

DISCURSO DE D. EMILIO BOTÍN EN INVESTROS DAY BANCO SANTANDER 2011

30 Septiembre 2011

INTRODUCCIÓN

Buenos días señores y señoras.

Estoy muy contento de estar en Londres con esta audiencia tan especial en la clausura del Investor Day 2011 de Banco Santander.

Durante los últimos dos días, han escuchado a los miembros claves del equipo gestor del Grupo. Espero que haya sido útil para que entiendan mejor nuestra estrategia para los próximos tres años.

En Septiembre de 2007, durante nuestro primer Investor Day, les dije: “somos un banco que sabe ajustar sus ambiciones a sus capacidades. Nunca hemos ido demasiado lejos, pero tampoco nos hemos quedado un metro por detrás de nuestras posibilidades”.

Esta filosofía y el modelo de Banco Santander han probado ser correctos para superar los últimos cuatro años de crisis financiera y de cambios regulatorios.

- Desde 2007, hemos mantenido un beneficio neto medio anual de 8.000 millones de euros, esto es un beneficio neto total de 35.000 millones, el tercer mayor beneficio de la banca global.

- Hemos dado una retribución total de 19.000 millones a nuestros accionistas durante los últimos cuatro años de crisis económica.

- y recientemente los resultados de Stress Test del EBA demuestra que durante un escenario de stress en los dos próximos años, Banco Santander sería el banco europeo con mayor beneficio, mayor dividendo y mayores beneficios retenidos.

El beneficio actual de Banco Santander está hoy muy por debajo de su potencial. El año 2012 será similar al actual. A partir de 2013, creemos que el entorno macroeconómico y financiero mejorará paulatinamente. **Espero que Banco Santander alcance, asumiendo el mismo perímetro, un ROE del 12-14% y un ROTE del 16-18% en el año 2014, muy por encima de los niveles actuales.** El rango bajo de esta estimación considera un escenario macroeconómico en línea con las expectativas actuales del mercado, es decir, mejorando progresivamente, pero con crecimiento muy limitado y niveles de tipos bajos durante dos años.

Este objetivo debería traducirse en una revalorización significativa de la acción de Banco Santander. Asimismo, nuestro modelo de negocio y posición

estratégica única aportan ventajas muy importantes para nuestros accionistas en el complicado entorno actual:

- menor volatilidad de resultados que el sector
- ... con más potencial de crecimiento
- dividendo estable
- foco estratégico claro y sin cambios
- fortaleza de balance
- y finalmente, alta capacidad de crear valor para nuestros accionistas por nuestra elevada rentabilidad.

Asimismo, la acción de Banco Santander es la más líquida en Europa y se sitúa en el top 10 a nivel global.

En resumen: **Banco Santander es una inversión “high yield-low risk”** (alta rentabilidad y bajo riesgo). Sé que algunos de ustedes serán escépticos con esta afirmación. Sin embargo, se explica por tres razones:

Primero, Banco Santander es más fuerte hoy que antes de la crisis.

Segundo, Banco Santander tiene una posición estratégica única entre los bancos globales.

Tercero, Santander tiene una estrategia clara de creación de valor para el accionista en los próximos años.

I. BANCO SANTANDER ES MÁS FUERTE HOY QUE ANTES DE LA CRISIS

Los últimos cuatro años desde nuestro Investor Day en el 2007 hemos tenido un entorno muy difícil: crisis financiera global con rescate de muchas entidades, recesión económica en muchos países desarrollados, crisis de deuda soberana en Europa, alta volatilidad de los mercados y definición de un nuevo marco regulatorio para el sector financiero.

Banco Santander se enfrentó a la crisis desde una posición de fortaleza, con un sólido modelo de negocio de banca comercial, con un balance fuerte y con una diversificación geográfica única, con el 45% de beneficios en Latinoamérica, 35% en Reino Unido, USA y Europa y, finalmente, el 20% en España y Portugal.

Durante los últimos cuatro años de crisis económica, **Banco Santander ha alcanzado tres objetivos** que considero que son tan importantes como el crecimiento del Grupo de los últimos 20 años:

Primero, nuestro beneficios y nuestro dividendo por acción se han mantenido estables. El fuerte crecimiento de los beneficios de Latinoamérica ha compensado la debilidad de España y Portugal.

Segundo, hemos fortalecido significativamente nuestro capital y liquidez.

- Nuestro ratio de core capital ha aumentado de 6,2% en el 2007 al 9,2% actual. Asimismo, hemos realizado una política de provisiones muy conservadora, con más de 30.000 millones de euros provisionados en los últimos tres años.
- Nuestro ratio de créditos / depósitos se ha reducido de 159% a 116% y hemos reforzado nuestra posición de liquidez en el balance completo.

Tercero, Banco Santander ha sido capaz de crecer en tres frentes durante la crisis:

- A través de adquisiciones estratégicas: completamos las adquisiciones de Banco Real y Sovereign. Adquirimos A&L y B&B en Reino Unido, SEB en Alemania, y Zachodni, en Polonia.
- El reconocimiento global de la marca "Santander" ha dado un "salto". Hace cinco años éramos la marca número 23 y ahora el número cuatro entre entidades financieras a nivel global, según la consultora de marca *Brand Finance*.
- Hemos aumentado nuestra cuota de mercado orgánicamente en España, Reino Unido y en crédito al consumo.

En Banco Santander no buscamos beneficios fáciles. Antes de la crisis no entramos en el negocio de titulizaciones complejas de hipotecas en USA y, más recientemente, hemos mantenido nuestra exposición a deuda soberana a niveles muy bajos. Tenemos una posición conservadora de liquidez y nuestro negocio está basado en clientes y no es un negocio puramente financiero.

En resumen, **hemos utilizado nuestra fortaleza para crecer estratégicamente y reforzarnos más durante los últimos años.**

I. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO ÚNICO DE BANCO SANTANDER

Banco Santander tiene una posición estratégica única comparado con otros bancos globales en cinco aspectos:

- Primero, diversificación geográfica y buen equilibrio entre el peso de mercados maduros y emergentes.

- Segundo, una cultura de riesgo muy prudente y foco en banca comercial.
- Tercero, un modelo de filiales autónomas en financiación y capital.
- Cuarto, Santander es un grupo muy bien integrado con sistemas corporativos que generan sinergias de Grupo significativas, de tal forma que el conjunto vale más que las partes. El modelo Santander nos permite añadir valor a nuestras filiales aportando ahorros de costes e ingresos por los negocios globales.
- Y quinto, la marca Santander y nuestro programa único de colaboración con Universidades dentro de nuestra política de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

Como consecuencia de los cinco factores mencionados anteriormente, Santander tiene un retorno sobre el capital (ROTE) del 14,5%, entre los más altos entre nuestros competidores. Nuestra alta rentabilidad es también “*per se*” una gran ventaja competitiva frente a ellos.

Primero, Diversificación geográfica de Santander

Santander está presente en 10 mercados core. Cinco de ellos en países emergentes y cinco en países desarrollados. Este posicionamiento es único entre los bancos globales.

- En Latinoamérica, somos la entidad financiera global líder en la región, con un tamaño que dobla el de nuestro siguiente competidor.
- En Brasil, estamos entre los tres primeros bancos del país, una posición que probablemente es imposible que alcance ahora otra entidad global.
- En Europa, Santander es el único banco con una posición entre los tres mayores bancos en tres países de Europa.

En cada uno de los diez mercados *core* tenemos como objetivo alcanzar una cuota de mercado por encima del 10% y ser uno de los bancos top 3 en banca comercial.

Cinco de nuestros mercados core están en países emergentes: Brasil, México, Chile, Argentina y Polonia. Estos suponen el 48% de nuestros beneficios.

Cinco de nuestros mercados core están en países desarrollados: España, UK, Portugal, Alemania y Estados Unidos. Estos suponen el 52% de nuestros beneficios.

Tener masa crítica en cada uno de nuestros 10 mercados *core* permite a Banco Santander:

- Ser eficientes y competitivos en el mercado local
- Considerar la salida a bolsa de la filial cuando cree valor para el Grupo.
- Ser un jugador activo en el proceso de consolidación del sistema financiero local.

Segundo, Santander tiene una cultura de riesgo prudente con foco en banca comercial

Matías Rodríguez Inciarte ha presentado esta mañana la estrategia y modelo de riesgos de Banco Santander. Matías ha explicado en detalle nuestra cultura de riesgos prudente que ha sido siempre un pilar de nuestro éxito, especialmente durante los últimos cuatro años.

Quisiera destacar cinco aspectos:

- Nuestro modelo de riesgos es independiente de la gestión de nuestros negocios y está basado en una elevada implicación de nuestro Consejo.
- Nuestro modelo de riesgos, políticas y prácticas son globales, asegurando que tenemos en todo momento una visión completa de los riesgos del Grupo.
- Santander sigue una estricta disciplina de riesgos. Nunca entramos en negocios que no conocemos bien, ni nos separamos de nuestra actividad de bajo riesgo de banca comercial.
- Nuestro grupo sigue una política de tener elevadas provisiones y reservas en nuestro balance. De esta forma, somos capaces de superar los ciclos económicos.
- Como consecuencia, somos capaces de superar a nuestros competidores en calidad de riesgos en los países en los que actuamos.

Tercero; Santander tiene un modelo de filiales autónomas en liquidez y capital con algunas cotizadas

Nuestro modelo de filiales autónomas en capital y liquidez se ve reforzado con la salida a bolsa de algunas de nuestras filiales.

Todas nuestras filiales gestionan de forma autónoma su liquidez, sin dependencia de la matriz del Grupo. Tenemos acceso a los mercados de deuda en nuestros 10 mercados *core*.

Las filiales cotizadas tienen ventajas estratégicas y regulatorias significativas:

- Las filiales cotizadas nos permiten tener acceso a capital como grupo o como filial de una forma eficiente y rápida, siempre eligiendo la mejor alternativa para nuestros accionistas. Un ejemplo claro fue la salida a bolsa de Brasil en 2009 en plena crisis.
- Las acciones de nuestra filial cotizada se convierten en una moneda de cambio atractiva para adquisiciones en el mercado local, donde podemos evitar la inversión de capital del Grupo si lo creemos conveniente.
- Da visibilidad en la valoración del Grupo a las diferentes unidades de negocio.
- Las filiales cotizadas garantizan un elevado nivel de transparencia y gobierno corporativo, refuerzan la marca Santander en el mercado local y son un fuerte incentivo para el equipo de gestión local.
- Finalmente, la cotización de las filiales está muy bien valorada tanto por el regulador del Grupo como por el regulador local porque tiene importantes ventajas en el nuevo marco regulatorio. Permítanme que cite tres:
 - o Crea “cortafuegos” entre nuestros diferentes mercados mejorando nuestro Living Will del Grupo y generando una diversificación real de nuestros riesgos.
 - o El acceso a capital de la filial a través de los mercados de forma independiente del Grupo es muy valorado por el regulador local e incluso algunas veces un requisito.
 - o El grupo reduce su riesgo sistémico. Por esta razón en la próxima definición de la recarga sistémica (SIFI) esperamos que ésta sea inferior a muchos de nuestros competidores como consecuencia de nuestro modelo de negocio.

Banco Santander combina la flexibilidad financiera de sus filiales, con un alto grado de integración, que es el cuarto factor de nuestro posicionamiento estratégico único.

Como ha explicado Alfredo Sáenz ayer, Banco Santander opera como un grupo bien integrado creando elevadas sinergias de grupo y mayores beneficios de los que se obtendrían como bancos independientes.

El ratio de eficiencia de Banco Santander en el 2010 fue 43,3% muy por debajo de la media de nuestros competidores, de 59,4%. Esto se explica por nuestra plataforma global y por nuestras elevadas sinergias..

Tenemos una gestión central de proveedores y una marca única, pero lo que realmente nos distingue son nuestros **sistemas corporativos que implementamos en todo el grupo permitiéndonos alcanzar cuatro objetivos:**

- Sinergias de costes, ya que compartimos el sistema de *core banking* en todo el grupo.
- Sinergias de ingresos, ya que los sistemas corporativos nos permiten desarrollar el modelo Santander de servicio al cliente con estrategias de negocio globales compartiendo mejores prácticas entre diferentes países.
- Nuestros sistemas corporativos refuerzan la cultura Santander con especial importancia en la gestión de riesgos y nos permiten un mejor control de nuestras unidades de negocio a nivel global.
- Finalmente, podemos invertir de una forma más eficiente que nuestros competidores; ya que compartimos los sistemas globalmente. Banco Santander ha sido el banco europeo con mayor inversión en I&D en el 2010.

Estas sinergias de grupo no son fáciles de replicar, nos han llevado 10 años de trabajo alcanzarlas. Tenemos un potencial significativo en los próximos años.

Quinto, Marca Santander y programa de colaboración global de Universidades

Desde el 2005, hemos desarrollado una estrategia de marca única global. En el 2010 implementamos la marca única Santander en Reino Unido y Brasil. Aquí en Reino Unido, actualmente el 90% de la población conoce la marca Santander. Como he indicado antes, somos la cuarta institución financiera por reconocimiento de marca global.

La marca Santander representa:

- Nuestro liderazgo global y en los mercados locales
- Fortaleza, confianza, seguridad y el modelo Santander de cercanía y servicio al cliente.
- Sostenibilidad. Estamos orgullosos de que nos hayan nombrado “el banco mas verde del mundo”, según Bloomberg; y hemos sido clasificados entre las 15 entidades financieras del Dow Jones Sustainability Index.

La marca Santander es un activo intangible muy importante para la relación con nuestros clientes. Es crítico para atraer el mejor talento y para reforzar la cultura Santander.

Conviene resaltar que hemos alcanzado estos objetivos con una gestión centralizada. Esto nos ha permitido reducir el ratio de nuestro gasto en marketing sobre ingresos de un 2,1% a un 1,5% en los últimos cuatro años.

Entre nuestra política de RSC destaca nuestro programa global de cooperación con Universidades.

En Banco Santander creemos que invertir en las Universidades es la mejor inversión que se puede realizar. Hace 15 años, empezamos con alianzas con el mundo académico en España y ahora tenemos un programa global con:

- 961 acuerdos con universidades de 15 países
- Damos anualmente 17.000 becas a estudiantes
- En el 2010 lanzamos 4.000 proyectos e invertimos 100 millones de euros en programas de colaboración con Universidades de todo el mundo.

Como consecuencia de los cinco puntos anteriores Banco Santander tiene una de las mayores rentabilidades sobre su capital (ROTE)

Banco Santander tiene un ROTE calculado sobre sus beneficios recurrentes de un 14,5%, muy por encima de sus competidores.

Como consecuencia de los mayores beneficios en España y Portugal y con el crecimiento orgánico en otros países, esperamos que el ROTE de Banco Santander alcance el 16-18% en el 2014, asumiendo el mismo perímetro.

Una elevada rentabilidad del capital es una ventaja competitiva muy importante porque nos permite:

- mantener una política de pago de dividendos (pay out) del 50% en años buenos y años malos
- y, al mismo tiempo, ser capaces de generar orgánicamente un mínimo de 60 puntos básicos de capital al año. Banco Santander ha generado en los últimos 4 años 17.000 millones de euros de capital orgánico, esto es, más de 300pb de ratio *core capital*.

III. ESTRATEGIA DE SANTANDER PARA CREAR VALOR PARA SUS ACCIONISTAS EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

En los próximos años esperamos que:

- Los mercados maduros continuarán desapalancándose y la recuperación económica global será progresiva, liderada por los países emergentes, y con mayor visibilidad en los años 2013 y 2014.
- La volatilidad del mercado seguirá presente
- Los requisitos regulatorios seguirán creciendo

Respecto a Europa, a pesar de la incertidumbre actual, considero que se están dando pasos importantes. Ayer el Bundestag alemán aprobó la modificación de las capacidades del European Financial Stability Facility (EFSF) por amplia mayoría. Es claro que es necesaria más coordinación de políticas económicas en Europa, pero tengo confianza en que Europa encontrará el camino hacia una eurozona estable y fuerte.

En este entorno, muchos de nuestros competidores han anunciado recientemente cambios significativos en su estrategia. Algunos cierran negocios o cambian su enfoque.

Banco Santander va a mantener su estrategia y modelo de negocio porque creemos que encaja muy bien con el nuevo marco regulatorio y ya incorpora los pilares necesarios para un banco global competitivo.

Permítanme resumir los pilares de creación de valor para los próximos años:

Primero, crecimiento orgánico y mayor rentabilidad.

- Aumentará la rentabilidad de nuestros negocios en España, gracias a una reducción de provisiones y mayores márgenes, especialmente desde 2013.
- Mantendremos un elevado crecimiento de beneficios en nuestros mercados emergentes, que suponen el 48% de nuestros resultados.
- Aumentaremos cuota en mercados desarrollados como USA, Reino Unido y Alemania, donde estamos finalizado la implantación del modelo Santander en tecnología /costes y en estrategia comercial.

Permítanme darles un breve resumen de los 10 mercados *core* en los que operamos:

España: Hemos alcanzado el “suelo” y creemos que el 2012 será similar al 2011. A partir del 2013, esperamos que se normalicen progresivamente nuestras provisiones, morosidad y coste de liquidez.

Creo que la contribución a beneficios de España puede ser la mayor sorpresa positiva para los inversores en los próximos años. Estoy convencido de que España traerá la sorpresa más positiva para los inversores en próximos años.

En España tenemos suficiente escala con nuestra Red Santander y Banesto, dos bancos muy competitivos. La consolidación del sector nos está ofreciendo la oportunidad de ganar cuota de mercado orgánica.

En lo que se refiere a los activos inmobiliarios en España, hemos dado detalles de nuestra exposición. Tenemos coberturas para riesgos inmobiliarios por encima de las exigencias regulatorias. Revisamos, además, periódicamente nuestras estimaciones para ampliarlas en caso necesario. En un escenario muy conservador, esperamos necesidades de provisiones para España en 2012 similares a las de 2011. A partir de 2013, esperamos un cambio de tendencia a la baja.

Portugal: Tenemos una posición de liquidez y capital muy elevadas con un *core* capital del 10%. Esperamos obtener beneficios en 2011 y 2012.

Reino Unido: Tenemos 25 millones de clientes que servimos con una plataforma única de IT. Santander UK es reconocido como uno de los bancos más fuertes del país.

Estamos trabajando en la integración de las oficinas de RBS, una operación de transformación en Reino Unido, que nos permitirá tener la masa crítica necesaria para competir en el segmento de pymes y empresas. Estamos construyendo un banco universal centrado en el cliente, combinando nuestra fortaleza en gestión de riesgos y la innovación. Esto nos permitirá alcanzar ingresos más estables a lo largo del ciclo.

Respecto a la salida a Bolsa, en este escenario de mercado y con la incertidumbre regulatoria existente, no esperamos que se produzca antes de 2013. Se realizará cuando existan las condiciones adecuadas para crear valor para el Grupo.

Un comentario sobre la regulación en Reino Unido. Hay un riesgo de que las actuales iniciativas de reformas bancarias combinadas con la ajustada liquidez global limiten el crecimiento económico de Reino Unido. Necesitamos bancos fuertes que puedan aportar crédito a los clientes en cualquier circunstancia.

En una perspectiva global, creo que la regulación en Reino Unido es más estricta que en otros mercados y que mantener un “*level playing field*” es muy importante para Reino Unido como centro financiero de Europa.

Alemania: tenemos un banco líder en crédito consumo y que avanzará hacia un modelo universal con la compra de SEB. Alemania es la mayor economía de la zona euro y un mercado core en el futuro sistema financiero europeo.

USA: Estamos en USA para quedarnos. Tenemos un negocio de crédito consumo muy rentable y Sovereign Bank. Vemos un potencial de crecimiento significativo en próximos años. A medio plazo queremos ser uno de los principales bancos en los estados donde operamos.

Brasil: Hemos finalizado la integración de dos muy buenos bancos en Brasil. Una integración difícil y bien ejecutada, pero que nos ha llevado un poco más tiempo de lo esperado y nos ha exigido una atención preferente. Ahora, ultimado con éxito el proceso, el foco se centra en el crecimiento de negocio, apoyado en nuestra cultura muy estricta y conservadora de riesgos.

Esperamos que Brasil mantenga un crecimiento sostenible en los próximos años y nuestro negocio en el país crecerá como consecuencia del aumento de nuestra plataforma de distribución y del desarrollo de alianzas de negocio. En los próximos años, será muy importante el crecimiento en pymes.

México: somos el tercer grupo financiero en México. Hemos desarrollado una plataforma multicanal y somos el banco más eficiente del país. Tenemos una gran fortaleza en los segmentos de negocio más rentables y seguiremos creciendo con México apoyando el desarrollo de un sistema financiero cada vez más amplio.

Argentina: tenemos el banco líder en rentabilidad en Argentina con especial foco en banca transaccional y, por tanto, con un perfil de riesgo limitado. El crecimiento futuro de Argentina supondrá un aumento importante de la penetración de crédito en el país.

Chile: somos el banco número uno en el país con una cuota de mercado del 20%. El foco estratégico para los próximos años es la mejora de productividad de clientes y gestión integral de riesgos.

Y finalmente Polonia: nuestra última adquisición es el mejor banco de Polonia con un excelente equipo gestor. Como parte del Grupo Santander esperamos alcanzar un elevado crecimiento de beneficios en los próximos años. Tenemos como objetivo una cuota de mercado del 10% en Polonia a medio plazo.

Otro pilar clave de creación de valor es nuestra gestión activa de la cartera de negocios, con una estrategia equilibrada de adquisiciones y ventas.

Durante los últimos 3 años el valor de las adquisiciones de Banco Santander ha sido muy similar al valor total de las ventas, unos 14.000 millones de euros.

Considero que el sector financiero seguirá consolidándose en los próximos años en muchos países y globalmente. Algunos de nuestros competidores continuarán vendiendo negocios poco eficientes o que no generen economías de escala.

Ser muy estrictos con los criterios de adquisición y desinversión es más importante que nunca dado el mayor coste de la liquidez y del capital. Esta ha sido nuestra política en el pasado y continuará siendo en el futuro.

En este entorno de mayor coste de capital (COE) nuestros criterios financieros para adquisiciones quedan automáticamente reforzados. Nuestra política seguirá siendo estricta en cuanto a obtener un ROI por encima del COE y una contribución positiva al BPA el tercer año.

Debido a nuestro modelo de filiales, podemos usar las acciones locales para futuras adquisiciones en los mercados locales, minimizando de esta forma el capital invertido por el grupo y generando potencial de sinergias de costes significativas.

Finalmente, el capital es otro pilar de creación de valor en los próximos tres años.

Tenemos un ratio de core capital por encima del 9% en Basilea II. La fortaleza de capital es un principio básico de gestión en Banco Santander. Nuestra generación orgánica de capital nos permitirá mantener un ratio de *core* capital por encima del 9% en el 2013 en Basilea III, acercándonos a un ratio del 10%, sin realizar ninguna ampliación de capital.

CONCLUSIÓN:

A modo de conclusión de mis palabras y de las presentaciones de los dos últimos días, me gustaría resaltar seis mensajes:

Primero. El modelo de negocio de Banco Santander ha mostrado a lo largo de los últimos cuatro años de crisis financiera una gran capacidad de resistencia, gracias al enfoque en banca comercial, su diversificación geográfica y la prudencia en la gestión de riesgos.

Segundo. Banco Santander tiene una posición estratégica única para afrontar la nueva regulación del sector financiero y beneficiarse del nuevo entorno competitivo en un sector financiero global.

Combinamos la flexibilidad financiera de filiales autónomas con la gestión de un grupo integrado que genera sinergias significativas de grupo. Combinamos mercados de alto crecimiento con posiciones de liderazgo en mercados desarrollados.

Tercero. El balance de Banco Santander es muy transparente. La integridad de nuestro balance y su resistencia ante circunstancias más adversas es una característica esencial de nuestro Grupo. Hemos mostrado, en los últimos dos años, nuestra limitada exposición a deuda soberana y hemos dado todos los detalles de nuestra exposición a riesgos inmobiliarios en España. Ni estas ni otras posiciones podrían tener un efecto material en nuestras cuentas.

Cuarto. La política de capital de Banco Santander es muy clara. No necesitamos recurrir a nuestros accionistas, mas allá de nuestra práctica habitual de “scrip dividend” voluntarios para mantener la base de capital muy por encima de los requerimientos mínimos regulatorios. Esto es debido a nuestra capacidad de generación de beneficios y a una estricta disciplina de gestión. El reciente stress test de la EBA ha mostrado esta fortaleza, incluso en los escenarios más adversos.

Quinto. Para 2014, estimamos alcanzar, asumiendo el mismo perímetro, un ROE del 12-14% y un ROTE del 16-18%. Estos objetivos están alineados con un core capital por encima del 9%. Las principales palancas de crecimiento de la rentabilidad serán:

- Normalización progresiva de los beneficios en los mercados maduros, especialmente en España.
- Crecimiento orgánico en nuestros mercados emergentes.
- Margen para optimizar costes e ingresos mediante la gestión global.

Alcanzar los niveles de ROE y ROTE mencionados nos llevará a un crecimiento anual del beneficio por acción (BPA) en torno al 10% entre 2011 y 2014. **Por lo tanto, esperamos poder aumentar la remuneración por acción a partir de 2013.**

Sexto, no tenemos planes de adquisición ni desinversiones significativas en los próximos años. La diversificación nos da el equilibrio adecuado.

Finalmente, detrás de la implementación con éxito de los seis factores descritos anteriormente está el excelente equipo gestor de Banco Santander, que habéis tenido la oportunidad de escuchar estos dos últimos días. Santander tiene una fuerte cultura de ejecución, que es más importante hoy que nunca. El desarrollo de nuestros directivos y poder atraer el mejor talento seguirá siendo un pilar central de nuestra estrategia.

El precio actual de la acción Santander, a un múltiplo sobre el valor en libros de 0,7 veces, no refleja el valor del grupo. Alcanzar nuestras estimaciones debería llevarnos a una significativa revalorización de la acción en los próximos años. Junto a una rentabilidad anual por dividendo actual del 10%, Santander ofrece un potencial de rentabilidad total al accionista muy atractivo.

Espero que durante mi intervención haya sido capaz de convencerles de que Santander es una inversión **“high Yield – Low Risk.**

Muchas gracias por su atención.

DISCLAIMER

Banco Santander, S.A. (“Santander”) advierte que este discurso puede contener manifestaciones sobre previsiones y estimaciones. Dichas previsiones y estimaciones aparecen en varios lugares del discurso 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) la 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 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 aquéllos descritos en las previsiones y estimaciones.

Las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones corresponden a la fecha en la que se han realizado y están basados en el conocimiento, información disponible y opiniones del momento en que se formaron. Dichos conocimientos, información y opiniones pueden cambiar con el tiempo. Santander no se obliga a actualizar o a revisar las manifestaciones sobre previsiones y estimaciones a la luz de nueva información, eventos futuros o por cualquier otra causa.

La información contenida en este discurso 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 la idoneidad de los valores después de haber recibido el asesoramiento profesional o de otra índole que considere necesario o adecuado y no sobre la base únicamente de información pública. No se debe realizar ningún tipo de actividad inversora sobre la base de la información contenida en este discurso. Al poner a su disposición este discurso, Santander no está efectuando ningún asesoramiento, ninguna recomendación de compra, venta o cualquier otro tipo de negociación sobre las acciones Santander ni sobre cualquier otro valor o instrumento financiero.

Ni este discurso ni ninguna de la información aquí contenida constituye una oferta para vender o la petición de una oferta de compra de valores. 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 este discurso 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*.

Nota: Los estados financieros pasados y las tasas de crecimiento anteriores 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 este discurso debe ser tomado como una previsión de resultados o beneficios.