red SAN
- Perspectivas 2009

# Tras una etapa de relanzamiento de nuestra capacidad comercial y mejora tecnológica...

... en 2006, una nueva estrategia de hacer banca de clientes

**2003/04**

- Mejora del margen
- Nuevas Oportunidades de Negocio
- Impulso Comercial
- Cuota de mercado

**2005**

- Crecimiento rentable
- Apertura de Oficinas
- Mejora de la Calidad
- Plataforma tecnológica: Partenón


**2006**

- Gestión de Clientes
- Plan

Queremos  
**ser tu banco**

- Plan META100 Calidad
- Modelo Da Vinci: metodología y sistemática comercial
- Calidad del Riesgo

# Lanzamos “Queremos ser tu Banco” dirigido inicialmente a 2.400.000 clientes beneficiados

- ✓ Comisiones de servicio totalmente gratis
  - ✓ Ventajas Adicionales
- Cientes**
- Banca Privada y Banca Personal
  - Clientes con Nómina o pensión
  - Clientes con Hipoteca
  - Clientes con Plan de pensiones activo
- 

## OBJETIVOS

+ CAPTACIÓN

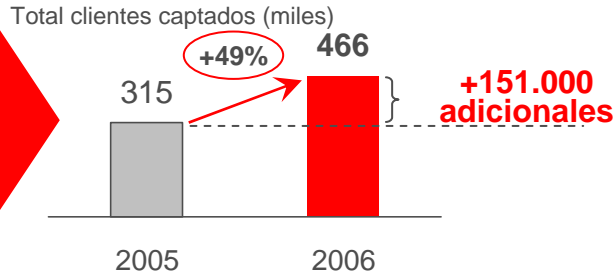
+ RETENCIÓN

+ VINCULACIÓN

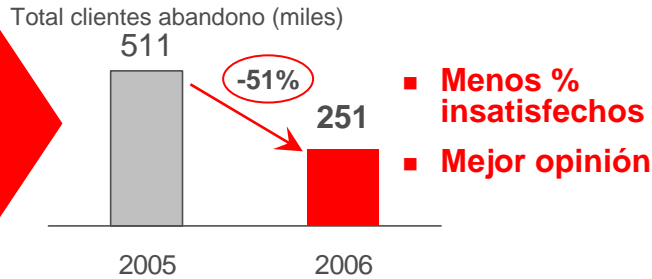
= Mayor  
Calidad  
de  
servicio

# “Queremos ser tu Banco”, un fuerte acelerador de la Red. En 2006 superamos todos los objetivos comerciales y financieros ...

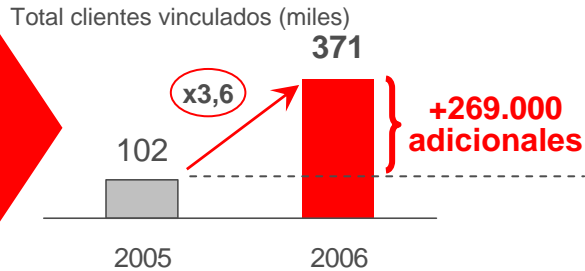
**Captación**  
x2 objetivo\*  
nuevos clientes



**Retención**  
La mitad  
de abandonos



**Vinculación**  
X2,5 objetivo\*  
nuevos vinculados



- ✓ Conseguido break-even
- ✓ Aceleración en ingresos: 1T06: +7%; 4T06: +13%
- ✓ Transaccionalidad (+16% cuentas vista)
- ✓ Impulso actividad comercial: (haber: +113%; consumo: +31%; tarjetas: +47% ...)

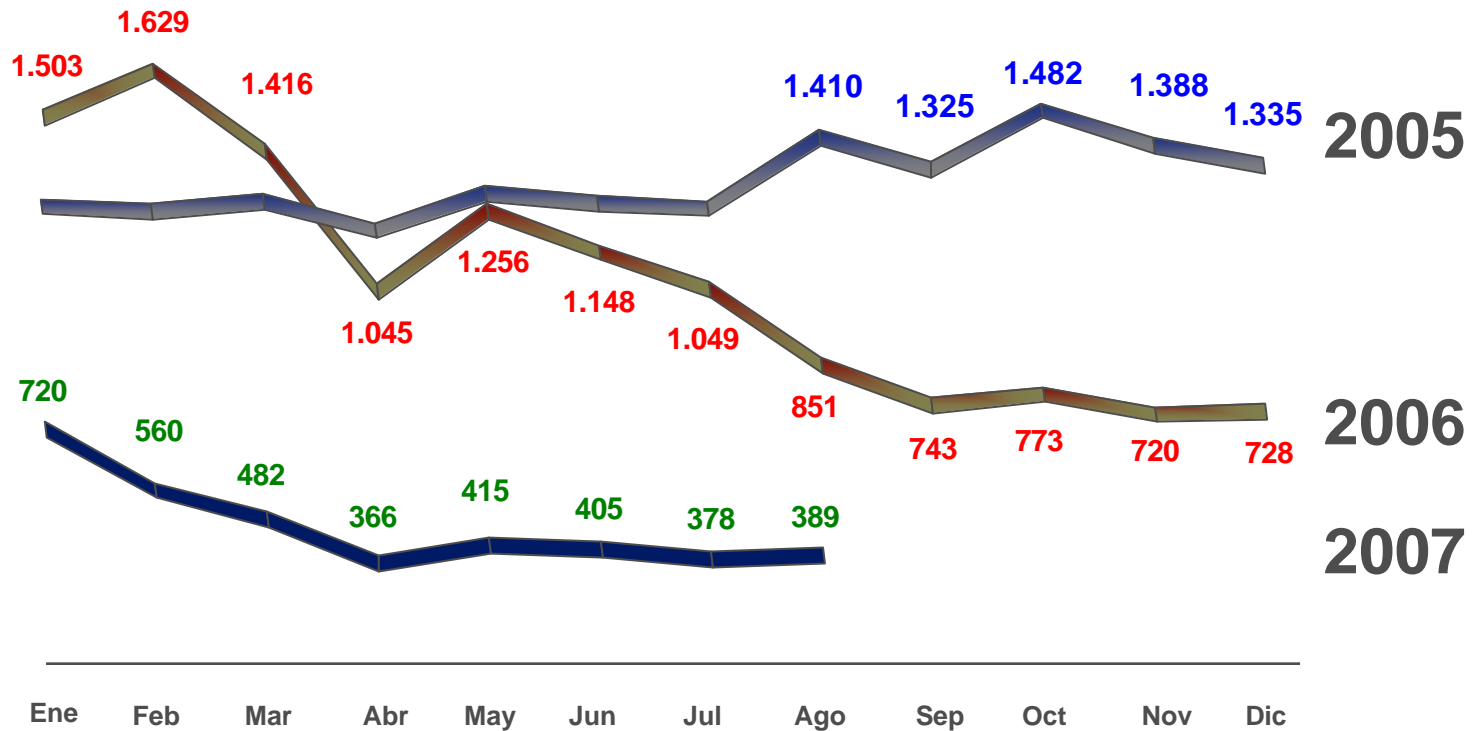
... y en 2007 hemos ampliado el Plan a más de 600.000 nuevos beneficiarios...

(\*) Objetivos en relación a 2005, captación adicional de 75.000 nuevos clientes y vinculación adicional de 110.000 clientes

... mostrando fuertes mejoras en la Calidad de Servicio

## Número de reclamaciones de clientes

El número de reclamaciones de clientes disminuye el 63% (8M'07 vs 8M'06)



Queremos  
ser tu banco

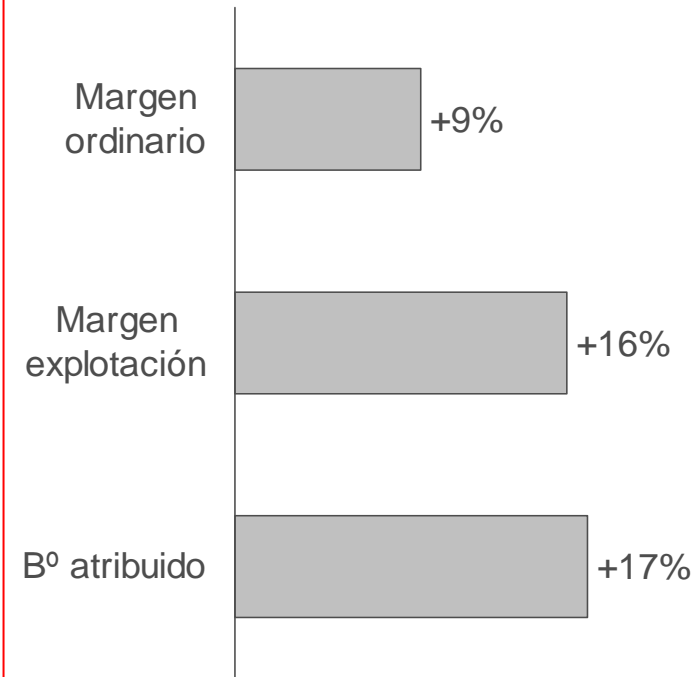
 Santander

150  
AÑO

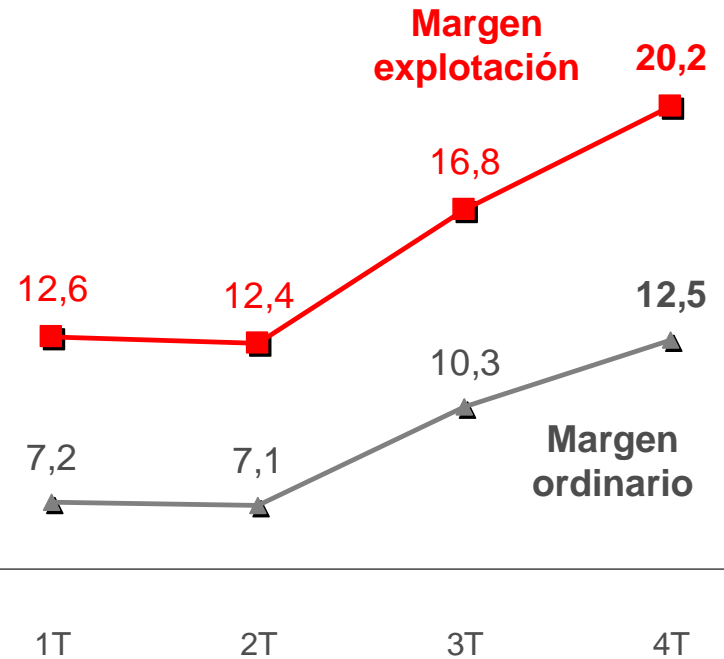
# Estas palancas han permitido acelerar los resultados a lo largo de 2006...

## Bº Atribuido 2006: 1.505 mill. euros

Var. s/ 2005



## Evolución trimestral Var. (%) s/ mismo trimestre 2005

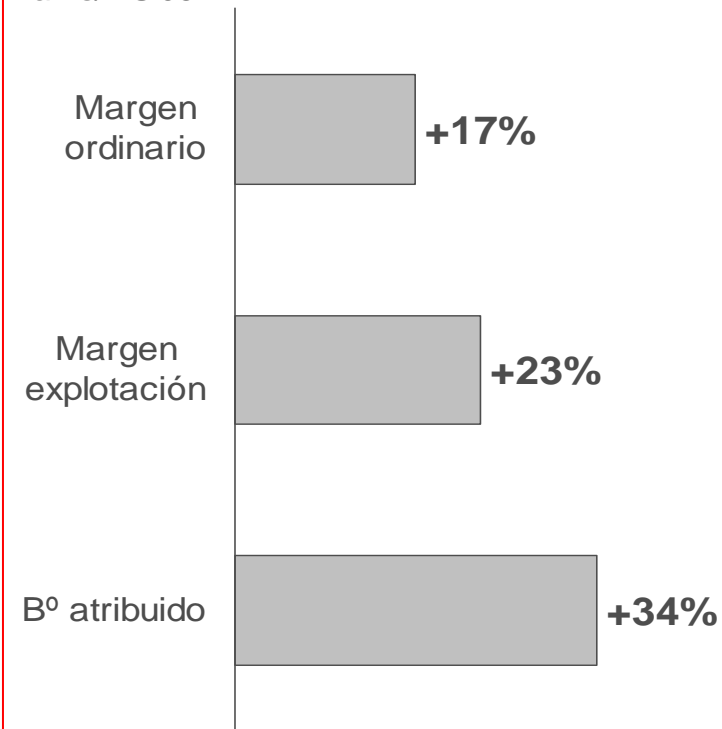




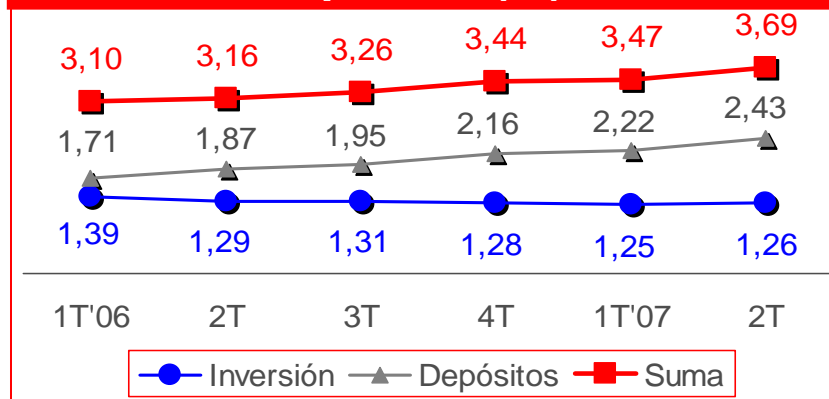
... tendencia de “crecimiento rentable” que se mantiene en 2007 favorecida por la buena gestión de márgenes y gastos, ...

### Bº Atribuido 1S'07: 899 mill. euros

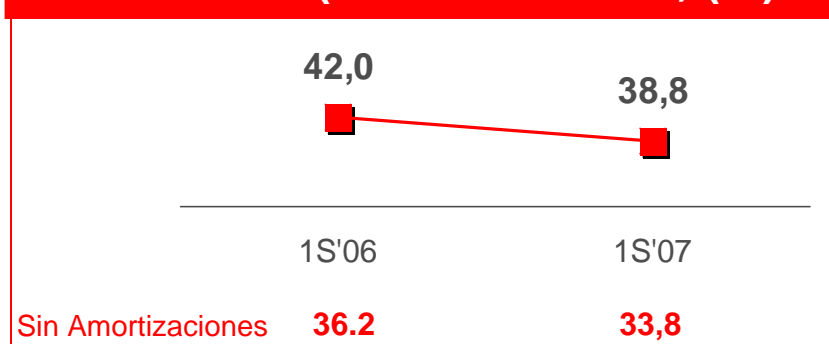
Var. s/ 1S'06



### Spreads (%)



### Eficiencia (con amortizaciones) (%)

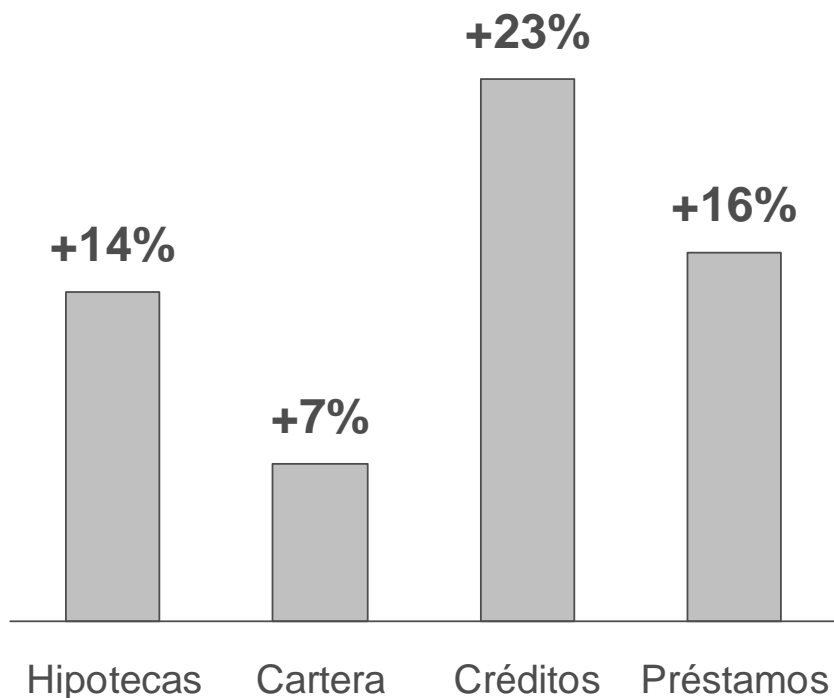


... con especial énfasis en la gestión de precios por aplicación rigurosa de la prima de riesgo

## ... y por la diversificación del negocio

### Inversión\*

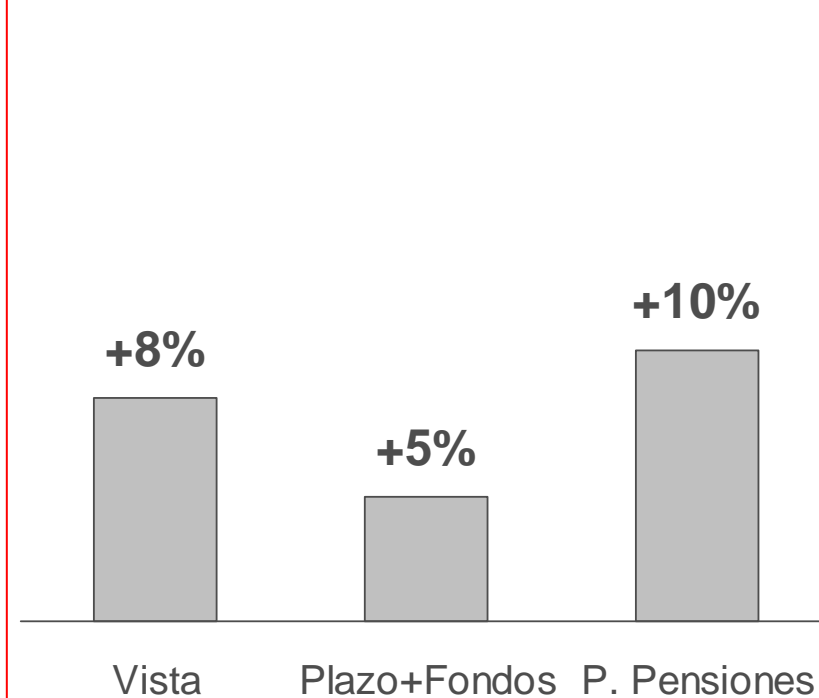
Variaciones Jun'07/Jun'06



**Particulares: + 13%**  
**Empresas: + 19%**

### Recursos\*

Variaciones Jun'07/Jun'06



**Particulares: + 9%**  
**Empresas: + 9%**

(\*) Saldos medios acumulados

Queremos  
**ser tu banco**

 **Santander**

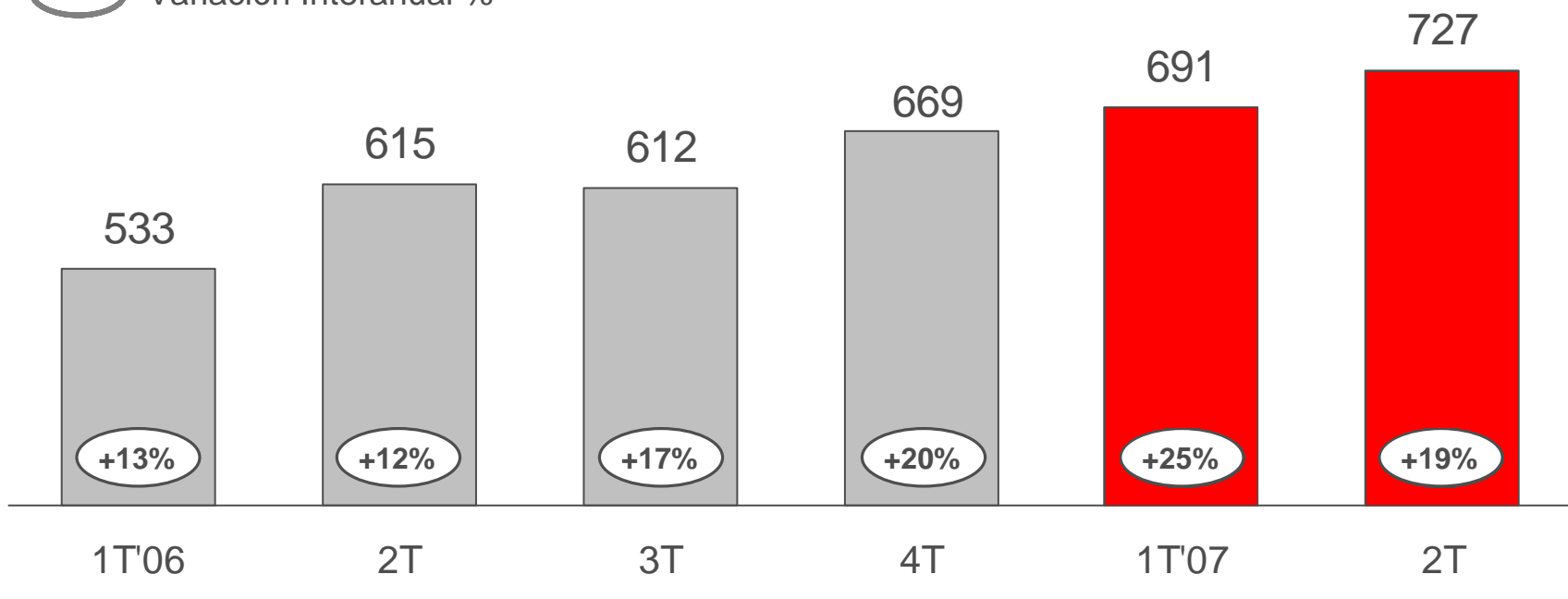
**150**  
AÑOS

# Con mejoras trimestre a trimestre del margen de explotación...

## Margen de explotación. Evolución trimestral

Millones euros

○ Variación Interanual %



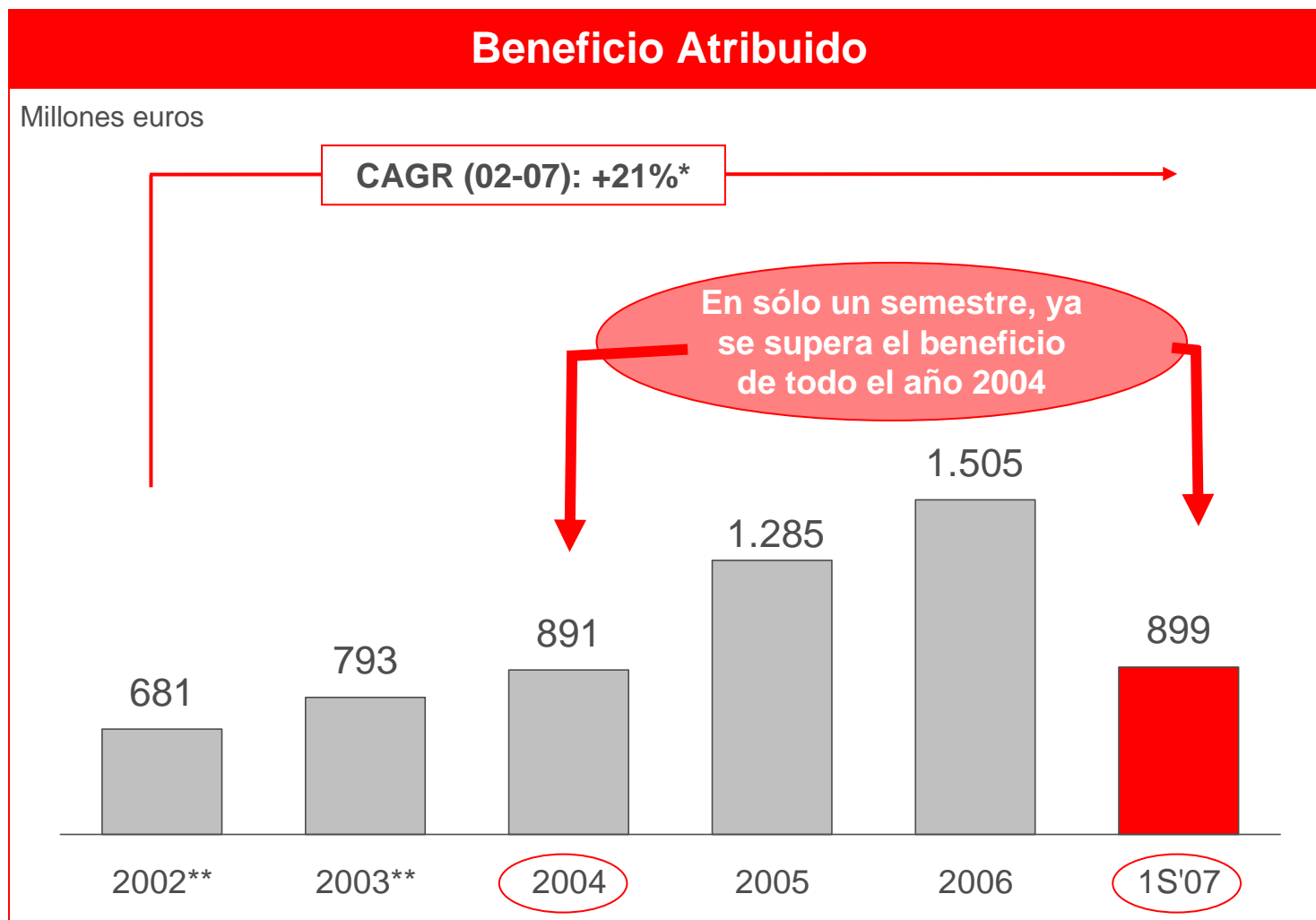
...y una excelente calidad de crédito: Morosidad: 0,57%; Cobertura: 291%

Queremos  
ser tu banco

 Santander

150  
AÑOS

# En resumen, una etapa de continuo crecimiento de resultados que se acelera notablemente en los últimos años



# Índice

- Nuestra trayectoria

- **Entorno competitivo**

- Estrategia en Red SAN
- Perspectivas 2009

# Buenas perspectivas para la economía española

**El último informe del FMI\* mejora crecimiento de España en 0,2 p.p. en 2007**

	2006	Proyecciones actuales 2007	Proyecciones actuales 2008	Dif. Proyecc. 2007 con abril 07 (p.p)	Dif. Proyecc. 2008 con abril 07 (p.p)
Zona Euro	2,8%	2,6%	2,5%	0,3	0,2
<b>España</b>	<b>3,9%</b>	<b>3,8%</b>	<b>3,4%</b>	<b>0,2 </b>	<b>-</b>
Alemania	2,8%	2,6%	2,4%	0,8	0,5
Francia	2,0%	2,2%	2,3%	0,2	-0,1
EE.UU.	3,3%	2,0%	2,8%	-0,2	-

- **España seguirá creciendo por encima de la media europea**
  - Desaceleración menor de la inicialmente prevista en 2007
  - Menor crecimiento inmobiliario (aterrizaje suave)
  - Impacto positivo inmigración

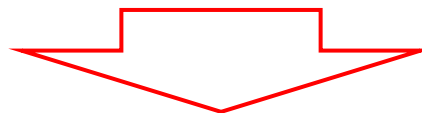
# Perspectivas para la economía española

## Hogares

- **Tendencia a la desaceleración aunque manteniendo fortaleza:**
  - **Principales frenos:** tipos de interés y enfriamiento sector vivienda
  - **Principales soportes:** solidez generación empleo, flujos de inmigración, riqueza total acumulada
- **Crecimiento consumo privado 2007-2008: en entornos del 3%**

## Empresas

- **Perspectivas favorables con sólidos crecimientos:**
  - Altos beneficios, mayor margen unitario, alta utilización capacidad
  - Demanda interna sólida y apoyo exportaciones
  - Buena posición financiera empresas pese a subida tipos
- **Crecimiento inversión en equipo en entornos del 5% (2008)**



**Mayor crecimiento de la actividad crediticia de empresas (alrededor del 15% en 2008) que en hogares (entorno al 10% en 2008)**

# Cambio en el entorno competitivo por el reequilibrio sectorial de la economía española...

2005/06

- **Palanca de crecimiento: hipotecas.**
  - Escasa diferenciación: es “fácil” competir
  - Fuerte competencia de cajas y bancos pequeños

2007/08

- **Particulares: menos hipotecas y crecimiento más dirigido al consumo**
  - Diversificación de productos, vinculación y venta cruzada.
- **Mayor peso en crecimiento de empresas**
  - Clave: capacidades en cash management, trade finance, leasing, factoring...
  - Nuestro tradicional posicionamiento nos permite ser más competitivos.

... para el que las capacidades diferenciales de Santander nos permitan seguir creciendo en Ingresos por encima de los competidores



# Índice

- Nuestra trayectoria
- Entorno competitivo

## ■ Estrategia en Red SAN

- Perspectivas 2009

# Enfoque estratégico para afrontar los retos que tenemos por delante

## Productos / Segmentos

- Hipotecas: actuación sobre un mercado normalizado
- Potencial en:
  - 1 Mercado Masivo
  - 2 Banca Privada / Banca Personal
  - 3 Empresas

Queremos  
**ser tu banco**

## Distribución

- Expansión de oficinas finalizada
- Aumento de capacidad comercial con costes variables
- Marketing centralizado

4

**Hacia una distribución más eficiente**

**Muy apoyado en:**

- Capacidades tecnológicas (Partenón/Alhambra)
- Mejora de la calidad

# 1 Mercado Masivo: Cambio estructural en la forma de trabajar en el segmento a través de cuatro ejes de actuación... <sup>19</sup>

**CAPTACIÓN Y VINCULACIÓN**

**DESARROLLO Y RETENCIÓN**

1. Diseño de propuestas de valor por segmento

Queremos ser tu banco

Asalariados

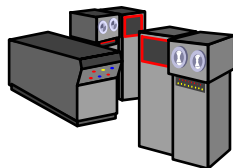
Jóvenes

Inmigrantes

Universitarios

Autónomos

3. Potenciación de la inteligencia comercial



2. Ordenación de la acción centralizada

f



Mercado Masivo

4. Coordinación de los distintos Productos

5%

Clientes Premium



Carteras Comerciales



Oficinas /Otros Canales



Santander

150  
AÑO

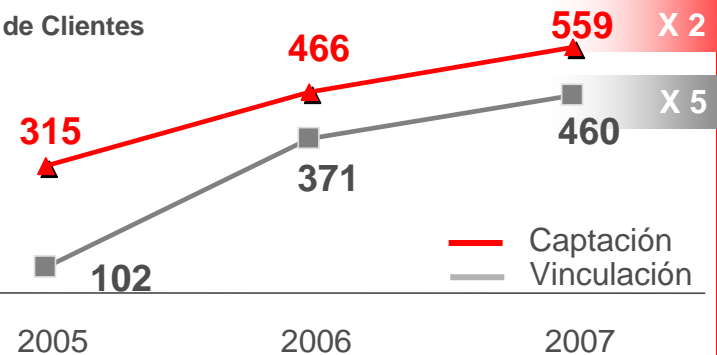
# 1 ... con los siguientes objetivos: crecer número de clientes, incrementar vinculación y mejorar rentabilidad por cliente

En 2007 duplicamos la captación de clientes (sin inmigrantes) que hacíamos antes del lanzamiento de “Queremos ser tu Banco” ...

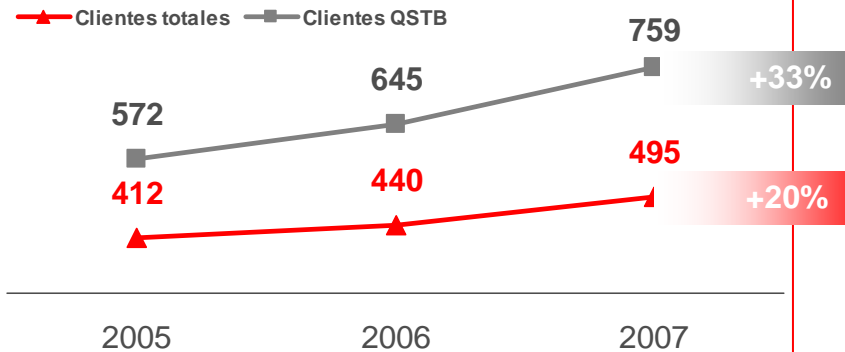
... y seguimos mejorando el margen operacional por cliente

## Captación / Vinculación

Miles de Clientes



## Ingresos / cliente (€ anuales)



# 1 Adicionalmente dentro del Mercado Masivo, estrategia diferenciada del segmento de Inmigrantes

**Fuerte crecimiento en un segmento de elevado potencial...**

**Cº 1S'07 / 1S'06**

**Negocio: +73%**

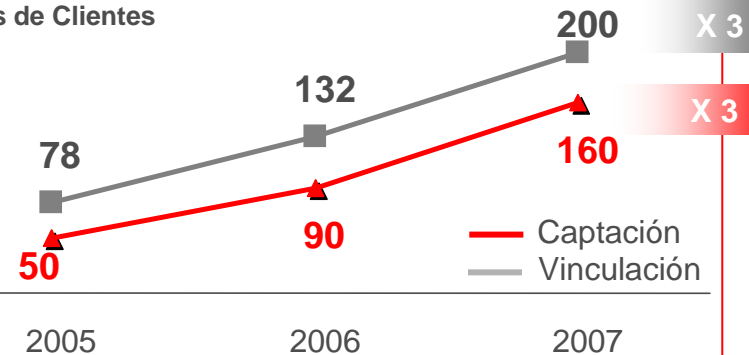
**M. ordinario: +83%**

**Apoyado en dos ejes de actuación:**

- Queremos ser tu Banco
- Latinoenvíos

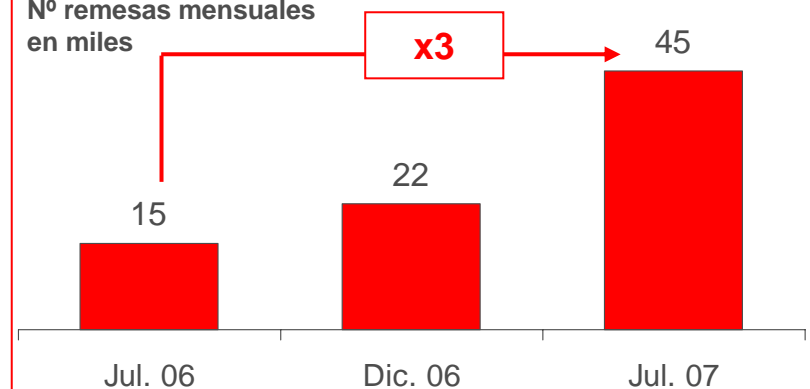
## Captación / Vinculación

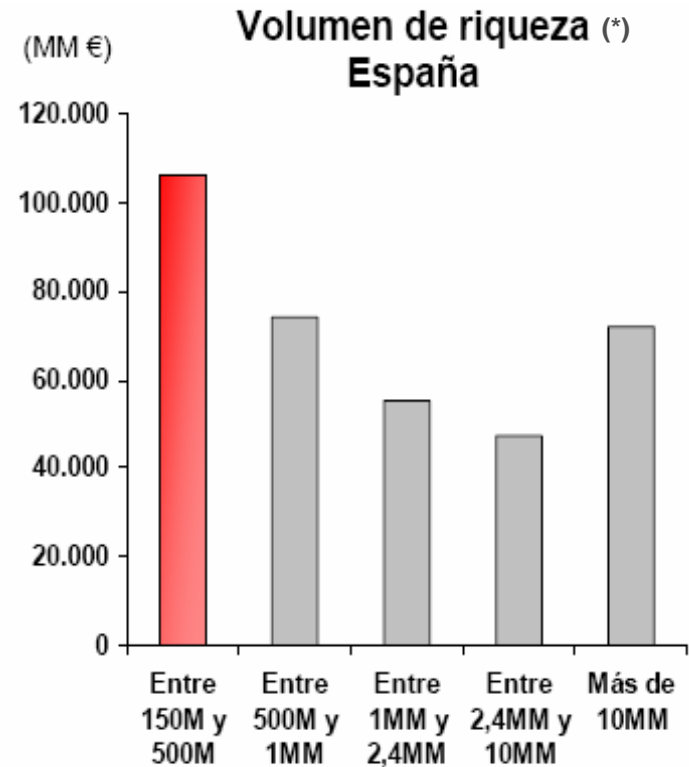
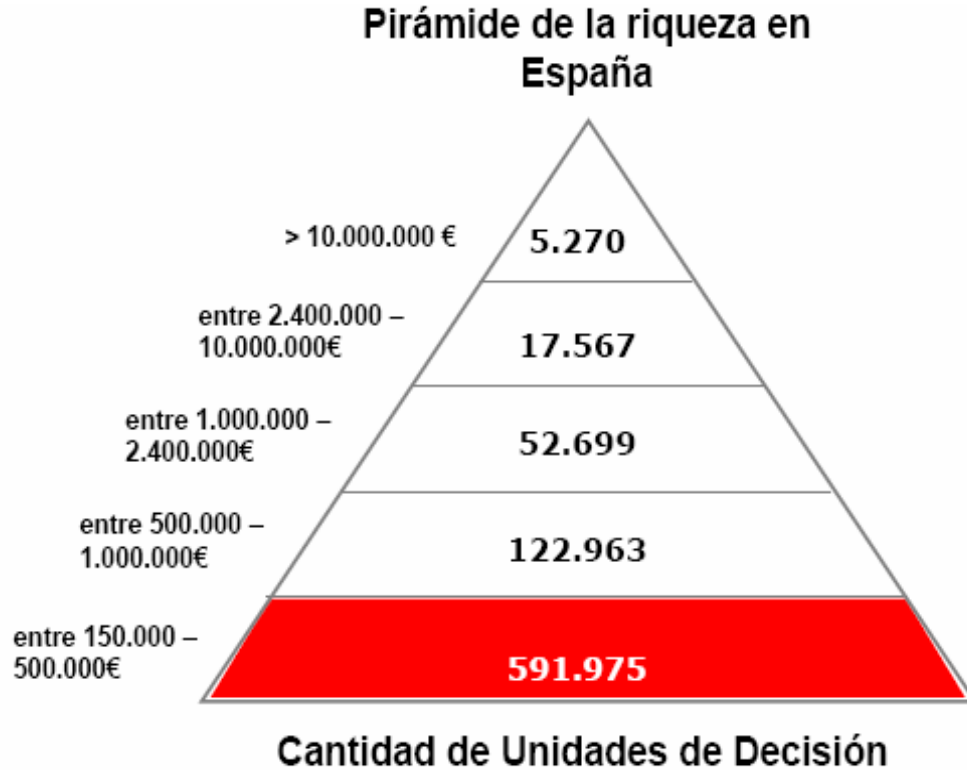
Miles de Clientes



## Remesas Latinoenvíos

Nº remesas mensuales en miles





Fuente: DQ Marketing Lab

(\*) Patrimonio financiero global (Depósitos, Fondos, Planes, Renta Fija, Renta Variable, etc)

**... en el que tenemos un excelente posicionamiento en Banca Privada, y capacidad de crecimiento en Banca Personal**

Queremos  
**ser tu banco**

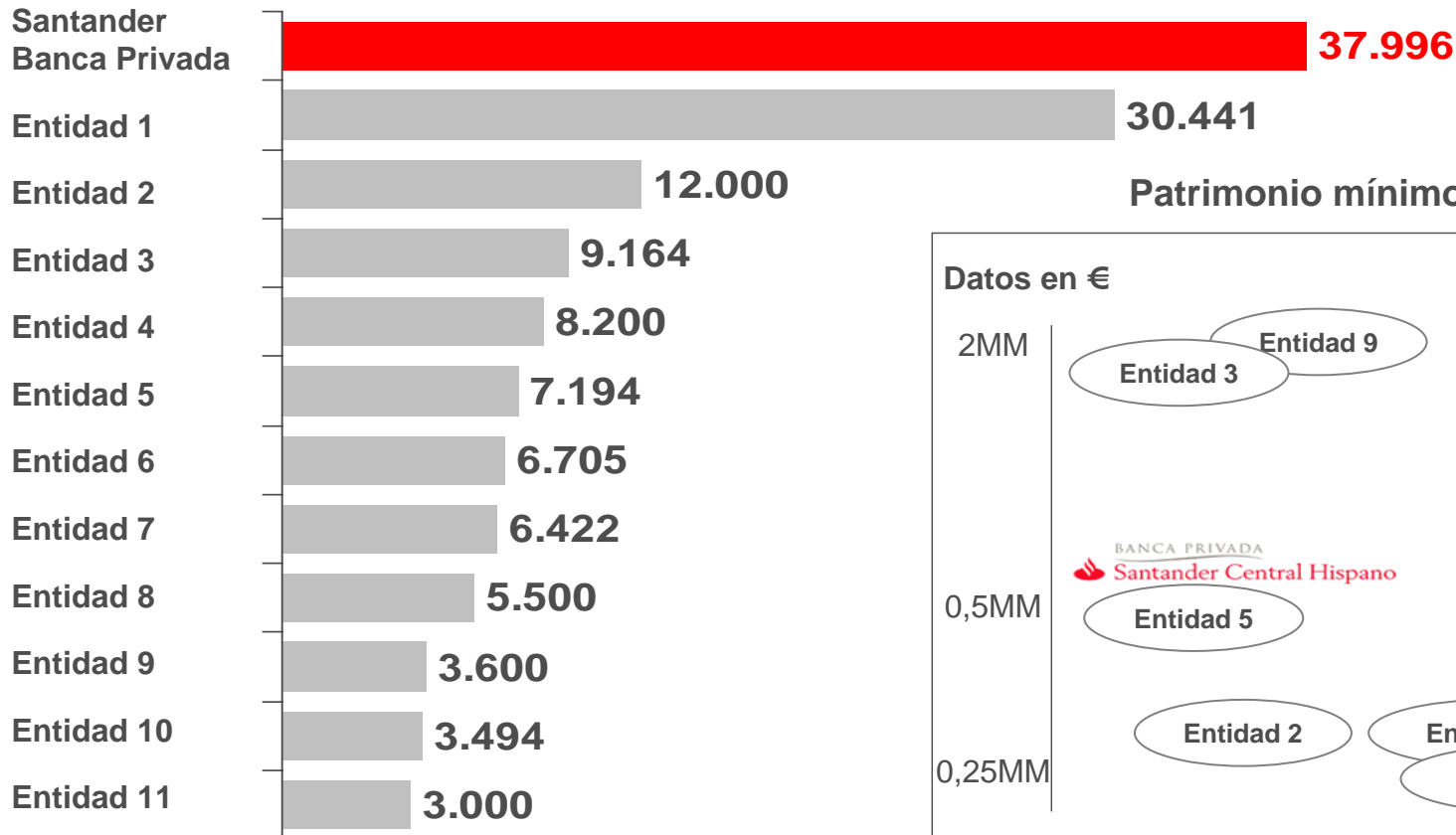
 **Santander**

**150**  
AÑO

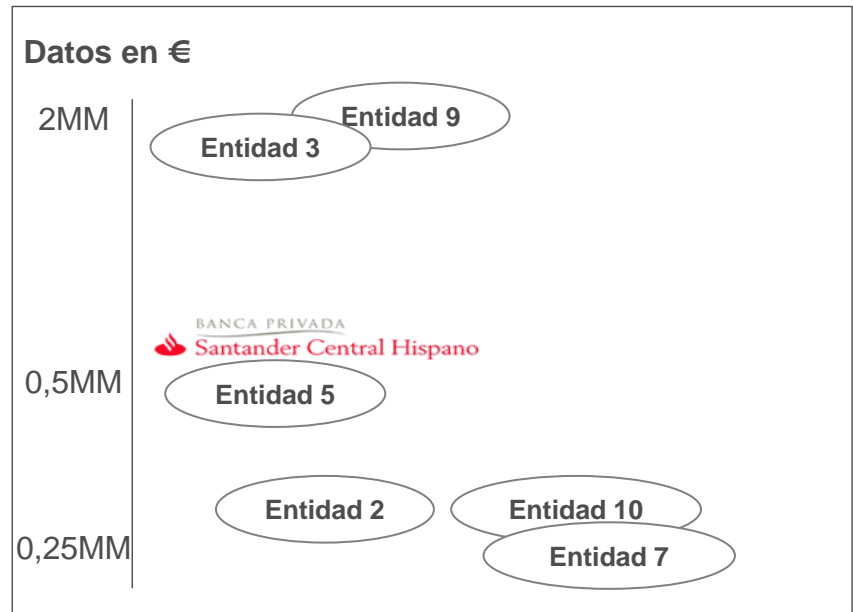
2

# Banca Privada: Líderes por Patrimonio(\*) en el segmento más selectivo del mercado <sup>23</sup>

Patrimonio en millones de euros



Patrimonio mínimo requerido



(\*) Patrimonio financiero global (Depósitos, Fondos, Planes, Renta Fija, Renta Variable, etc)

**Estrategia: Reforzar nuestra posición de liderazgo**

Queremos ser tu banco

Fuente: Expansión Abril 2006

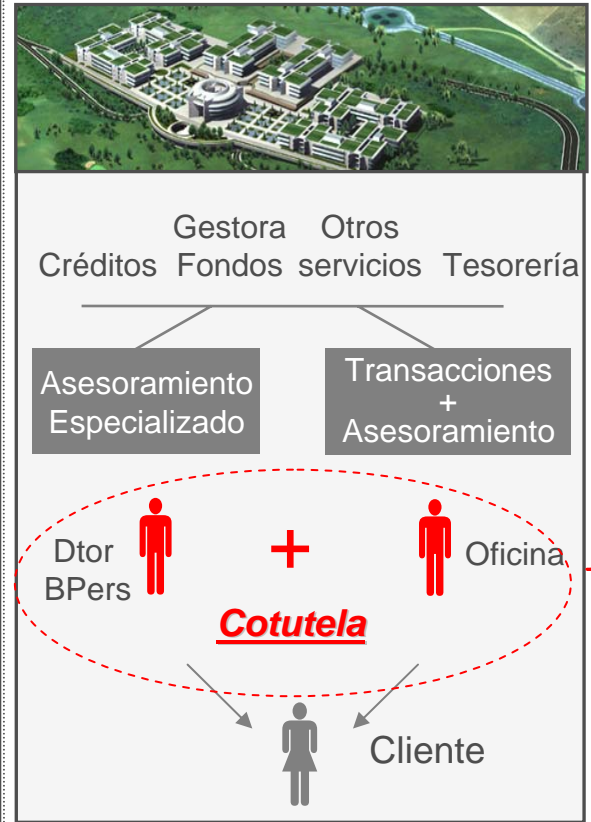


150 AÑOS

### Posicionarnos como la primera entidad en Banca Personal en España mediante un Modelo Centralizado con Gestión Local ...

- Servicio Diferenciado
- Segmento "Abierto": En función de Patrimonio y Potencial
- Equipo de Especialistas en Asesoramiento
- Multicanalidad
- Modelo Atención: Cotutela
- ... apoyado en la elevada capacidad comercial:

La única Banca Personal con 3.000 oficinas



Equipo

Margen ordinario en 1S'07 muestra potencial:  
+30%, duplicando el crecimiento del resto de Clientes



# Empresas: Un modelo de negocio que funciona y da resultados con sólido posicionamiento en el mercado

## MODELO EMPRESAS

Se apoya en **cuatro pilares**:

- Estructura organizativa multicanal
- Gestión segmentada y carterizada.  
Banca de relación
- Amplia gama de productos y servicios.  
Innovación constante
- Crecimientos sostenidos con máxima calidad de Riesgos → optimización relación Riesgos/Comercial

### PROYECTOS ESTRATÉGICOS

- ↪ Transaccionalidad
- ↪ Negocios (pequeñas empresas y autónomos)

## INVERSIÓN CREDITICIA

Por encima del mercado

Evolución últimos 4 años

**SAN:** + 22,2%

**Mercado:** + 18,6%

Fuente: BE

## RATIO MOROSIDAD

Controlado y contenido

0,45

0,37

0,36

2005

2006

Est. cierre 2007

## Palancas de actuación

- 1 Banca Transaccional **integrada** en las **prioridades comerciales**

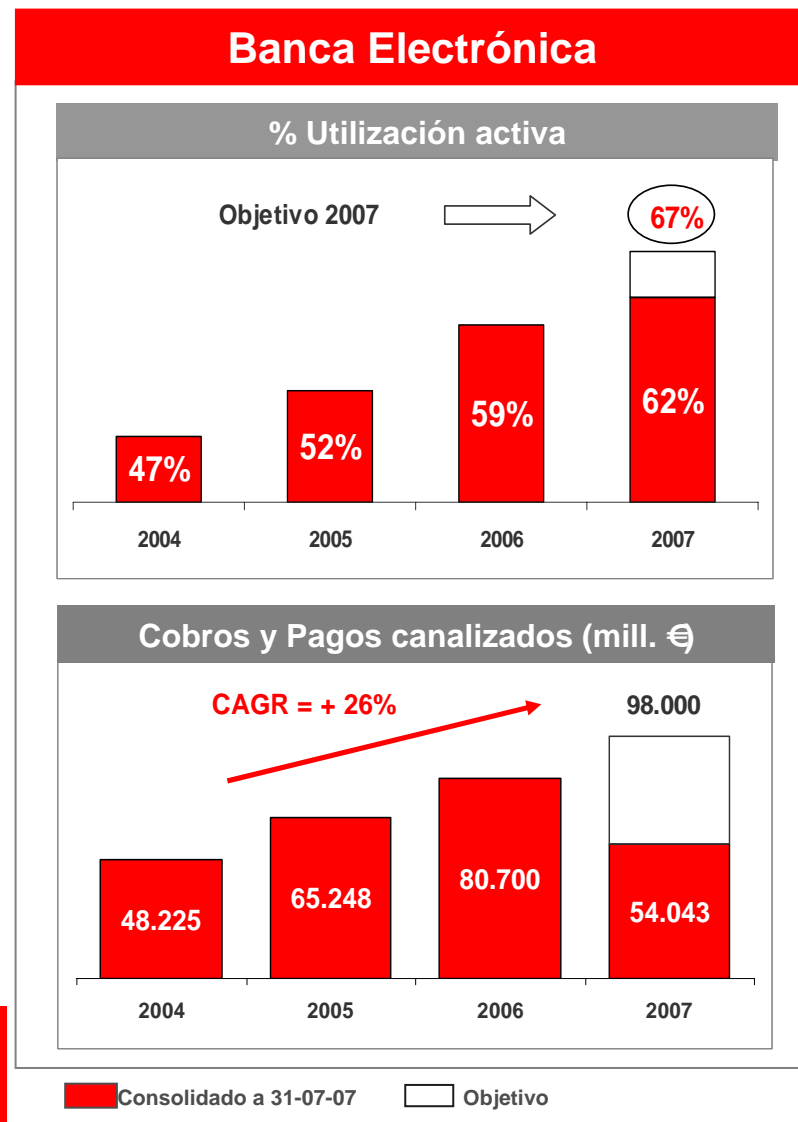
↪ **Información** transaccional disponible a nivel sucursal y gerente.

- 2 **Desarrollado** nuevo producto de Banca Electrónica, **líder en funcionalidad**

↪ **Eje de fidelización** en la relación banco-empresa

- 3 **Call Center con enfoque cliente.** Servicio de atención segmentado; volcado en la activación de la transaccionalidad y en la recuperación de clientes inactivos

**Aumento volúmenes transaccionales y en el uso de la banca electrónica**



# 3 Oportunidad en Negocios: Lo pequeño nos hace crecer

Tres palancas:

## 1 Captación y Vinculación

Oferta de Valor Sectorizada



**+**  
Autónomos y Comercios



## 2 Sistemática de Gestión

- Procesos centralizados y homogéneos para clasificar el riesgo de los clientes:

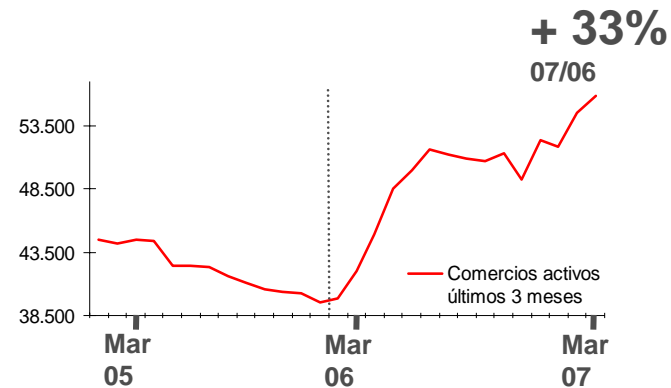
Programa de Preconcedidos: El 70% de los clientes clasificados por importe total de 11.800 millones €.

- Fuerte apoyo de **Inteligencia Comercial** para definición de acciones comerciales y tutela de clientes.

## 3 Nueva Estrategia Comercios

De enfoque producto a un enfoque cliente:

**“El TPV es la nómina del Comercio”**



Pequeñas Empresas y Autónomos:

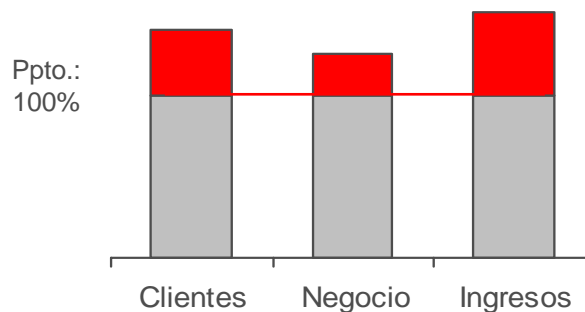
Margen Ordinario  
**+18,2%**

(Acum. Jun 07/06)

**Maximizar rendimiento de nuevas oficinas:  
(350 aperturas netas en 2005-2007)**

**y aumentar capacidades de distribución a coste variable**

■ El 88% tienen un ritmo superior al esperado



■ **Objetivo break-even en 18 meses:**

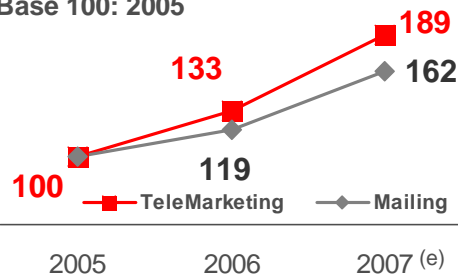
Alcanzado en 90% oficinas que llevan 18 meses

## Distribución a coste variable

**Efectividad Campañas centralizadas**

**Peso Canales No Oficinas**

Base 100: 2005



Tarjetas	36%
Seguros	30%
Consumo	25%

# Índice

- Nuestra trayectoria
- Entorno competitivo
- Estrategia en Red SAN

## ■ Perspectivas 2009

# Perspectivas 2009 (\*)

## Objetivos comerciales

- **Aumento Base de Clientes:**  
Alcanzar 10 millones
- **Vinculación a través de venta cruzada:**  
Alcanzar 5 millones de Clientes Beneficiados  
“Queremos ser tu Banco.”
- **Mejora de Cuota de Mercado de Ingresos**

## Objetivos financieros

- **Margen Ordinario 2006/2009: más del +12%**
- **Eficiencia: mejora en 700 pb en 3 años, hasta situarse por debajo del 34% (con amortizaciones) en 2009**
- **Calidad del Riesgo: Prima de Riesgo normalizándose.**

# Nuestra aspiración

## Productos / Segmentos

- Hipotecas normalizado
- Potencial

**Queremos ser  
como la mejor Caja  
para el Mercado  
Masivo**

## Distribución

- Expansión de oficinas finalizada
- Au

**Queremos ser el  
mejor Banco para  
segmentos  
especializados:  
Empresas, Banca  
Privada...**

Muy apoyado  
en:

- Capacidades tecnológicas (Partnership with Intel)
- Mejora de la calidad

