

TECNOLOGÍA Y OPERACIONES

Investors' Day

Boadilla del Monte. 14 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.

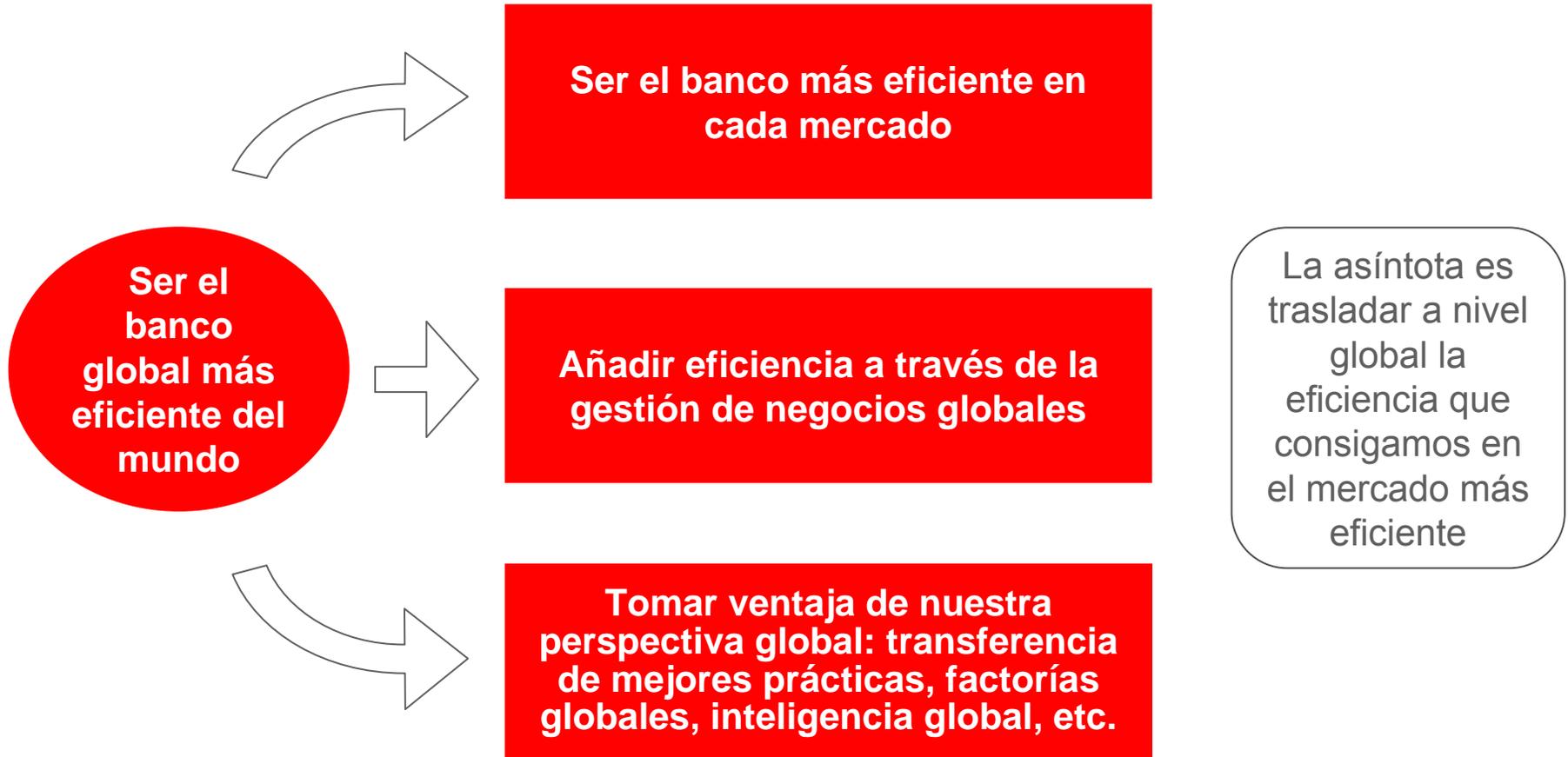
Nada de lo contenido en esta presentación puede interpretarse como una invitación a realizar actividades inversoras bajo los propósitos de la prohibición de promociones financieras contenida en la "U.K. Financial Services and Markets Act 2000". Al poner a su disposición esta presentación, Santander no 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.

■ Estrategia de Tecnología y Operaciones

- Apertura de mandíbulas por negocio

Santander integra la gestión de la Tecnología, Operaciones y Costes para ser el banco global más eficiente

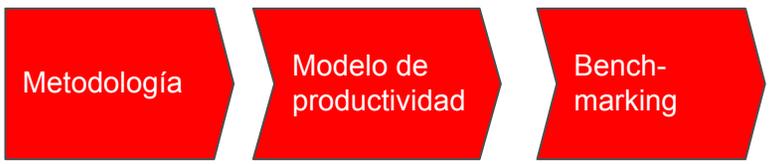


Nuestro modelo de Tecnología, Operaciones y Costes tiene cuatro pilares fundamentales



1 Extensión al Grupo de un modelo de gestión de costes que cubre el ciclo completo del gasto

GASTOS PERSONAL
 (proxy plantilla: 129.749)
€6.004 mill.



Programas de estructuras

GASTOS GENERALES
€4.021 mill.

OUTFLOW INVERSION(*)
€1.151 mill.



Programas de mejora de eficiencia del gasto

(*) Amortizaciones
 Nota: Datos consolidados del Grupo Santander 2006



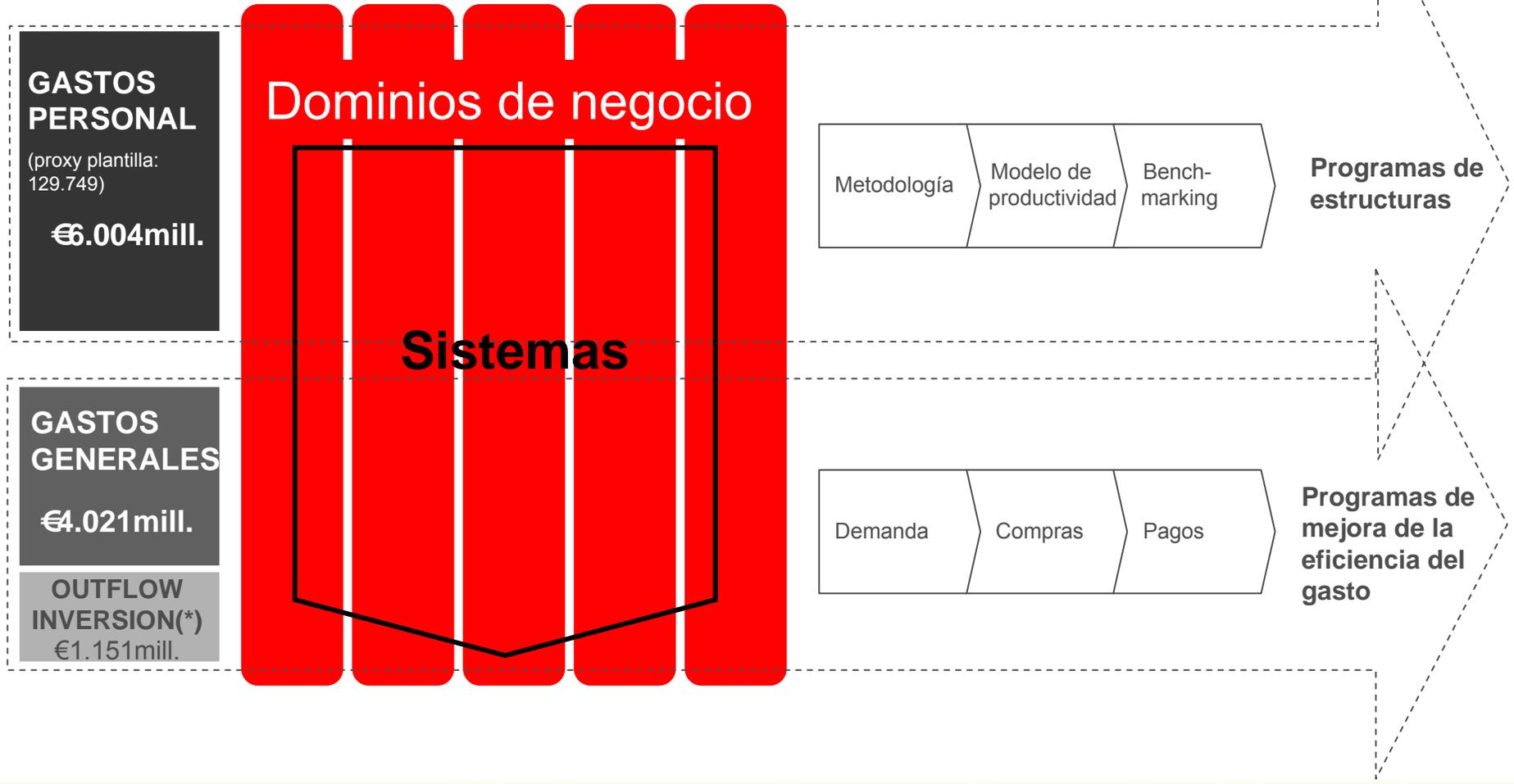
- ② El concepto de sistemas, que no es únicamente la tecnología, nos permite implementar el modelo de negocio



El Sistema es un conjunto de aplicaciones informáticas, modelos operativos y procesos, organizados de manera que den servicio a un área de negocio completa



2 La gestión de los sistemas está integrada con el modelo de gestión de costes



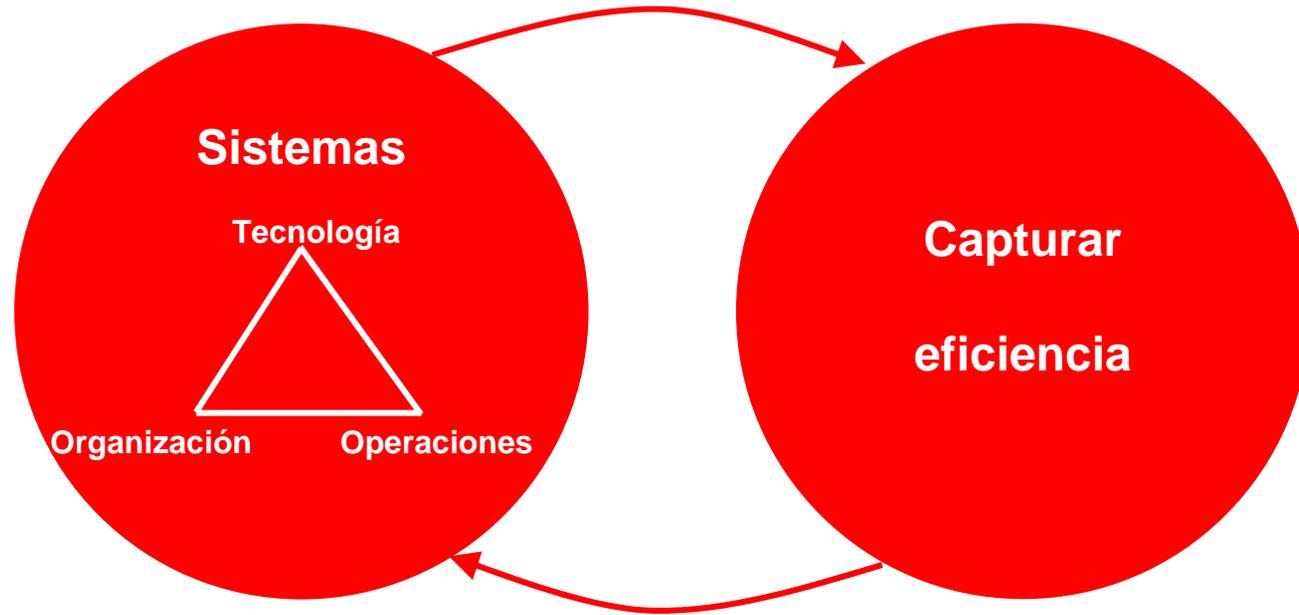
GASTOS PERSONAL
 (proxy plantilla: 129.749)
€6.004mill.

GASTOS GENERALES
€4.021mill.

OUTFLOW INVERSION(*)
€1.151mill.

(*) Amortizaciones
 Nota: Datos consolidados del Grupo Santander 2006

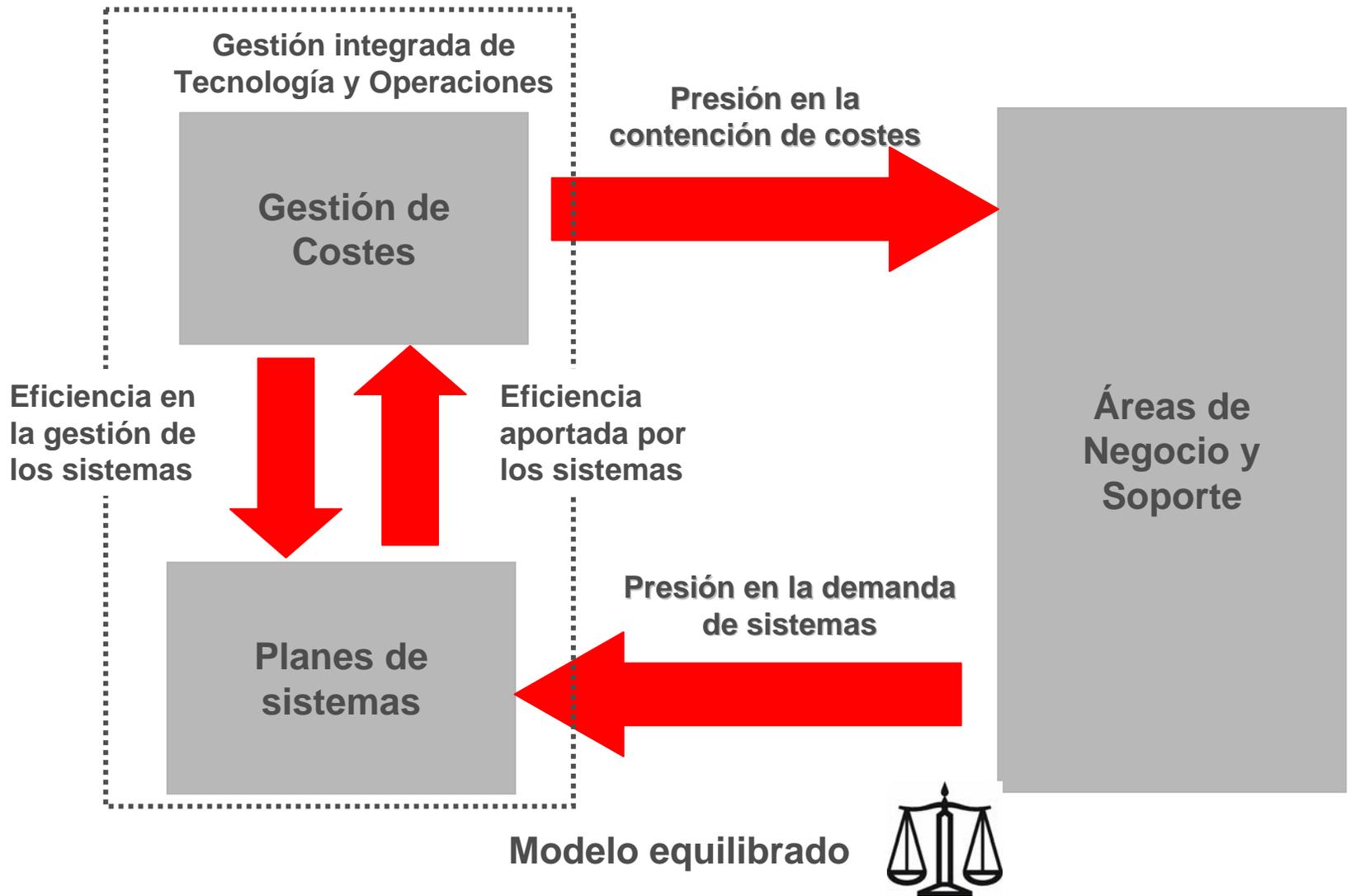
③ El modelo implica un debate conjunto de sistemas y eficiencia ...



El debate de sistemas debe realizarse conjuntamente con el debate de la eficiencia

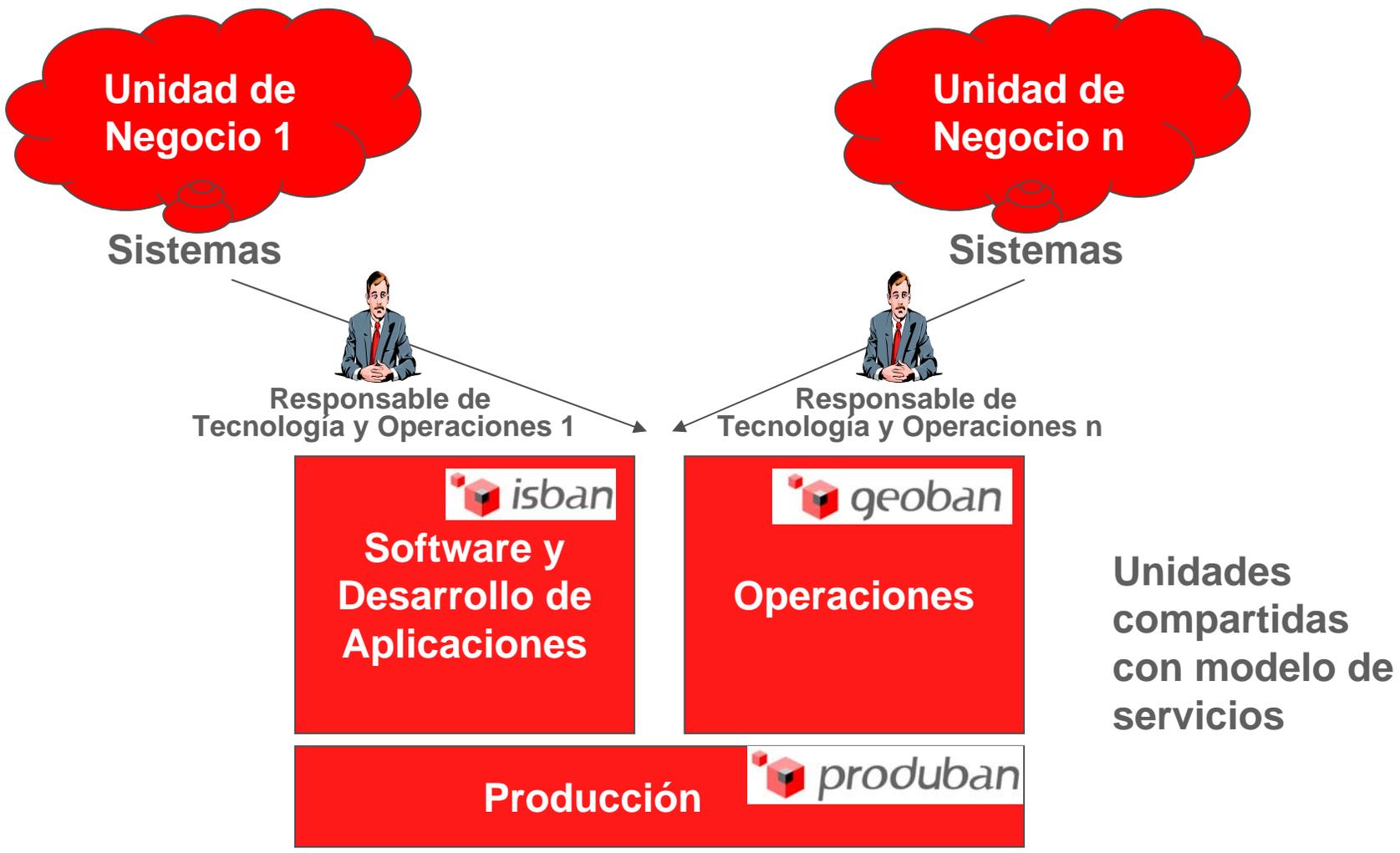
Figura clave: Responsable de Tecnología y Operaciones, manejando conjuntamente las dos variables en coordinación con el negocio

③ ... la integración resulta en un modelo de gestión equilibrado 10





4 Los servicios compartidos globales nos permiten capturar sinergias en costes y conocimiento





- Utilizando la tecnología para redefinir nuestros procesos, podemos apoyar el crecimiento del negocio y a la vez ser un "Low Cost Producer" con una excelente calidad de servicio
- En resumen, ésta es la clave para alcanzar la industrialización de la banca

Para implantar el modelo, nuestros esfuerzos están centrados en cinco palancas estratégicas

Gestión Global

- División Corporativa de Tecnología y Operaciones
- Modelo de referencia de Tecnología y Operaciones para unidades geográficas



Integración y Optimización Tecnológica

- Partenón (Europa)
- Altair (Latam)
- Alhambra
- Soluciones de Negocios Globales



Integración y Optimización Operativa

- Modelo global de operaciones
- Back office globales

Factorías Globales

- Isban /Altec
- Produban
- Geoban



Gestión de Costes

- Modelo de gestión integral del gasto
- Control de plantilla

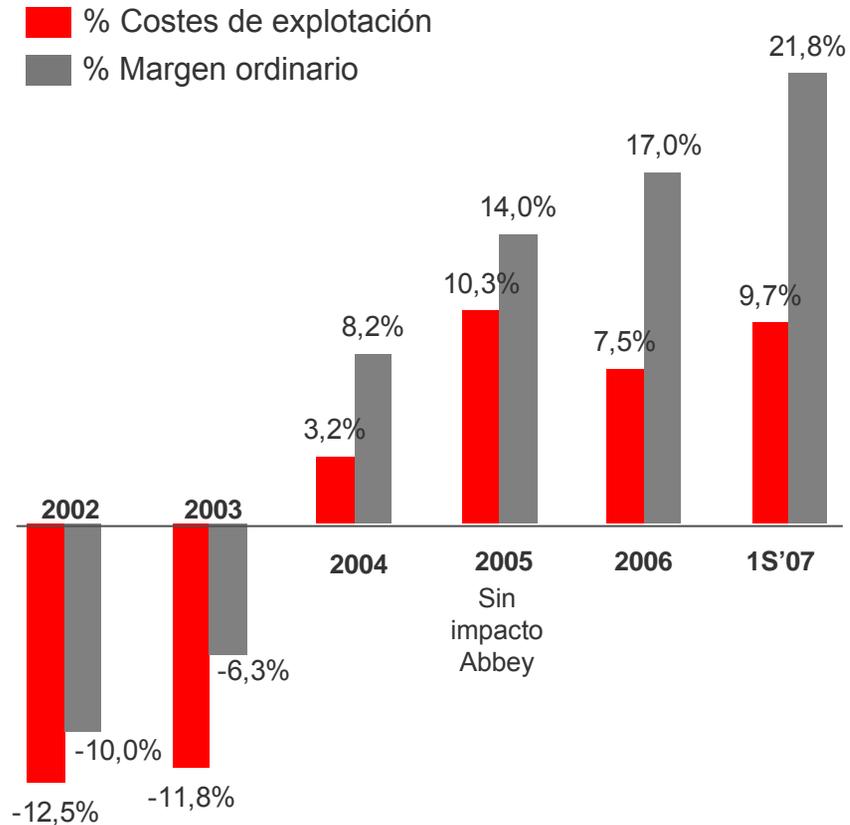
- Estrategia de Tecnología y Operaciones

- **Apertura de mandíbulas por negocio**

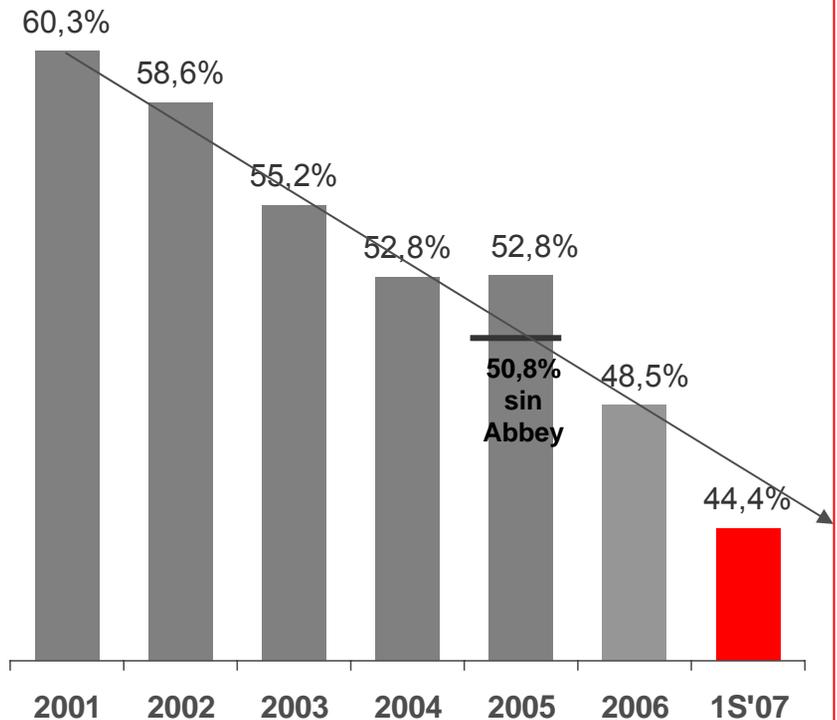
Tecnología y Operaciones ha contribuido a mejorar la apertura de mandíbulas y la eficiencia del Grupo

Ingresos, costes y eficiencia del Grupo 2001-1S2007

Apertura de Mandíbulas



Ratio de Eficiencia*



Nota: Variaciones interanuales en Euros

(*) Ratio de eficiencia con amortizaciones

Fuente: Informes anuales y trimestrales. Datos desde 2004 de acuerdo a IFRS

En Europa, nuestro principal objetivo es mejorar la eficiencia comercial y operativa e implantar Partenón ...

Red Santander

- Portal “Queremos Ser Tu Banco”

- Proyecto de eficiencia operativa de oficinas: descarga ~15% operaciones
- Implantación de herramientas comerciales en oficinas (Alhambra)
- Proyecto de mejora de nivel de atención a clientes en ventanilla

Banesto

- Red Banespymes
- Portal para gestión de patio de clientes
- Proyecto de eficiencia operativa y comercial (Menara): ahorros € 65 M en 3 años
- Expansión de 300 sucursales (2006 y 2007) con centros operativos centralizados

Abbey

- Plan de reducción de costes (Britania) completado
- Implantación de Partenón en proceso

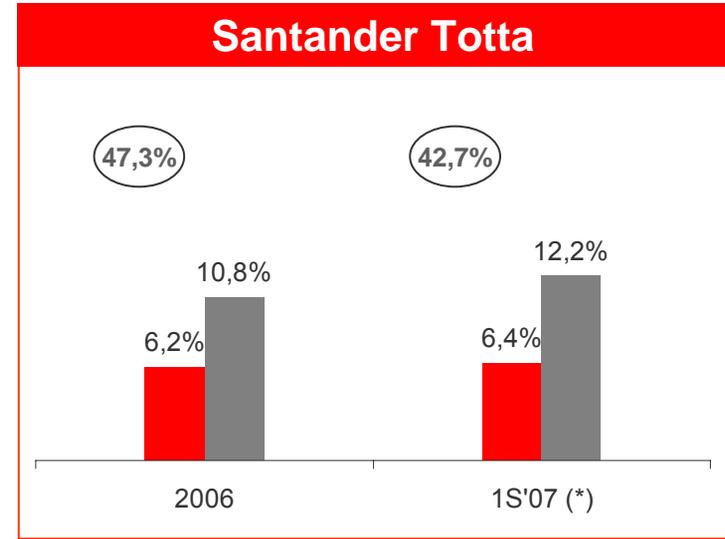
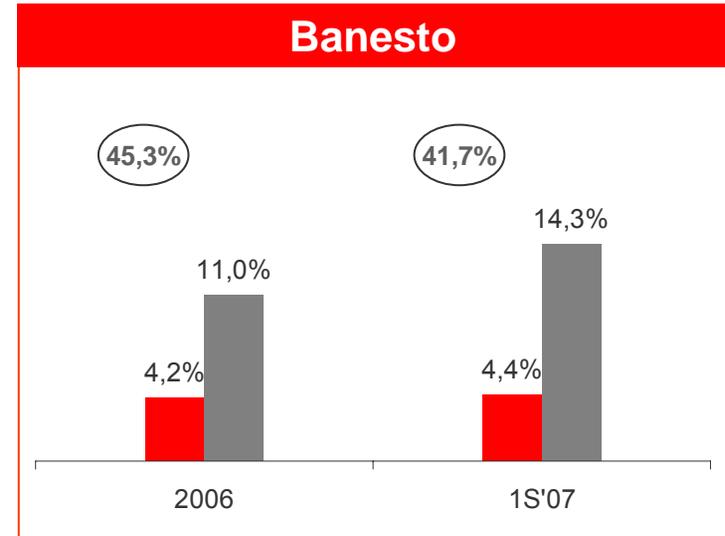
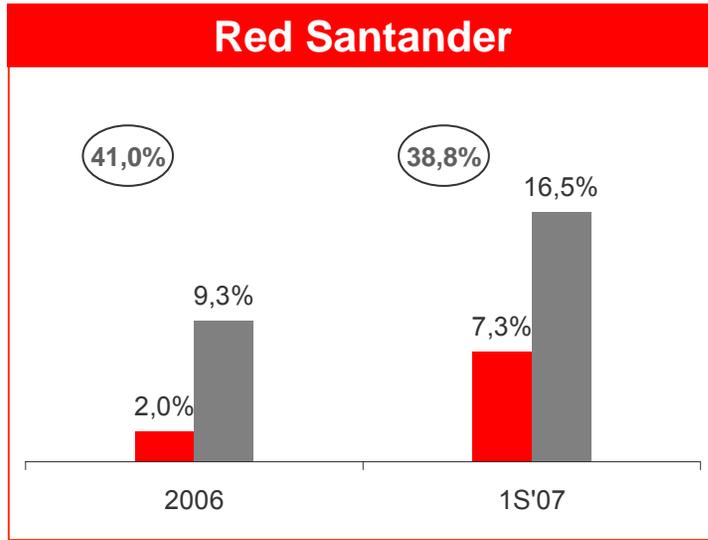
Ahorros comprometidos para los primeros 3 años (£ 300 millones) fueron alcanzados en 2 años y medio

Santander Totta

- Implantación de Partenón en proceso
- Externalización de funciones operativas ahorros € 5 M en 3 años
- Racionalización de procesos en Servicios Centrales: ahorros € 7 M en 3 años
- Automatización de puestos de caja y digitalización de hipotecario: ahorros € 8,5 M en 3 años

... obteniendo importantes aperturas de mandíbulas en todos los bancos en Europa

- % var. costes de explotación
- % var. margen ordinario
- Ratio de eficiencia



Nota: Variaciones interanuales en moneda local

(*) Sin impacto de BPI. Incluyendo este impacto: costes de explotación, +7,7%; margen ordinario, +26,2%; ratio de eficiencia: 38,5%

En América, hemos continuado trabajando en la integración tecnológica y el crecimiento de la capacidad ...

Brasil

- Completada la implantación de la plataforma regional Altair: integración de todas las plataformas
- Expansión de la capacidad (2006-2007)
 - ATM: ~340
 - Sucursales: ~280
- Lanzamiento de nuevas tarjetas (ej. Light) soportado por la plataforma Pampa

México

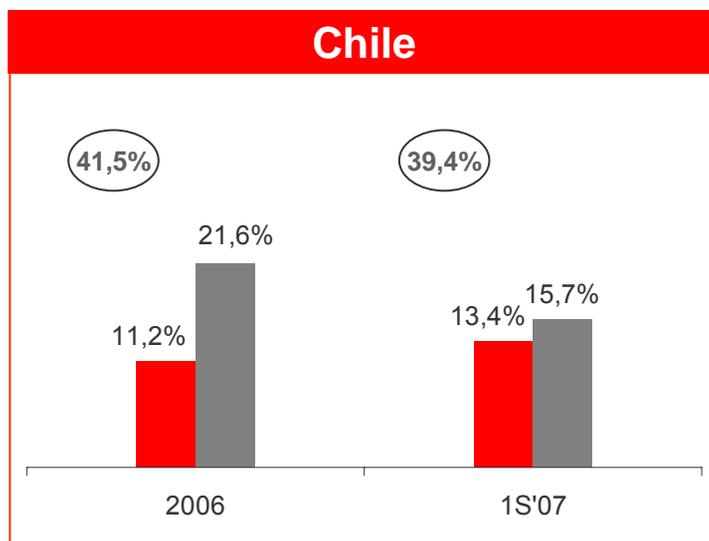
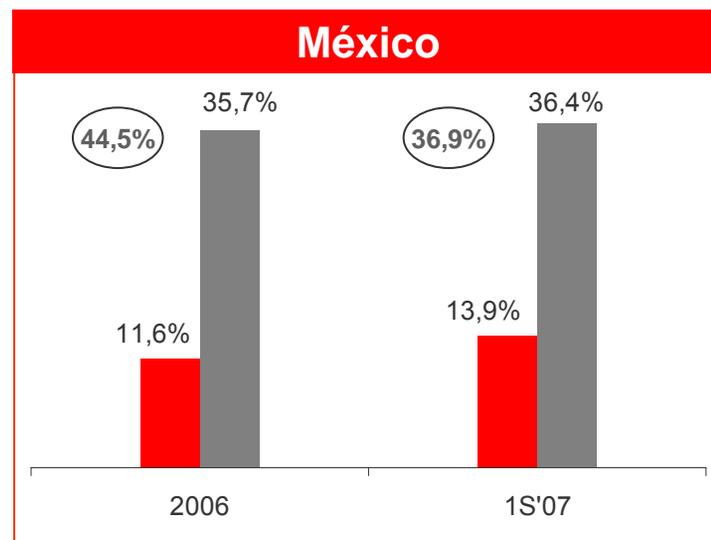
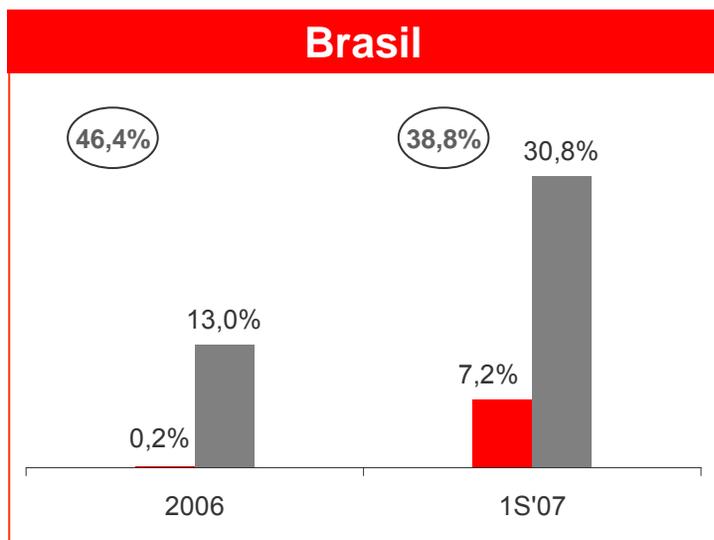
- Expansión de la capacidad (2006-2007)
 - ATM: ~1.250
 - Sucursales: ~75
- Lanzamiento de nuevos productos: tarjetas, hipotecas y productos estructurados en fondos
- Explotación de datos de la región centralizada en Altec México

Chile

- Expansión de la capacidad (2006-2007)
 - ATM: ~580
 - Sucursales: ~120
- Lanzamiento de nuevos productos: tarjetas, hipotecas y créditos consumo
- Desarrollo y mantenimiento tecnológico de la región centralizado en Altec Chile

... lo que ha permitido un fuerte crecimiento de ingresos con un bajo aumento en costes

■ % var. costes de explotación **19**
■ % var. margen ordinario
○ Ratio de eficiencia



Nota: Variaciones interanuales en moneda local

En los Negocios Globales, las prioridades han sido la implantación de modelos globales y la eficiencia operativa ...

Global Banking & Markets

- Implantación de plataforma global de tesorería para retail, institucional y corporativo
- Centralización de los procesos operativos en el Back Office de Tesorería

Santander Consumer

- Implantación de Partenón como solución corporativa en principales geografías
 - En proceso en Alemania
- Desarrollo de una solución global Ficres /Alhambra para el front

Tarjetas

- UK: Implantación de las plataformas: administración de tarjetas (PCAS) y switcher (PAS)
- Creación de un Back Office Global de Tarjetas

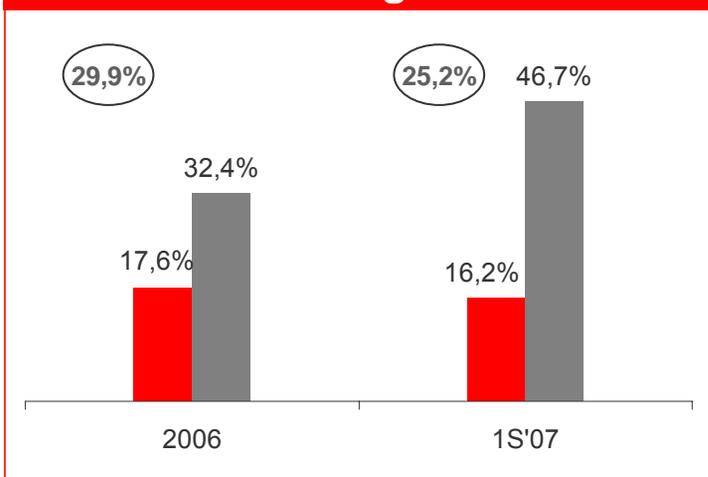
Asset Management y Seguros

- AM UK
 - Implantación de plataforma global de back office para gestoras
 - Reemplazo de gestores externos por internos e implantación de herramienta global
 - Implantación de plataforma Partenón
- Seguros
 - UK: Implantación de plataforma Partenón e internalización de soporte. Ahorros € 5 M anuales
 - España: unificación de plataformas y externalización de funciones a Geoban
 - Lanzamiento de nuevos productos que soportan el crecimiento del negocio

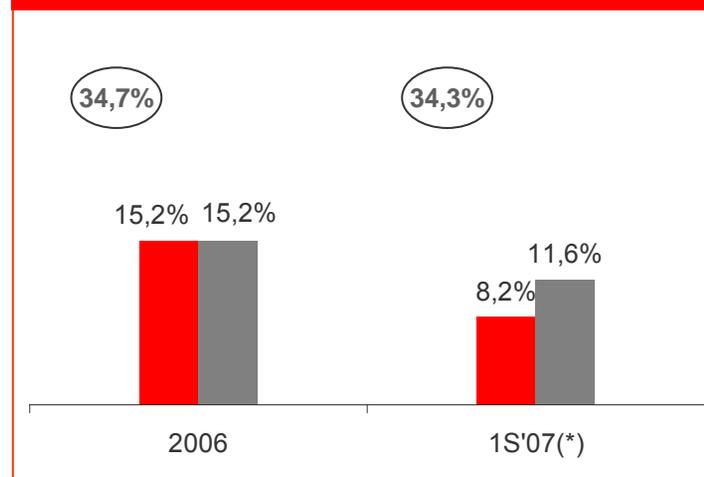
... lo que está soportado el crecimiento de los Negocios Globales

■ % var. costes de explotación **21**
■ % var. margen ordinario
○ Ratio de eficiencia

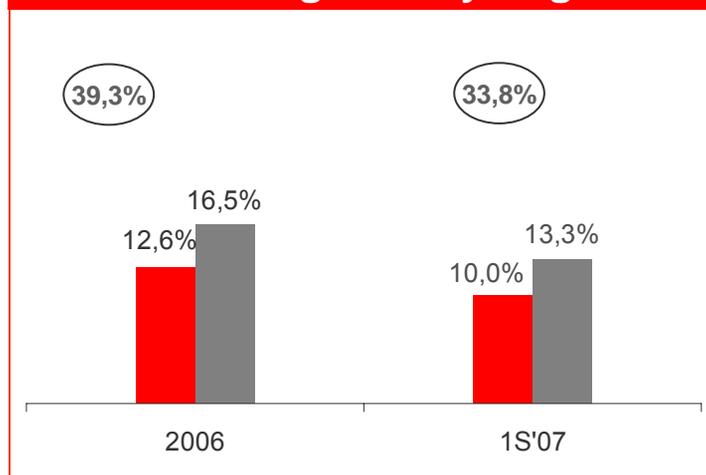
Global Banking & Markets



Santander Consumer Finance



Asset Management y Seguros



Nota: Variaciones interanuales en Euros

(*) Sin Drive. Incluyendo Drive, costes de explotación: +21,3%; margen ordinario: +47,9%; ratio de eficiencia: 29,2%

Santander alcanzará una completa integración tecnológica y operativa en 2010

22

- **Plataformas tecnológicas:** continuar implantación de **Partenón en Europa** (finalizar Abbey; luego SCF y Portugal) y consolidar **Altair en Latinoamérica**.
- **Operaciones globales:** profundizar en el desarrollo e integración de métodos operativos compatibles con Partenón y Altair

VISIÓN 2010

1. **Única plataforma tecnológica** por la convergencia de Partenón (Europa) y Altair (Latam) con Alhambra
2. **Dos centros regionales de desarrollo tecnológico:** Madrid y Chile
3. **Cuatro centros regionales de procesamiento de datos:**
 - Madrid (España)
 - Milton Keynes (Reino Unido)
 - Querétaro (México)
 - Sao Paulo (Brasil)



- Nuestra visión es ser el banco global más eficiente a través de la construcción de un modelo de gestión integral de Tecnología y Operaciones, el cual es el fundamento para la apertura de mandíbulas
- Para implementar este modelo, nuestros esfuerzos están centrados en cinco palancas estratégicas: gestión global, optimización de la tecnología y operaciones, factorías globales y gestión de costes
- En 2010, Santander alcanzará una completa integración tecnológica y operativa
- Los esfuerzos en Tecnología y Operaciones han contribuido y seguirán contribuyendo a la mejora de la eficiencia en el Grupo: de 60,3% en 2001 a 48,5% en 2006 y 44,4% en 1S 2007

