

**2008**

Memoria

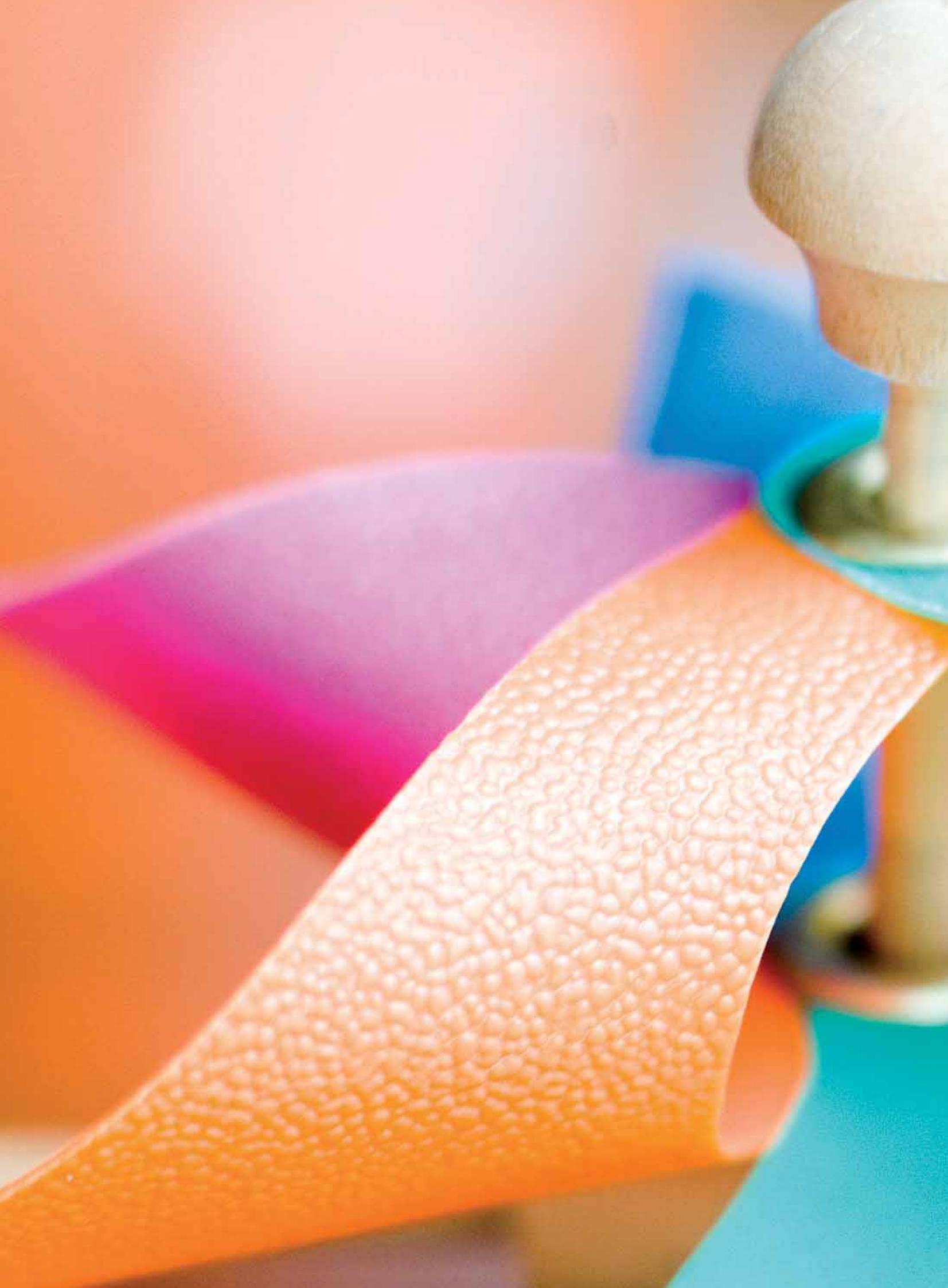
Informe Anual

**solvencia  
integridad  
solidaridad  
transparencia**

**bankinter.**



## **Informe Anual 2008**





## 8 Cifras consolidadas más significativas

### 16 Gestión de la calidad

- 18. Calidad Bankinter
- 19. Un servicio diferente
- 21. Calidad en clientes particulares
- 22. Calidad en Pymes
- 23. Calidad en empleados
- 24. Servicio de Atención al Cliente
- 26. Actuando en la mejora de la calidad

### 28 Tecnología

- 30. Tecnología
- 32. Seguridad informática

### 34 Canales y redes

- 36. Multicanalidad
- 41. Redes de distribución
- 47. CRM

### 50 Capital intelectual

- 55. Capital humano
- 58. Capital estructural
- 60. Capital relacional

### 62 Gestión de personas y conocimiento

- 64. Las Personas el hecho diferencial de Bankinter
- 64. Bankinter, un excelente lugar para trabajar
- 66. Gestión de personas
- 70. Gestión del talento
- 71. Motivación por reconocimiento

### 75 Negocios

- 76. Entorno económico y mercados internacionales
- 78. Recursos de clientes e inversión crediticia
- 87. Segmentos de clientes
- 95. Mercado de Capitales y Tesorería
- 96. Gestión del riesgo

### 139 Resultados

- 140. Resultados
- 145. Aportación de Bankinter al PIB

### 146 Recursos propios y la acción Bankinter

- 148. Recursos propios
- 150. La acción Bankinter
- 153. Capital social y autocartera

### 156 Marca

### 165 Anexo

- 166. Información a accionistas y clientes
- 169. Consejo de Administración
- 170. Estructura de Dirección

## Ratio Morosidad

1,34%

Ratio de Mora de la cartera hipotecaria

---

0,67%

Índice de cobertura de la morosidad

---

120%

**BDI**

**252,3**  
**millones de euros**

**+1,6%**

excluyendo atípicos 2007 y 2008

## Márgenes

+15,8%

Intermediación

+11,2%

Ordinario

+25,2%

Explotación

## Índice de Satisfacción Global Total de los clientes

74,7 ISN

+3,8

puntos por  
encima del  
mercado

## Cifras consolidadas más significativas

	2007	2008	08/07(%)
<b>Balance (miles de euros)</b>			
Activos totales	49.648.680	53.467.955	7,69
Inversiones crediticias	37.580.125	40.144.146	6,82
Inversiones crediticias ex-titulizaciones hipotecarias	39.923.558	42.146.533	5,57
Recursos de clientes	38.774.288	37.342.902	-3,69
Recursos gestionados fuera de balance	11.350.919	8.112.898	-28,53
de los que: fondos de inversión y pensiones	9.468.367	6.535.820	-30,97
Recursos de clientes controlados	50.125.207	45.455.800	-9,32
<b>Resultados (miles de euros)</b>			
Beneficio antes de impuestos	484.462	336.970	-30,44
Beneficio neto	361.863	252.289	-30,28
<b>Ratios (%)</b>			
Índice de morosidad ex-titulización	0,36	1,34	271,07
Índice de cobertura de la morosidad	370,25	120,25	-67,52
Ratio de eficiencia	53,94	47,15	-12,58
ROE	23,46	14,08	-39,98
ROA	0,75	0,49	-34,99
Ratio de capital	9,55	10,18	6,55
Tier 1	6,32	7,39	16,93

	2007	2008	08/07(%)
<b>Datos por acción</b>			
BPA, Beneficio neto por acción	0,92	0,63	-31,52
DPA, Dividendo por acción (euros)	0,30	0,30	0
PER, Precio/Beneficio neto (nº veces )	13,62	10,08	-3,54
Precio/Valor contable (nº veces)	2,82	1,31	-53,43
<b>Oficinas y centros</b>			
Oficinas universales	360	372	3,33
Centros de gestión comercial			
Corporativa	51	51	0
Pymes	161	145	-9,94
Banca Privada	47	51	8,51
Oficinas virtuales	552	407	-26,27
Número de agentes	996	920	-7,63
Oficinas telefónicas y por internet	3	3	0
<b>Plantilla</b>			
Empleados (jornadas efectivas)	4.530	4.483	-1,04

> **Carta del Presidente**

Señores y Señoras Accionistas:

Quisiera comenzar esta carta haciendo un somero análisis de la situación económica vivida a lo largo de 2008 que sirva para poner en contexto el balance de nuestra actividad.

Durante 2008, la economía mundial ha sufrido una brusca desaceleración, con especial virulencia a partir del verano, con origen en la caída de la actividad inmobiliaria en Estados Unidos y otros países, incluido España. Esto ha afectado al sector financiero con una intensidad sin precedentes. Los gobiernos y bancos centrales de todos los países se han tenido que coordinar para apoyar al sistema financiero mundial y dar estímulos fiscales y monetarios amplios que contrarresten la fuerte desaceleración económica. El impacto en España ha sido muy importante. Nuestra economía apenas creció en torno a un 1% en el año, registrando tasas negativas a partir del verano, tanto por la menor actividad constructora como por la contención del consumo privado. De igual forma, el desempleo ha crecido de forma notable, situándose en el 13,9% de la población activa.

Pese a ese difícil entorno, que se prevé que continúe al menos durante lo que resta de 2009, me enorgullece anunciarles que Bankinter presentó a cierre de 2008 unos sólidos resultados económicos: manteniendo una holgada posición de liquidez, un cómodo nivel de solvencia, coherente con su perfil de riesgo, una excelente calidad de activos y un sostenido crecimiento de los ingresos recurrentes, que confirman la acertada apuesta estratégica de la Entidad.

Bajo esas premisas, el beneficio neto del Banco cerró el año en los 252,29 millones de euros, y el beneficio antes de impuestos en 336,97 millones. En términos comparativos, y excluyendo efectos singulares producidos tanto en 2007 como en 2008, el beneficio después de impuestos del ejercicio es un 1,6% superior al obtenido el año anterior.

En cuanto a los principales márgenes, todos ellos han experimentado notables incrementos: el margen de intermediación aumenta en un 15,84% con respecto a 2007; en un 11,15% el margen ordinario y en un 25,23% el margen de explotación, que recoge muy significativamente la tendencia decreciente de los costes.

No es mi intención entrar aquí al detalle de nuestra cuenta de resultados, de la que tienen cumplido desglose y explicación en las páginas interiores de la memoria, pero sí querría dedicar unos momentos a constatar aspectos muy positivos a tener en cuenta, como por ejemplo, nuestra privilegiada posición de liquidez, en la que Bankinter no cuenta con vencimientos de emisiones de deuda hasta el año 2010; o la calidad de nuestros activos, con un ratio de morosidad del 1,34% (muy inferior al del sistema financiero), especialmente importante en estos tiempos de peligrosos repuntes en la mora. Contamos, igualmente, con un 79% de la cartera crediticia colateralizada y un muy bajo porcentaje de la inversión crediticia concentrada en un segmento tan sensible a la crisis como el promotor, tan sólo el 2,4% frente a un 17% de media en el resto de la banca. Nuestros activos adjudicados que apenas llegan a los 60 millones de euros, lo que representa una cifra prácticamente simbólica.

De igual forma, el índice de cobertura de la morosidad alcanza el 120%, con unas provisiones por insolvencias que sobrepasan en 123 millones de euros al riesgo dudoso ya registrado; y con unos ratios de solvencia que se mantienen en niveles adecuados, con un ratio de capital del 10,18%.

Ante un panorama de incertidumbre, como al que nos enfrentamos, todas esas variables que les acabo de señalar se convierten en ventajas competitivas de incalculable valor con las que afrontar el futuro con un cierto optimismo.

Pero es que además, Bankinter está lleno de otras fortalezas que hacen de nosotros una entidad de referencia en el panorama europeo.

Entre ellas, cabe destacar el desarrollo alcanzado por nuestra política de gobierno corporativo, ajustada a los estándares más exigentes, a nivel nacional e internacional, con altos niveles de transparencia y buen gobierno, alcanzados a través de sucesivas medidas que han supuesto la plena adaptación de nuestra Entidad al Código unificado de Buen Gobierno de las sociedades cotizadas.

En el ámbito de la Responsabilidad Corporativa, Bankinter es también un actor destacado en el panorama empresarial español y europeo. Somos conscientes de que en un mundo globalizado, la creación de valor es un compromiso de la empresa no sólo con sus accionistas, sino también con todos los grupos de interés con los que aquella se relaciona: empleados, clientes y la sociedad en general.

Respecto a los primeros, me enorgullece decir que Bankinter cuenta con una de las plantillas más jóvenes, mejor preparadas y más eficientes del sector, con una edad media de 36 años y un porcentaje de titulados universitarios por encima del 73%. Conscientes de la importancia de las personas en la actividad del Banco, durante 2008 hemos llevado a cabo diversas medidas e iniciativas relacionadas con la formación y el desarrollo profesional de los empleados, la gestión del talento, la igualdad, la conciliación de la vida personal y laboral, etc.

Todo ello ha dado lugar a que, por quinto año consecutivo, Bankinter haya sido seleccionado por el Instituto Great Place to Work como una de las mejores empresas para trabajar, en esta ocasión la tercera mejor empresa de España entre las de más de 1.000 empleados y la única del Ibex incluida en este ranking. A lo que hay que añadir, otras calificaciones otorgadas por instituciones independientes, como la de 'Empresa Top para Trabajar'; o la de 'Empresa con más futuro 2008', según un estudio realizado por Deloitte en colaboración con CFR.

En lo que se refiere a los clientes, nuestro compromiso con ellos se materializa en la preocupación del Banco por la calidad del servicio prestado, la cual es objeto de permanente seguimiento y mejora. Nuestros clientes siguen opinando que Bankinter mantiene ratios de calidad de servicio por encima de la media del sector, con una diferencia este año de 3,84 puntos de satisfacción neta a favor de nuestra Entidad.

Las relaciones del Banco con la sociedad en general han seguido siendo durante 2008 fiel reflejo de la responsabilidad que, como empresa, tenemos con nuestro entorno. Es precisamente en estos tiempos de desaceleración económica cuando más se hacen necesarias iniciativas de impulso al tejido empresarial español como la desarrollada por la Fundación de la Innovación Bankinter, que, en línea con los valores del Banco, aspira a incrementar la sensibilidad social por la innovación como valor cultural y como norma de conducta empresarial, con el fin de estimular la creación de oportunidades empresariales basadas en las tecnologías emergentes detectadas.

La actividad del Banco con los colectivos más desfavorecidos ha sido también una constante en el año. Bankinter es ya una entidad de referencia en ámbitos como la accesibilidad financiera de las personas con discapacidad, como lo acreditan los numerosos premios que cada año recibimos por nuestros proyectos. Entre ellos, destacaría este año el otorgado por la Fundación Randstad, o el de la Federación de Asociaciones de Personas con Discapacidad Física y Orgánica de la Comunidad de Madrid, o el premio 'Cibermax', de la Fundación Cibervoluntarios, todos ellos valorando nuestra estrategia de diseñar "un banco para todos", a través del proyecto Bankinter Accesible.

Quisiera transmitirles, ya para terminar, mi convencimiento de que, pese a la difícil situación económica 2009 estará lleno de oportunidades para Bankinter y que saldremos fortalecidos de esta etapa. Y estoy seguro de ello por varias razones que respaldan mi optimismo: porque tenemos la mejor plantilla, por la solvencia de nuestro balance, por la calidad de nuestro riesgo crediticio, con la mejor tasa de morosidad de la banca española, por el alto nivel de nuestras provisiones, por nuestro tamaño, que nos habilita para ser más ágiles que los demás a la hora de detectar oportunidades y aprovechar los nichos que deja el mercado... En definitiva, por nuestra capacidad de adaptación a entornos difíciles, que es, verdaderamente, donde se dejarán ver nuestras fortalezas.

Para conseguirlo servirá con que sigamos siendo fieles a nuestros valores, a nuestra cultura corporativa y a nuestra estrategia: prudentes como hasta ahora en la gestión del riesgo, activos en la consecución de negocio en los segmentos que más nos interesan, como los de Rentas Altas y Pymes, y comprometidos en nuestro objetivo de seguir generando valor para ustedes, los accionistas, para nuestros clientes y para nuestros empleados.

Tengan ustedes el convencimiento de que, con plena fidelidad al mandato otorgado por el Consejo de Administración del Banco, pondré todo mi empeño y mi ilusión en conseguirlo.

Un cordial saludo.



Pedro Guerrero Guerrero  
Presidente del Consejo de Administración

# 01

## Gestión de la calidad

La calidad de servicio constituye uno de los puntos fundamentales en los que se sustenta el éxito de Bankinter. A través de encuestas independientes, el Banco conoce la percepción de los clientes sobre el servicio recibido, cuya satisfacción está, año tras año, por encima de la media del mercado.

### En este capítulo:

- > Calidad Bankinter
- > Un servicio diferente
- > Calidad en clientes particulares
- > Calidad en Pymes
- > Calidad en empleados
- > Servicio de Atención al Cliente
- > Actuando en la mejora de la calidad



y materiales resultaban componentes

adicante

- > Calidad Bankinter
- > Un servicio diferente
- > Calidad en clientes particulares
- > Calidad en Pymes
- > Calidad en empleados
- > Servicio de Atención al Cliente
- > Actuando en la mejora de la calidad

# 01

## Gestión de la calidad

### Calidad Bankinter

La calidad de servicio es uno de los pilares estratégicos en los que se sustenta el éxito de Bankinter, tal y como queda recogido en el resultado de las encuestas a nuestros clientes.

A lo largo del año, los clientes de Bankinter han venido manteniendo un elevado nivel de satisfacción con el servicio que reciben del Banco, según se percibe a partir de los estudios de opinión realizados mensualmente por empresas independientes. Los datos resultantes de estos sondeos nos permiten tener un conocimiento profundo de cada segmento, red de distribución y plataforma de servicio por la que el cliente interactúa en cada momento.

Estas medidas de las percepciones de los clientes se completan y contrastan con innumerables indicadores objetivos, lo que nos permite cuantificar y analizar en detalle las posibles incidencias ocurridas durante cada proceso.

Asimismo, se realiza de forma periódica un análisis comparativo del mercado, referido a los segmentos de Personas Físicas y Pymes, al objeto de conocer cuál es la posición relativa de Bankinter con respecto a la competencia y cuáles son nuestros factores de servicio diferenciales.

Es con la encuesta interna donde verificamos que, tanto desde la Red de Oficinas como desde los Servicios Centrales, estamos ofreciendo un buen nivel de servicio, con la sistemática adecuación de nuestros sistemas y procesos internos a los modelos de calidad.

Desde Bankinter queremos agradecer a todos los clientes su tiempo y la atención que nos dispensan respondiendo a las encuestas, lo que nos permite conocer sus necesidades y en lo posible, anticiparnos a ellas.

- > Calidad Bankinter
- > **Un servicio diferente**
- > Calidad en clientes particulares
- > Calidad en Pymes
- > Calidad en empleados
- > Servicio de Atención al Cliente
- > Actuando en la mejora de la calidad

# 19

**La mayoría de las plataformas del Banco se perciben de forma consistente por encima de 75 puntos de ISN, puntuación que nos indica una alta calidad de servicio.**

## Un servicio diferente

Bankinter mide el grado de satisfacción de sus clientes a través de la realización de encuestas con periodicidad mensual, en cada uno de los diferentes segmentos a los que se ofrece un servicio diferencial (Particulares, Banca Privada, Finanzas Personales, Extranjeros, Pymes y Banca Corporativa), también en las distintas redes de distribución por las que operan los clientes (Red de Oficinas, Red de Agentes, Oficinas Virtuales, Oficina Telefónica y Oficina Internet), así como en las plataformas de servicio a través de las que los clientes interactúan con el Banco (Banca Telefónica, Broker, Móvil, Internet Particulares e Internet Empresas).

Esta satisfacción se mide con el Índice de Satisfacción Neta (ISN). El ISN se cuantifica de 0 a 100, y la interpretación es la siguiente:

- >85 Muy satisfechos o excelencia.
- 75-85 Alto nivel de satisfacción.
- 60-75 Debe mejorar.
- <60 Necesita acción.

Como se puede observar en los gráficos, la mayoría de las plataformas del Banco se perciben de forma consistente por encima de 75 puntos de ISN; y en los segmentos y redes los clientes han percibido durante 2008 una medida de la calidad que ronda los 75 puntos de ISN. Cualquier puntuación a partir de 75 nos indica una alta calidad de servicio.

### Satisfacción global por segmentos 2008 (ISN sobre 100)



- > Calidad Bankinter
- > **Un servicio diferente**
- > Calidad en clientes particulares
- > Calidad en Pymes
- > Calidad en empleados
- > Servicio de Atención al Cliente
- > Actuando en la mejora de la calidad

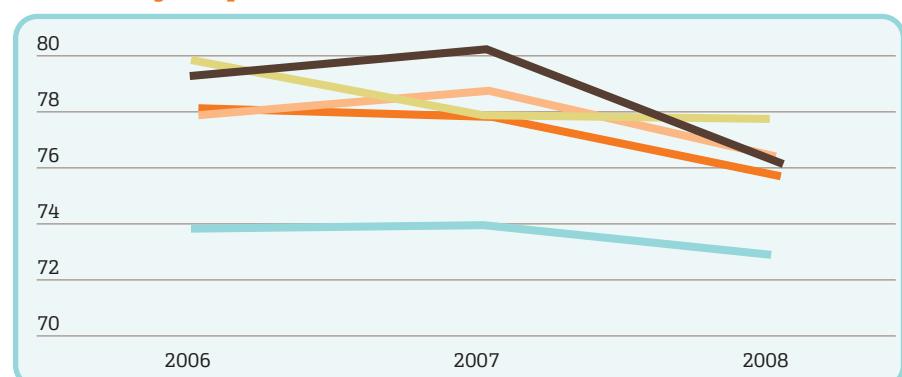
	2007	2008
Particulares	77,17	75,13
Privada	76,84	75,76
Pymes	76,50	74,87
Corporativa	77,86	75,85
Extranjeros	83,20	82,52
Finanzas Personales	77,57	

Satisfacción global por segmentos 2008 (ISN sobre 100)



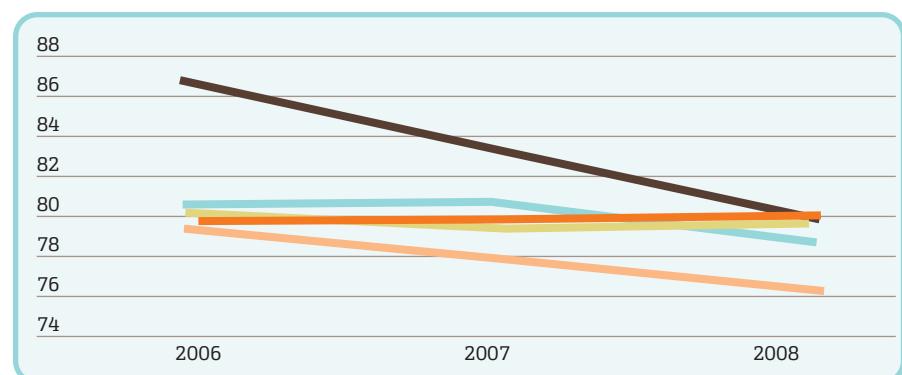
	2007	2008
Red Oficinas	77,44	75,56
Oficina Telefónica	73,64	72,51
Oficina Internet	78,22	75,98
Oficinas Virtuales	77,40	77,23
Red de Agentes	79,63	75,67

Satisfacción global por redes 2008 (ISN sobre 100)



	2007	2008
Banca Telefónica	79,40	79,68
Bankinter Particulares	80,30	78,42
Bankinter Broker	77,59	75,96
Bankinter Empresas	79,09	79,36
Movilidad	83,10	79,51

Satisfacción global por plataformas 2008 (ISN sobre 100)



- > Calidad Bankinter
- > Un servicio diferente
- > **Calidad en clientes particulares**
- > Calidad en Pymes
- > Calidad en empleados
- > Servicio de Atención al Cliente
- > Actuando en la mejora de la calidad

**ISN Personas Físicas**

**+3,8**  
respecto a la  
media del  
mercado

## Calidad en clientes particulares

El indicador de la percepción del servicio que reciben los clientes particulares de Bankinter y de su nivel de satisfacción viene por conocer cuál es la posición relativa de Bankinter con respecto al resto de entidades financieras en el mercado español, y cuáles son los factores de servicio más significativos.

A través de una consultora independiente, y de forma trimestral, realizamos una investigación de mercado que nos permite conocer el grado de satisfacción que tienen los clientes (personas físicas) con el servicio recibido por su banco o caja.

Bankinter mantiene sobre el mercado, año tras año, una posición de liderazgo en el mercado de los clientes particulares.

Para obtener las conclusiones del estudio, se le pregunta al cliente por 14 atributos de servicio que son relevantes para él. La percepción del servicio ofrecido por Bankinter destaca en la totalidad de atributos, especialmente en el asesoramiento, la rapidez operativa, la claridad de la información, la preparación y profesionalidad de los empleados y en el cumplimiento de los plazos pactados.

	2007	2008
Mercado	70,72	70,74
Bankinter	76,75	74,58
GAP	6,03	3,84

**Ámbito geográfico:** Nacional para poblaciones de más de 50.000 habitantes.

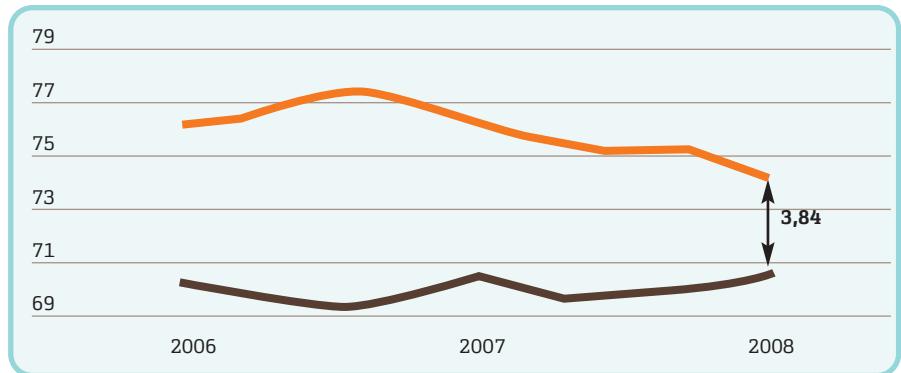
**Universo:** Población general mayor de 18 años, titulares de cuentas corrientes o libretas de ahorro en una entidad financiera.

**Muestreo:** 1.600 entrevistas cada trimestre.

**Técnica de investigación:** Entrevista telefónica asistida por ordenador.

**Error muestral:** ±2,5%.

## Bankinter vs Mercado. Personas físicas



- > Calidad Bankinter
- > Un servicio diferente
- > Calidad en clientes particulares
- > **Calidad en Pymes**
- > Calidad en empleados
- > Servicio de Atención al Cliente
- > Actuando en la mejora de la calidad

ISN Pymes

**+1,3**

respecto a la media del mercado

## Calidad en Pymes

Asimismo, a través de una consultora independiente y de forma semestral, realizamos una investigación de mercado que nos permite conocer el nivel de satisfacción que tienen los usuarios financieros (Pymes) con el servicio recibido por su banco o caja.

Los clientes del segmento de Pymes de Bankinter nos valoran por encima de la media de clientes de otros bancos y cajas, incrementándose este último año la diferencia hasta 1,3 puntos de ISN.

Para obtener las conclusiones del estudio, se le pregunta al cliente por 16 atributos de servicio que son relevantes para él. Destaca el liderazgo en aspectos relacionados con nuestros gestores, quienes tienen unas diferencias más significativas, valorándose en concreto su capacidad de asesoramiento y preparación profesional. Además, la valoración de Bankinter está muy por encima del mercado en productos y servicios, y en operativa.

	2007	2008
Mercado	75,88	72,91
Bankinter	76,58	74,24
GAP	0,70	1,33

**Ámbito geográfico:** todo el Territorio Nacional (exceptuando Ceuta y Melilla).

**Universo:** Empresas españolas con una facturación aproximada entre 0,5 y 5 mm €.

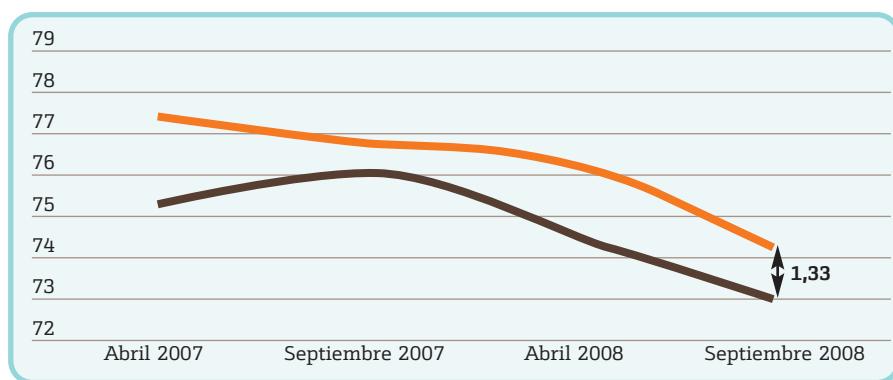
**Muestreo:** 1.110 entrevistas cada semestre.

**Técnica de investigación:** Entrevista telefónica asistida por ordenador.

**Error muestral:** ±2,97%.

## Bankinter vs Mercado. Pymes

Bankinter  
Mercado



- > Calidad Bankinter
- > Un servicio diferente
- > Calidad en clientes particulares
- > Calidad en Pymes
- > **Calidad en empleados**
- > Servicio de Atención al Cliente
- > Actuando en la mejora de la calidad

## Un banco que hace pensar. Evaluando e implicando al cliente interno.

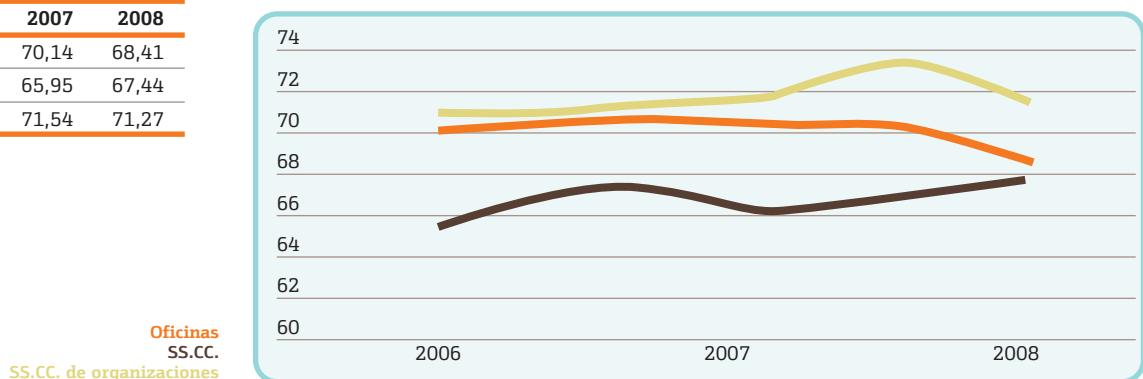
### Calidad en empleados

Semestralmente, los Servicios Centrales de Bankinter (SSCC), tanto a nivel global como desde la visión de los SSCC de cada Organización, son evaluados por la Red de Oficinas y por los propios Servicios Centrales. Esta valoración, junto con la evolución de la satisfacción de los clientes, es la base del 'factor de calidad', a la que está referenciada la retribución del 100% de la plantilla de Bankinter.

Los datos de este año se muestran en buen nivel en relación con los del año anterior: crece la percepción de los SSCC por los propios SSCC, se mantienen en la encuesta a los SSCC de las Organizaciones y se produce un pequeño desgaste en la percepción de los SSCC por la Red de Oficinas. Estas encuestas se realizan a la totalidad de la plantilla para conocer la percepción de servicio que se recibe internamente.

	2007	2008
Oficinas	70,14	68,41
SS.CC.	65,95	67,44
SS.CC. de organizaciones	71,54	71,27

Satisfacción global. Encuestas internas Oficinas, SS.CC y SS.CC Organizaciones



- > Calidad Bankinter
- > Un servicio diferente
- > Calidad en clientes particulares
- > Calidad en Pymes
- > Calidad en empleados
- > **Servicio de Atención al Cliente**
- > Actuando en la mejora de la calidad

## Servicio de Atención al Cliente

El servicio de Atención al Cliente de Bankinter tiene la función de atender y resolver las quejas y reclamaciones, garantizando, en forma y en tiempo, una unidad de criterio, y teniendo siempre muy en cuenta que el cliente perciba que el Banco actúa en su interés.

Además de solucionar los problemas de los clientes, desde el Servicio de Atención al Cliente se previenen y corrigen los principales errores que se cometan en cualquier área del Banco a la hora de comercializar un producto o de prestar un servicio.

### Quejas/Reclamaciones

**10,9**

por millón de transacciones

Este año, y con el objeto de asimilar nuestros datos a los presentados por la mayoría de los bancos y cajas, no estamos teniendo en cuenta aquellos acuerdos alcanzados en primera instancia en las oficinas, cuya resolución es automática, a diferencia de lo que se hacía en pasados ejercicios, por lo que con este nuevo criterio el número de quejas/reclamaciones es de sólo 10,9 por millón de transacciones. Será a partir del próximo año cuando podamos dar el dato de su evolución.

### Servicio de Atención a Clientes.

#### Total Quejas y Reclamaciones económicas

	2008
Nº Total de Quejas (no económicas)	5.959
Nº Total de Reclamaciones (económicas)	10.034
<b>Total</b>	<b>15.993</b>

#### Total Resoluciones económicas

	2008
Nº resoluciones a favor del Cliente	6.750
A favor del Cliente (%)	67,27
Nº resoluciones a favor del Banco	3.284
A favor del Banco (%)	32,73
<b>Total resoluciones económicas</b>	<b>10.034</b>

- > Calidad Bankinter
- > Un servicio diferente
- > Calidad en clientes particulares
- > Calidad en Pymes
- > Calidad en empleados
- > **Servicio de Atención al Cliente**
- > Actuando en la mejora de la calidad

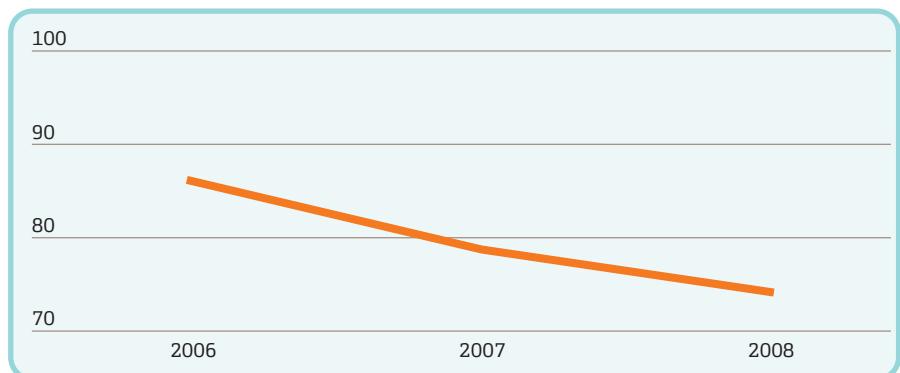
En cuanto al plazo de su resolución el 50,2% de las incidencias se han contestado en menos de 48 horas.

#### Plazos de resolución de las incidencias económicas

Plazos	Total Incidencias	%	% Incidencias Bk	% Incidencias No Bk
0 días	4.989	31,19	99,80	0,20
1 y 2 días	3.040	19,01	99,24	0,76
3 a 10 días	3.796	23,74	97,52	2,48
> 10 días	4.168	26,06	77,96	22,04
	<b>15.993</b>	<b>100,00</b>		

Durante el año 2008, y con el fin de asimilarnos a la valoración de la mayoría de los bancos y cajas, no estamos teniendo en cuenta a efectos de contabilización aquellos acuerdos alcanzados en primera instancia en las oficinas cuya resolución es automática. El antiguo criterio, es decir, teniendo en cuenta el total de incidencias, a lo largo del año 2008 el número de quejas/reclamaciones económicas habría continuado descendiendo, hasta 73,6 incidencias por cada millón de transacciones, (frente a 78,3 del año anterior).

#### Total Quejas y Reclamaciones económicas



- > Calidad Bankinter
- > Un servicio diferente
- > Calidad en clientes particulares
- > Calidad en Pymes
- > Calidad en empleados
- > **Servicio de Atención al Cliente**
- > Actuando en la mejora de la calidad

A través del Defensor Externo del Cliente, D. José Luis Gómez Dégano, que representa este órgano independiente, han sido tramitadas 708 reclamaciones de clientes, los cuales han apelado contra la resolución adoptada por nuestro Servicio de Atención al Cliente.

#### Defensor Externo del cliente

	2007	2008	08/07 (%)
Tramitadas	563	708	25,75
Resueltas a favor del Cliente	207	404	95,17
Resueltas a favor del Banco	350	278	-20,57
Excluidas	6	26	333,33

Durante 2008, a través del Servicio de Reclamaciones del Banco de España se han atendido 122 reclamaciones, procedentes de disconformidades de clientes por la solución dada ya sea por parte del Defensor Externo del Cliente o por el Servicio de Atención al Cliente de Bankinter

#### Banco de España

	2007	2008	08/07 (%)
Reclamaciones resueltas	112	122	8,93
a favor del Cliente	33	36	9,09
Allanamientos	23	21	-8,70
a favor del Banco	25	22	-12,00
Pendientes de resolución	30	40	33,33
No competencia de BE	1	3	

- > Calidad Bankinter
- > Un servicio diferente
- > Calidad en clientes particulares
- > Calidad en Pymes
- > Calidad en empleados
- > Servicio de Atención al Cliente
- > **Actuando en la mejora de la calidad**

Durante el año 2008 se han iniciado 75 proyectos de mejora en el trabajo diario en los que han participado 246 personas.

### **Actuando en la mejora de la calidad**

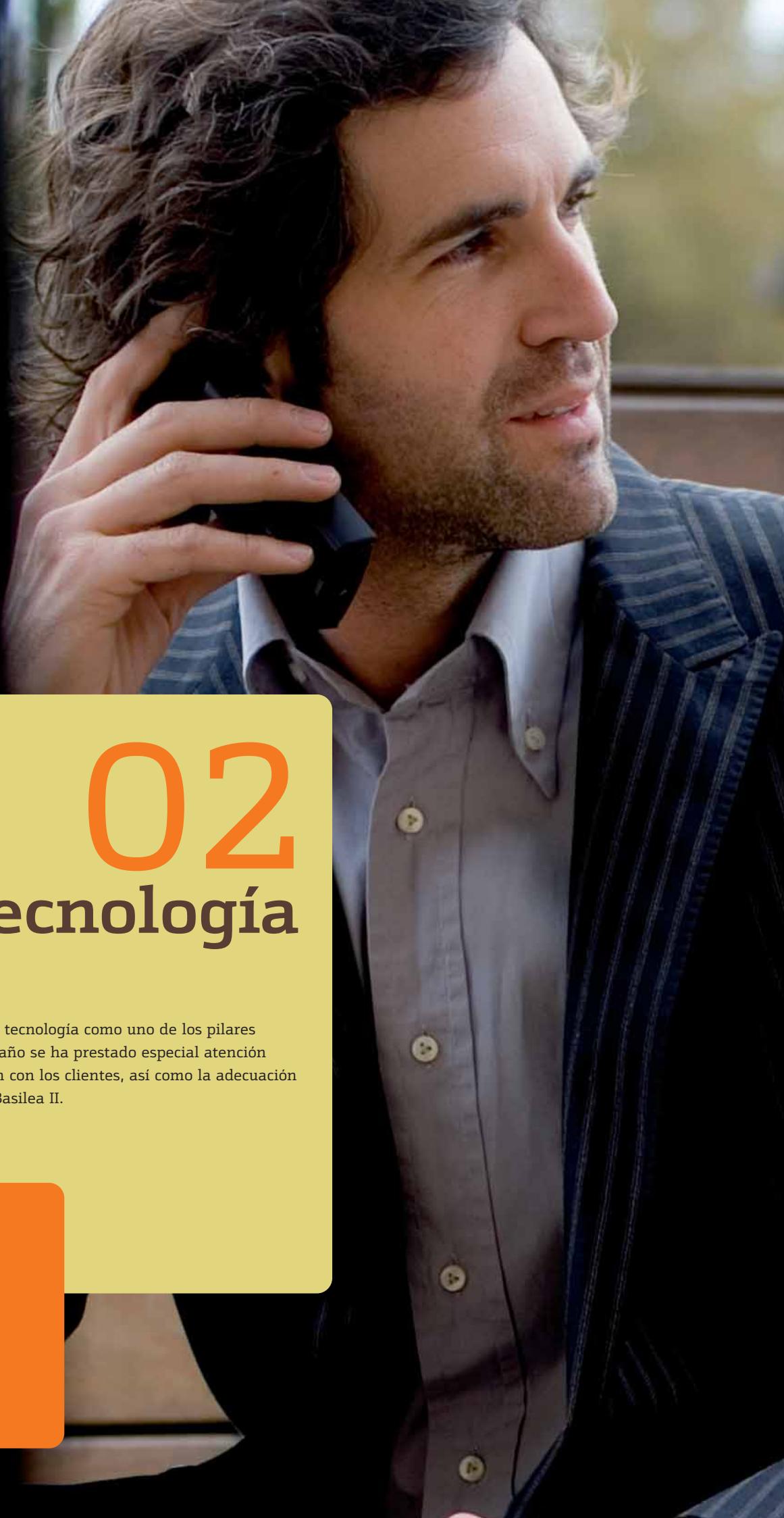
Durante el año 2008 se han iniciado 75 proyectos de mejora en el trabajo diario -a propuesta de los propios empleados- en los que han participado 246 personas, un 5,4% de la plantilla.

Como fórmula para reconocer el esfuerzo conjunto de las áreas del Banco que han ofrecido las mejores evoluciones de resultados en las encuestas durante 2008, se han otorgado los siguientes premios:

1º- Organizaciones con mejor evolución en la satisfacción de sus clientes y con respecto al mercado de su zona geográfica: Organización Castilla, Organización Castilla La Mancha- Extremadura y Organización Madrid Este.

2º- Áreas de negocio con la mejor evolución en la satisfacción de sus clientes externos e internos: división de Finanzas Personales y Plataforma Telefónica.

3º- Servicios Centrales con la mejor evolución en la satisfacción de sus clientes internos: área de Seguros, Sistemas de Información – Gestión de Administración Técnica (GAT), área de Riesgos – Riesgo de Mercado y Logística (Correos y Distribución).



# 02

## Tecnología

Bankinter considera el uso de la tecnología como uno de los pilares estratégicos de la Entidad. Este año se ha prestado especial atención a mejorar los canales de relación con los clientes, así como la adecuación de los sistemas a la llegada de Basilea II.

### En este capítulo:

- > Tecnología
- > Seguridad informática



# 02

## Tecnología

### Tecnología

El año 2008 ha traído consigo importantes avances en el ámbito de la tecnología. Bankinter continúa con su estrategia de considerar el uso de la tecnología como uno de los pilares de la Institución, lo cual garantiza de forma estable la calidad y el buen funcionamiento de todos los procedimientos, productos y servicio del Banco.

Cabe destacar este año las inversiones realizadas para mejorar los canales de comunicación con los clientes, dada nuestra vocación de multicanalidad. Así, se han potenciado las aplicaciones relacionadas con el Servicio Videollamada en la web, junto a la puesta en marcha de Bankinter Móvil, nuestro servicio de distribución de telefonía móvil.

De igual forma, han sido renovadas las infraestructuras tecnológicas de los entornos 'Middleware', así como la dotación de los equipos existentes en la Red de Oficinas, asegurando así la puesta al día de nuestros servicios con la mejor tecnología disponible en estos momentos.

Se han potenciado de manera notable todos aquellos proyectos que giran alrededor de una de las apuestas estratégicas de Bankinter en relación a los clientes de rentas altas, lo que ha supuesto una fuerte inversión en nuevos productos. Igualmente es destacable la mejora y actualización de los servicios relacionados con los medios de pago y el crédito al consumo.

También este año, Bankinter ha seguido incorporando a sus servicios de Internet las más avanzadas tecnologías representadas por el mundo de la web 2.0., haciéndolas a la vez compatibles con la estrategia del Banco en favor de la accesibilidad web.

> Tecnología  
> Seguridad informática

Asimismo, en 2008 la Entidad ha continuado realizando las inversiones necesarias para la adecuación de los sistemas a los cambios requeridos tras la llegada de Basilea II, así como para mejorar los sistemas internos de gestión, especialmente los relacionados con la gestión de riesgos de crédito.

#### Datos de Inversión en Desarrollo

Inversión en 2008	42.448.567,84
-------------------	---------------

#### Partidas

Inversión personal Bankinter	8.983.567,00
Coste externo	26.237.305,40
Activación	7.370.789,00

#### Datos de calidad de servicio

Tiempo medio Teleproceso (segundos)	0,16
Tiempo medio Internet (segundos)	1,99

&gt; Tecnología

&gt; Seguridad informática

## Bankinter es la primera empresa española en lograr la certificación BS25999.

### Seguridad informática

Continuando con las líneas marcadas en el Plan Estratégico de Seguridad Informática y, por ende, alineados con la consecución de los objetivos estratégicos de seguridad de la Entidad, durante 2008 se han obtenido los siguientes hitos relevantes:

#### **Primera entidad en España certificada simultáneamente en la BS 25999 y en la ISO 27001**

##### **Garantizar la continuidad tecnológica de los servicios IT**

Bankinter se ha convertido en la primera empresa española en lograr la certificación BS25999, que acredita al Banco con los estándares más elevados de calidad y rigor profesional en la gestión de la continuidad de negocio en sus plataformas y sistemas.

A efectos prácticos, esta certificación nos permite mejorar de forma proactiva la consistencia de nuestra actividad, así como incrementar nuestra capacidad de gestión y recuperación ante una interrupción de sistemas que afectan al negocio, situándonos en una posición de liderazgo en el ámbito de la tecnología, los sistemas de banca a distancia y la calidad de servicio a los clientes, además de aportar una ventaja competitiva global al estar reconocida la certificación a nivel internacional.



BCMS BS 25999 2:2007 Certificado: BCMS 536886



ISMS ISO/IEC 27001:2005 Certificado: IS508474

##### **Re-Certificación ISO 27001**

El Sistema de Gestión de la Seguridad de la Entidad certificado ISO 27001 cumplió durante 2008 su segundo año de vida. British Standard Institution (BSI), entidad certificadora de prestigio mundial, efectuó la segunda revisión de re-certificación con el objeto de validar el mantenimiento correcto del sistema y su ciclo de mejora continua. Como resultado, Bankinter superó con solvencia los requerimientos establecidos, demostrándose de manera objetiva, evidente y visible el compromiso del Banco con el Sistema de Gestión de la Seguridad.

##### **Seguridad de Clientes**

El concepto 'seguridad de clientes' forma parte de la estrategia de protección de la Entidad para con sus clientes, la cual está definida bajo tres pilares básicos: información, protección y asesoramiento, junto a la premisa global de que el cliente debe ser parte activa de su propia autoprotección.

Los servicios de banca a distancia de las entidades financieras han vivido un año turbulento como consecuencia, sobre todo, del auge y generalización del fraude online y la profesionalización de amenazas como el phishing, carding y troyanos diseñados para la obtención por medios fraudulentos de la información de acceso y operación de los clientes a través de los servicios web.

Bankinter, gracias a sus sistemas de control y protección disponibles en sus transaccionales, y a la incorporación de nuevas iniciativas innovadoras, como el "CRM de Seguridad", ha consolidado la situación de privilegio y confianza que la Entidad y sus clientes tienen respecto al e-fraude y otras amenazas online.

Por otro lado, y como en años anteriores, los sistemas de seguridad y protección implantados en Bankinter han sido auditados por personal independiente y de reconocido prestigio, ratificándose nuevamente las garantías de seguridad y fiabilidad que han hecho de la banca a distancia de Bankinter un referente en el sector.



# 03

## Canales y redes

Bankinter ha hecho de la estrategia multicanal una de sus grandes ventajas competitivas. Los clientes se relacionan con el Banco a través del canal que, en cada momento, les resulta más conveniente. El Banco ha potenciando en 2008 la integración eficiente de todos sus canales, con especial dedicación a los más novedosos, como el 'Servicio Videollamada'.

### En este capítulo:

- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM



- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

# 03

## Canales y redes

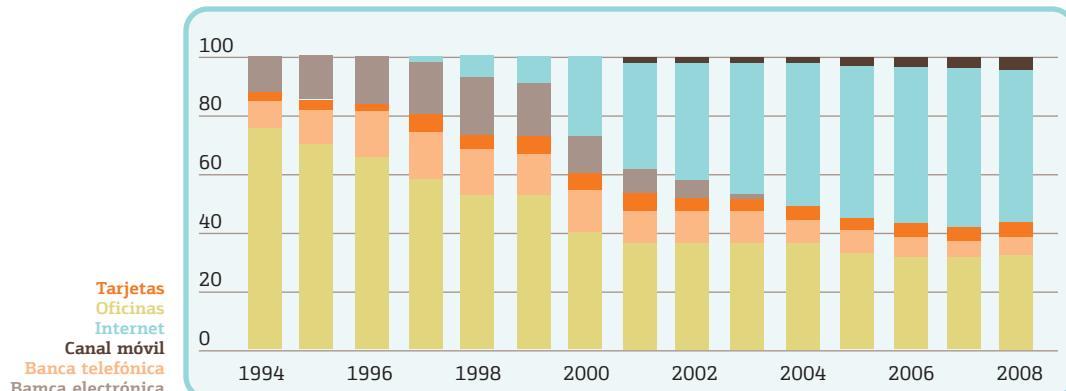
### Multicanalidad

Bankinter ha hecho de la estrategia multicanal una de sus grandes ventajas competitivas. Durante 2008, el Banco ha continuado potenciando la integración eficiente de todos sus canales de relación con clientes, con especial dedicación a los de más reciente implantación, como es el caso del 'Servicio Videollamada', un canal que utiliza las posibilidades de Internet para ofrecer un asesoramiento interactivo, multimedia, personalizado y especializado en función de cada necesidad. Con este servicio, cualquier cliente puede ponerse en contacto con el Banco, o viceversa, utilizando un sistema de imagen y voz que permite compartir documentos, aplicaciones informáticas o páginas de Internet, lo que incrementa tanto la capacidad de la función asesora, como la resolución de dudas o la comercialización a distancia de productos o servicios complejos.

El Servicio Videollamada permite beneficiarse de lo mejor de cada canal de comunicación: la atención personal, especializada y de amplio horario de la banca telefónica, la eficiencia e inmediatez a distancia de Internet, y la cercanía y el toque humano de la oficina física.

En Bankinter, los clientes interactúan con el Banco en cualquier momento y lugar a través del canal que les resulte más conveniente. La combinación de uso de cada uno de ellos (Red de Oficinas, Plataforma Telefónica, Bankinter.com, Cajeros, Móvil...) hace que el servicio prestado adquiera unos niveles de calidad percibida que nos hacen ser líderes en el mercado.

Evolución de transacciones por canal (%)



- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

ISN  
Plataforma telefónica

79,7

Este año hemos seguido potenciando la integración de nuestra actividad comercial a través de los diferentes canales. Así, y apalancados en la fortaleza de nuestro CRM, en función del momento, del producto y de las preferencias de los clientes, se utiliza uno u otro canal de relación manteniendo una coherencia comercial única. Esto nos ha permitido optimizar la eficiencia comercial y multiplicar el número de contactos manteniendo los costes contenidos.

Durante 2008 se han realizado 1.465,5 millones de transacciones, con un incremento sobre el año anterior del 10%; el 68% de estas transacciones se han realizado en canales no presenciales, lo cual da una idea de cómo la realidad multicanal ha transformado el Banco.

#### Plataforma Telefónica

La Plataforma Telefónica ha experimentado un retroceso del 17% en su actividad transaccional en comparación con el año anterior, en beneficio de otros canales que han aumentado su operativa. El total de llamadas telefónicas recibidas en el año ha sido de 6 millones, de las cuales un 52% fueron atendidas por el sistema automático, y el resto, un 48%, a través de operadores.

En lo que se refiere a correos electrónicos gestionados, el número de mensajes asciende a 67.126, lo que supone una disminución del 5% sobre las cifras del año anterior.

Como consecuencia de la reducción de la actividad, el total de la plantilla asignada a este servicio se ha reducido en la misma proporción, con el fin de mantener unos ajustados niveles de eficiencia.

En lo que se refiere a los niveles de calidad y servicio, la Plataforma Telefónica continúa siendo uno de los canales más reconocidos por los clientes del Banco, que valoran con un 79,7 de ISN (Índice de Satisfacción Neta) la calidad de servicio recibida. Asimismo, el indicador básico del servicio, el porcentaje de llamadas atendidas antes de 20 segundos, supera ampliamente el objetivo de un 80% de umbral mínimo que se había establecido, alcanzando un dato acumulado para el año 2008 de un 86,3%.

En el aspecto tecnológico, hay que destacar la puesta en marcha del nuevo sistema automático de recepción de llamadas, que permite interactuar no sólo a través de tonos, sino también con voz y que, estando actualmente en fase de pruebas, entrará en funcionamiento a lo largo del primer trimestre de 2009.

- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM



En el mes de noviembre se ha concluido la formalización de la adquisición de un nuevo sistema de grabación, conjuntamente con un módulo de audio-análisis, que nos permitirá incrementar aún más los niveles de calidad ofrecidos.

Por segundo año consecutivo, la Plataforma Telefónica de Bankinter ha obtenido la calificación de mejor centro de contacto telefónico del sector Banca y Seguros dentro de los Premios Call Center de Oro, concedidos por IZO Systems (consultor líder en la industria de los Call Centers), la Asociación Española de Expertos en Centros de Contactos con Clientes-AEECCC (Asociación de Empresas del Sector) y el IFAES-International Faculty for Executives. En el mismo acto, la Plataforma Telefónica de Bankinter recibió dos honores más: CRC Especial a la Mejor Orientación al cliente en un call center y tercer finalista en la categoría de mejor centro de relación con clientes a nivel global.

#### **www.bankinter.com**

Este año bankinter.com ha realizado notables avances en la línea de conseguir una web a medida de cada usuario, personalizando su oferta de productos adecuados para cada cliente. De igual forma, se ha continuado trabajando en la optimización de las herramientas de consulta de movimientos y extracto integral, con la idea de conseguir una web más útil y usable. Todos los clientes del Banco cuentan, además, con herramientas de comunicación directa con sus gestores personales, con quienes tienen la oportunidad de relacionarse, recibiendo un asesoramiento personalizado.



- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

**Canal Internet****88,4%**

de las operaciones de renta variable se realizan a través de este canal

**empresas.bankinter.com****74,6%**

de los clientes activos del Banco son clientes habituales de la web

**[broker.bankinter.com](#)**

El año 2008 ha sido un ejercicio bursátil con muchos movimientos y fluctuaciones en los mercados. Con el fin de ofrecer a los clientes una mayor capacidad de gestión y de control del riesgo en sus inversiones, se han ampliado las capacidades operativas de Bankinter Broker, permitiendo el envío de órdenes con más funcionalidades (condicionadas o con restricciones en el mercado continuo español) y órdenes stop en los principales índices del mundo (profit-lost, dinámicas, relacionadas y referenciadas a un índice). Entre las novedades más llamativas que se han implementado, cabe destacar las Órdenes con Restricciones y las Stop Dinámicas.

Asimismo, se ha completado la operativa a crédito con la inclusión de un nuevo servicio de 'Compra a crédito', que permite multiplicar por cuatro la capacidad de inversión, al tener que aportar sólo el 25% de la inversión a realizar. De igual forma, la incorporación de la operativa en el negocio de divisa, cada vez más demandado por los clientes, ha supuesto la posibilidad de operar intradía y al contado con hasta 15 divisas en tiempo real. Por último, y apalancados en las nuevas tecnologías, se han mejorado aspectos visuales del servicio, con la incorporación, por ejemplo, de nuevos gráficos en los valores.

Pese a la situación de los mercados, Bankinter sigue siendo un operador destacado en el negocio de la renta variable, sobre todo en lo que se refiere a la operativa on line. Prueba de ello es el hecho de que el 88,4% de las operaciones de renta variable realizadas en el Banco durante 2008 se hayan canalizado a través de Internet, llegando a una cifra de 783.253 conexiones en el mes de diciembre.

**[empresas.bankinter.com](#)**

El hito más importante de 2008 en la web de Bankinter Empresas ha sido la nueva definición y estructura de contenidos diseñados para esta web, por la que se agrupan productos y funcionalidades, lo que ha contribuido a la mejora de la usabilidad y el acceso a la información de nuevas opciones. Nuestros clientes han valorado positivamente estas mejoras, como se pone de manifiesto en el hecho de que la calidad percibida por ellos aumente de forma significativa, situando el ISN de satisfacción global en un 79,4 y el atributo de facilidad de uso en un 81,0.

La web de Bankinter Empresas se ha convertido en la herramienta imprescindible y de uso diario para nuestras empresas, con cifras de utilización en crecimiento constante. Apoyándonos en estos pilares: calidad de servicio, asesoramiento personalizado y crecimiento en el segmento de Pymes, se ha conseguido que el 74,6% de las pymes activas del Banco sean a su vez clientes activos o habituales de la web.

- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

SMS

**47**  
millones  
de mensajes  
enviados

**ISN**  
**Servicio Videollamada**

**81,6**

### Plataforma SMS

La operativa SMS ofrece un gran valor añadido a los clientes, los cuales valoran la disponibilidad y la inmediatez de la información con arreglo a un menú de avisos personalizados.

Durante 2008 se ha trabajado en mejorar todos los flujos de mensajes que reciben los clientes, lo que ha contribuido a alcanzar cifras totales de hasta 47,0 millones de mensajes enviados, con un 75,9% de los clientes activos (personas físicas) con el móvil informado. Los indicadores de calidad de esa plataforma indican un alto nivel de satisfacción de los clientes, con un ISN del 79,5.

### Servicio Videollamada

Presentado en el último trimestre del año 2007, el 'Servicio Videollamada' se ha consolidado en 2008 como un canal de comunicación multimedia de una gran eficiencia. Mediante este servicio, los clientes tienen la posibilidad de acceder, desde distintos puntos situados estratégicamente en la web, a una sesión multimedia en la que pueden conversar con sus tutores o con especialistas en distintos productos casi del mismo modo que lo harían personalmente en una oficina: compartiendo imagen, audio, presentaciones, ficheros, etc. con lo que la sensación de presencia y cercanía es equiparable a la de una reunión presencial.

Durante el año, se han recibido más de 41.730 videollamadas, con una atención personalizada que pretende acercarse a los estándares de calidad de una sucursal bancaria.

La Videollamada ofrece, básicamente, dos tipos de servicios: los de soporte y ayuda al usuario de Internet, y los comerciales, donde los clientes pueden recibir información y contratar productos con un nivel de asesoramiento muy alto.

Los clientes aprecian el servicio ofrecido y lo valoran con un ISN del 81,6 en satisfacción global.

- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

## Redes de distribución

### Red de oficinas

Bankinter cuenta a cierre del ejercicio con una red de 372 oficinas 'universales', lo que supone 12 oficinas más de las que había el año anterior.

La implantación de las nuevas oficinas responde a la intención de tener una mayor presencia en aquellas poblaciones con mayor desarrollo demográfico y en zonas en las que los niveles de renta y actividad económica propician que la recuperación de la inversión se logre en el menor tiempo posible.

Como apoyo a los equipos de ventas, durante 2008 el Banco ha seguido profundizando en la mejora de la herramienta CRM como base de la actividad comercial en todas las oficinas y centros. Especial atención merece el desarrollo iniciado del GeoCRM, que nos permite: identificar la cuota de mercado de la oficina y de Bankinter en cada área de influencia, asignar el mercado potencial a cada centro, localizar los huecos de mercado idóneos y analizar geográficamente el éxito de las campañas comerciales.

Siguiendo con nuestro objetivo en materia de Acción Social de participar en proyectos que ayuden en el día a día a los colectivos más desfavorecidos, hemos seguido trabajando en el proyecto de mejora de la accesibilidad de las oficinas, habiendo conseguido que al cierre del ejercicio el 97,3% de la Red (lo que supone 362 oficinas) estén dotadas de todo tipo de requerimientos de accesibilidad para personas con discapacidad.

También se ha continuado, a lo largo de este ejercicio, con la adaptación de las fachadas de los locales a la nueva imagen de Bankinter, cerrando 2008 con el 84,1% de las oficinas ya adaptadas a esta nueva identidad corporativa.

Otro de los proyectos acometidos en 2008 ha sido el de completar nuestra red de cajeros automáticos disponibles en las oficinas con la instalación de 81 nuevos cajeros, lo que deja la Red con un total de 243 en servicio.

Para desarrollar la actividad de captación y gestión de clientes en las 372 oficinas tradicionales que componen la Red de Oficinas, Bankinter cuenta con un equipo de profesionales (directores, subdirectores, directores de cuenta, ejecutivos, apoderados y administrativos), volcados en la tarea de dar un servicio de calidad y de impulsar la actividad comercial en todos los segmentos de negocio bajo su responsabilidad.

**Oficinas universales**

**372**  
oficinas, 12 más  
que en 2007

- > Multicanalidad
- > **Redes de distribución**
- > CRM

Pero además, Bankinter dispone de un numeroso equipo de especialistas en distintos segmentos de clientes, que desarrollan su actividad en centros claramente diferenciados:

#### **Centros de Pymes.**

Al cierre del ejercicio, Bankinter cuenta con una red de 145 Centros de Pymes distribuidos entre las 13 organizaciones territoriales que forman el Banco y en los que realiza su función una plantilla de 410 personas. Estos Centros están localizados, fundamentalmente, en polígonos industriales con una alta concentración de pequeñas y medianas empresas, a quienes se presta una atención comercial especializada y próxima.

#### **Centros de Banca Privada.**

El número de estos centros -dedicados en exclusiva a la tutela integral y personalizada de los clientes de los segmentos de Banca Privada y Finanzas Personales- asciende a cierre de año a 51, con una plantilla formada por 253 profesionales altamente cualificados.

#### **Centros de Gestión de Empresas (Corporativa).**

El Banco cuenta en la actualidad con 51 Centros de Gestión de Empresas, con un total de 195 personas en plantilla. Se trata de centros en donde las empresas de mayor tamaño y las grandes corporaciones reciben una atención comercial especializada.

#### **Datos más destacados de la Red de Oficinas**

	2007	2008	08/07 (%)
Oficinas Universales	360	372	3,33
Centros Pymes	161	145	-9,94
<b>millones de euros</b>			
Recursos medios	12.871,56	14.770,71	14,75
Inversión media	31.903,98	35.625,80	11,67
Beneficio antes impuesto	398,28	336,86	-15,42
ISN (puntos)	77,44	75,56	-1,88

- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

**ISN redes con socios**

**77,2**

Oficinas virtuales

**75,7**

Red de agentes

#### **Redes con socios**

Redes con Socios es el área de negocio bajo la que desarrollan su actividad la Red de Agentes y la de Oficinas Virtuales. Ambas redes comparten el objetivo de acelerar el crecimiento del negocio del Banco apalancándose en:

**La clara orientación hacia la gestión y el asesoramiento** de los clientes de los segmentos de Banca Privada y Finanzas Personales.

**La adaptación de la oferta de productos y servicios** a las necesidades específicas de los socios (Agentes y Oficinas Virtuales).

**La obsesión por la calidad**, conscientes de ser ésta una variable diferencial de nuestra propuesta de valor. De esta forma, los clientes de estas redes muestran índices de satisfacción de los más elevados del Banco y, por ende, también muy por encima de la media del mercado: 77,2 puntos de ISN en Oficinas Virtuales y 75,7 puntos en la Red de Agentes.

**La cesión al socio** (sea este un Agente o una Oficina Virtual) de una parte de los beneficios generados por el negocio compartido.

Redes con Socios tiene una importancia relativa creciente dentro de Bankinter gracias a la fortaleza del negocio de los Agentes y de las Oficinas Virtuales. Al cierre de año, este negocio cuenta con el 9,9% de los clientes activos del Banco; y representa el 10,2% del Beneficio antes de impuestos, el 13,9% de los Recursos y el 9,7% de la Inversión del conjunto de redes.



- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

### Red de Agentes

La Red de Agentes de Bankinter cierra un año más siendo líder en este modelo de distribución bancaria.

Esta Red, que nació en 1992 como una apuesta estratégica de crecimiento y rentabilidad, parte del modelo de una asociación del Banco con profesionales ligados al mundo financiero y del asesoramiento. Bankinter y el agente comparten los márgenes generados por las operaciones financieras sin incurrir en los costes estructurales de una oficina tradicional.

La cualificación para el asesoramiento de los agentes sigue siendo una de las prioridades de formación de Bankinter. Además, el Banco continúa trabajando en la segmentación de los mismos según su actividad, volumen de negocio y perfil de sus clientes.

La Red de Agentes tiene un pasado de éxito y sigue exhibiendo un futuro prometedor, manteniendo como objetivos prioritarios: consolidar su liderazgo, defender su nivel de calidad y acelerar el crecimiento.

### Datos más destacados de la Red de Agentes

	2007	2008	08/07 (%)
Agentes	996	920	-7,63
<b>Millones de euros</b>			
Recursos medios	869,80	992,10	14,06
Inversión media	1.770,17	1.968,18	11,19
Beneficio antes de impuestos	19,79	17,09	-13,65
ISN (puntos)	79,63	75,67	-3,96

- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

### Oficinas virtuales

Las Oficinas Virtuales de Bankinter siguen representando un modelo único de colaboración entre una entidad financiera y una empresa, organismo público, asociación o colegio profesional. A través de la Oficina Virtual se ofrecen productos y servicios financieros a empleados, asociados, clientes, y proveedores del socio.

Bankinter y su socio (empresa, colegio, asociación...) comparten la gestión de la Oficina. El Banco aporta el capital, la tecnología y los productos financieros, mientras que el socio facilita el acceso a las entidades y personas con las que habitualmente se relaciona, participando ambos en el beneficio generado por este negocio. Asimismo, el beneficio compartido por el socio puede ser trasladado a los propios clientes finales de la Oficina Virtual.

Los clientes de las Oficinas Virtuales siguen siendo en el año 2008 los más satisfechos de entre todas las redes del Banco, con un índice de satisfacción de 77,2 puntos. A la alta satisfacción de los clientes de las Oficinas Virtuales contribuye el asesoramiento y la atención personalizada de la que son objeto gracias a las plataformas de atención a distancia del Banco y del conocimiento y las posibilidades de gestión que ofrece el CRM de Bankinter.

### Datos más destacados de las Oficinas Virtuales

	2007	2008	08/07 (%)
Oficinas	552	407	-26,27
<b>Millones de euros</b>			
Recursos medios	1.360,81	1.497,32	10,03
Inversión media	1.941,76	2.013,28	3,68
Beneficio antes de impuestos	25,20	23,25	-7,74
ISN (puntos)	77,40	77,23	-0,17

- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

Nuevos clientes

26%  
más que  
en 2007

### Redes a distancia

Bajo esta área de negocio se integran la Red de Internet y la Red Telefónica, compuestas por aquellos clientes que se dan de alta en el Banco a través de bankinter.com y de Banca Telefónica. Ambas Redes comparten su orientación hacia la gestión y el asesoramiento a distancia de clientes de los segmentos de Particulares y de Banca Privada.

Las Redes a Distancia cierran el año con 19.142 nuevos clientes captados, lo que supone un 26% más que el año anterior.

Las campañas de depósitos que se han llevado a cabo este año han permitido incrementar los recursos medios hasta los 631,3 millones de euros, un 11,6% más que en 2007.

Cabe destacar igualmente el hecho de que la cartera nominal de renta variable depositada crece un 16% con respecto al cierre de 2007.

### Datos más destacados de las Redes a distancia

	2007	2008	08/07 (%)
<b>Millones de euros</b>			
Recursos medios	565,83	631,30	11,57
Inversión media	1.198,07	1.211,06	1,08
Beneficio antes impuestos	13,74	12,30	-10,48
ISN (puntos)	75,87	74,06	-1,81

- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

## CRM

El CRM (Customer Relationship Management) es una pieza estratégica fundamental en la actividad comercial realizada por las distintas áreas del Banco, proporcionando el conocimiento y las herramientas necesarias para el lanzamiento de las acciones comerciales que cubren todos los aspectos de la relación con el cliente: captación, venta cruzada, rentabilización, retención, asesoramiento y calidad.

En 2008, el CRM de Bankinter ha continuado mejorando la gestión realizada durante el año anterior, incrementando el número de acciones comerciales enviadas a clientes y personalizando estas acciones con mayor precisión según el perfil del cliente y a través de todos los canales, redes y plataformas de venta: Red de Oficinas, Agentes, Oficinas Virtuales y Ventas a Distancia, Internet, SMS, Banco en el móvil, Mailing, e-Mailing y Videollamada. De esta forma, el CRM se ha afianzado como elemento integrador y coordinador de la multicanalidad en Bankinter.

El incremento en el número de acciones comerciales a clientes y la mejora de la personalización han venido básicamente como consecuencia de:

**La incorporación de potenciales de alto valor a las oficinas**, lo que ha permitido nuevas oportunidades de captación de clientes.

**La captación de más de 100.000 datos de contacto de clientes**, sobre todo, móvil y email, que permiten aumentar el nivel de relación con el cliente mediante canales más eficientes en costes.

**La incorporación de nuevas acciones comerciales** de cross y up-selling derivadas de la inclusión de modelos personalizados para cada cliente según su propensión de compra de productos (estos modelos se han incluido en los segmentos de Pymes y Banca Privada; durante el año próximo se incluirán en el resto).

**La inclusión de más de 1.000 tipos de acciones en agendas y 29 nuevas alertas comerciales** que saltan en determinadas operaciones del cliente. También durante este año hemos iniciado la oferta de acciones comerciales en tiempo real en Internet.

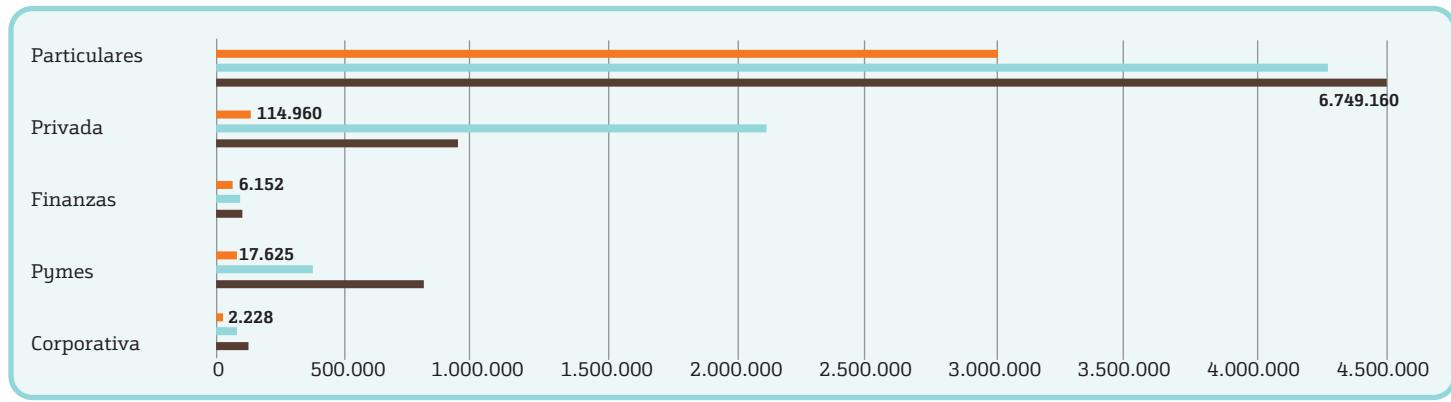
**La incorporación de alertas en agendas del nuevo CRM de Riesgos**, como ayuda a la gestión de la cartera.

- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

Y todo ello, estando más cerca de nuestra red comercial, haciendo más sencillo el uso de las herramientas y llevando el CRM a la blackberry de los comerciales.

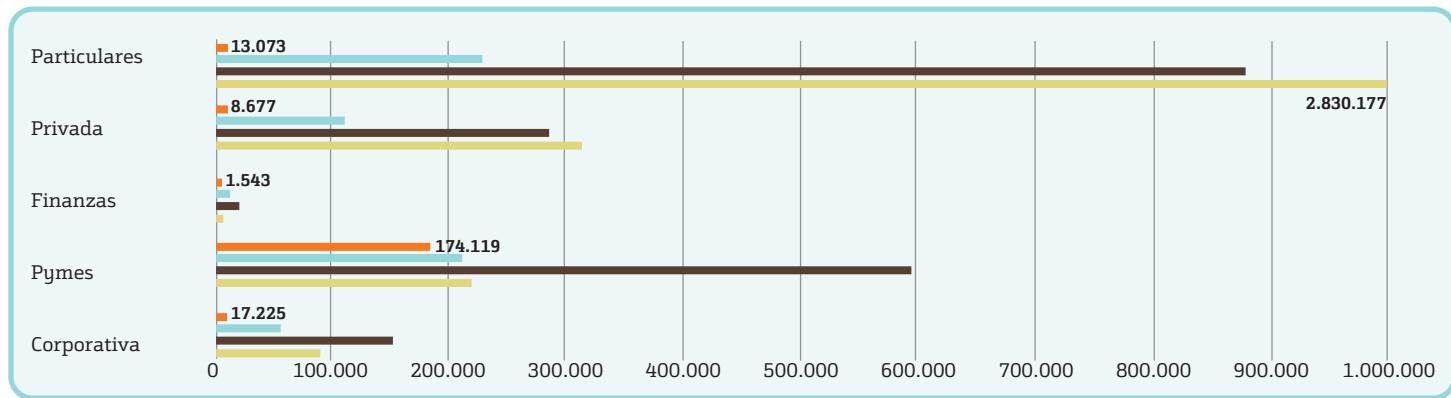
En términos de actividad, el CRM ha gestionado durante este año 25 millones de acciones comerciales (3 millones más que el año anterior), poniendo un mayor énfasis en los canales electrónicos. Se han enviado 8,7 millones de cartas, 6,9 millones de emails y 3,2 millones de sms; se han incluido, además, 2,8 millones de acciones en las agendas de los comerciales y se han ofrecido de forma reactiva 3,5 millones de oportunidades de venta por Internet, teléfono y oficinas.

**Envíos a clientes realizados desde CRM (suma de envíos)**



SMS    E-mails    Cartas

**Resoluciones CRM 2008 por segmentos de negocio (suma de resoluciones)**



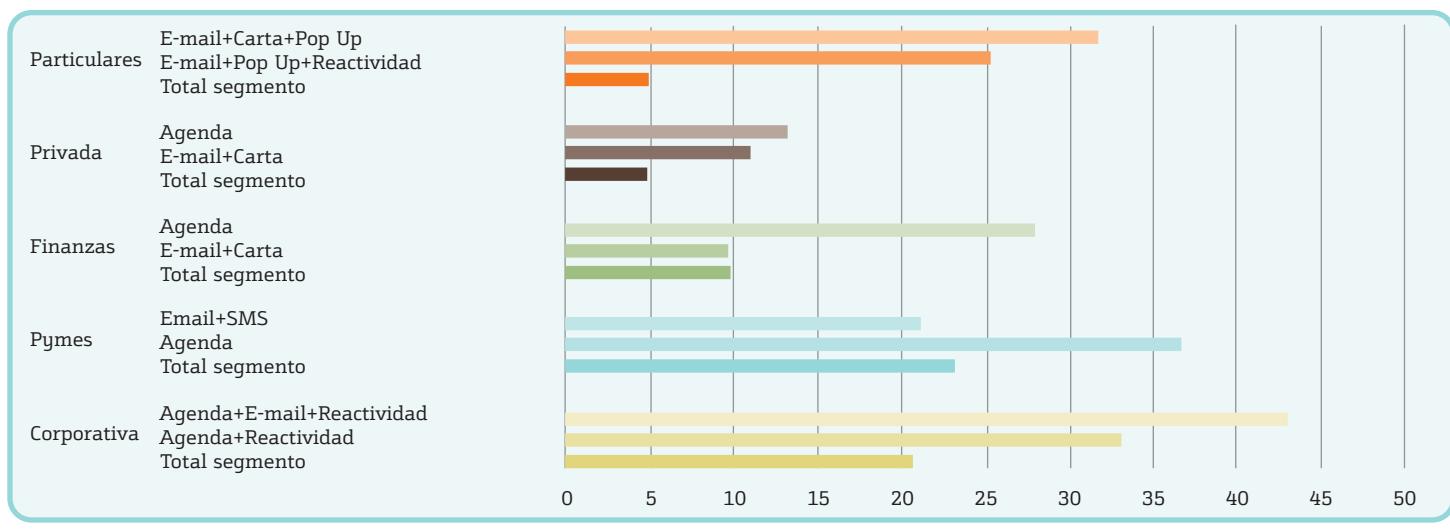
Captación    Alertas    Agendas    Reactividad

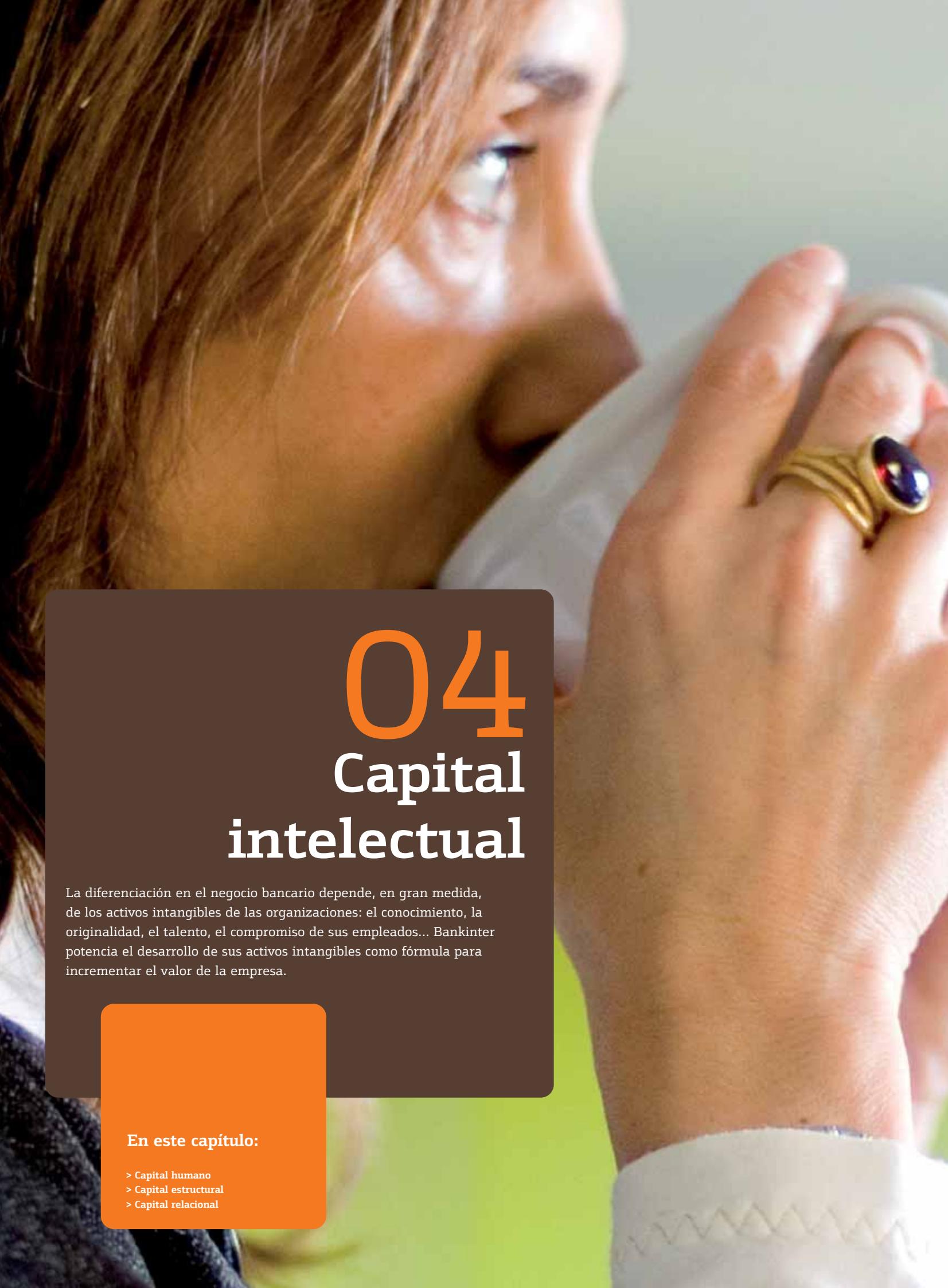
- > Multicanalidad
- > Redes de distribución
- > CRM

Y en términos de éxitos y ventas, hemos trabajado en detectar el mix de acciones de mayor éxito según el perfil de los clientes. En el gráfico adjunto, se muestran la tasa media de venta por segmento de negocio y las combinaciones de acciones con mayor éxito:

Por último, el CRM de Bankinter sigue mostrándose en los foros internacionales como caso de estudio en la gestión de clientes. Asimismo, es pionero en la incorporación de herramientas de análisis geoestadístico para la detección de nuevas oportunidades comerciales y de captación (geocrm), herramientas de visualización dinámica de datos (visokio) y herramientas de análisis y optimización de acciones comerciales en términos de eficiencia y rentabilidad.

**Tasa de éxito de acciones comerciales enviadas a clientes (Julio a diciembre 2008) (%)**





# 04

## Capital intelectual

La diferenciación en el negocio bancario depende, en gran medida, de los activos intangibles de las organizaciones: el conocimiento, la originalidad, el talento, el compromiso de sus empleados... Bankinter potencia el desarrollo de sus activos intangibles como fórmula para incrementar el valor de la empresa.

### En este capítulo:

- > Capital humano
- > Capital estructural
- > Capital relacional



- > Capital humano
- > Capital estructural
- > Capital relacional

## Capital intelectual

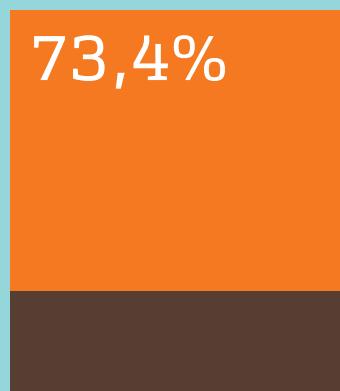
**4.483**

empleados

Diversidad (2008)



Titulación superior (2008)



	Hombres	Mujeres
2007	51,8	48,2
2006	53,1	46,9
2005	55,0	45,0

	Titulación superior
2007	72,6
2006	71,9
2005	70,7

- > Capital humano
- > Capital estructural
- > Capital relacional

Personas que han recibido  
formación (2008)

95,5%

36,7  
años de edad media

10,3  
años de antigüedad media

25  
nacionalidades existentes

Alemania, Argentina, Bélgica, Brasil, Bulgaria, China, Colombia,  
Cuba, Dinamarca, Ecuador, Francia, Holanda, Irlanda, Italia,  
Paraguay, Perú, Reino Unido, Rumanía, Rusia, Suecia, Suiza, U.S.A.,  
Uruguay, Venezuela y España

- > Capital humano
- > Capital estructural
- > Capital relacional

# 04

## Capital intelectual

### Introducción

El modelo de capital intelectual de Bankinter ha estado, desde sus inicios en 1999, ligado a la estrategia del Banco, y ha evolucionado con el objetivo de proporcionar una información más completa acerca de los activos intangibles relevantes para Bankinter. Después de 9 años publicando los datos de capital intelectual, éstos se han convertido en una ventaja competitiva y en una referencia para el ámbito empresarial y para la sociedad.

En el entorno socioeconómico actual -caracterizado por la continua revolución tecnológica, la desaceleración económica y, sobre todo, por los cambios estructurales en el negocio bancario- la diferenciación depende sobre todo de los activos intangibles de las organizaciones, tales como el conocimiento, la originalidad, el compromiso y la responsabilidad de sus empleados, su talento y capacidad innovadora, la cultura corporativa o el valor de sus relaciones con clientes, accionistas y proveedores, entre otros grupos de interés.

El modelo de capital intelectual se estructura en tres bloques de información (capital humano, estructural y relacional), atendiendo a la diferente naturaleza de los activos intangibles considerados en cada caso. Esta estructura tiene como objetivo proporcionar una información homogénea y relevante de Bankinter desde un punto de vista estratégico, de manera que tanto los accionistas, como los clientes o la sociedad en general tengan a su disposición datos comparables de utilidad para determinar a este respecto el valor actual de la empresa.

- > Capital humano
- > Capital estructural
- > Capital relacional

**Plantilla**

**7,4%**

titulación  
superior

**Capital humano**

Se refiere a las actitudes, habilidades y conocimientos de empleados y equipos que proporcionan valor a la organización, así como a la capacidad de ésta para regenerar su capital humano a través de la formación y del aprendizaje.

La política de gestión de personas de Bankinter responde al objetivo principal de conseguir una plantilla profesional comprometida, responsable, formada, motivada y alineada con los objetivos del Banco y con su modelo de negocio.

Hasta 2007, el número total de personas empleadas en la Entidad había crecido a una tasa anual constante acumulativa del 7%. Sin embargo este año, atendiendo a una mejora de la eficiencia y ajustándonos al nuevo entorno socioeconómico, hemos mantenido la plantilla en términos similares al año anterior.

La plantilla de Bankinter tiene una edad media de 36,7 años. Se trata de una plantilla cualificada, con porcentajes de personas con titulación superior (73,4%) y con nivel de idioma (35,8%) de los más elevados del sector. Es también una plantilla diversa en cuanto a la titulación académica, experiencia, género y origen nacional de sus miembros; y cada vez más igual en cuanto a sexos: no en vano, hemos disminuido la diferencia de proporción en plantilla entre hombres y mujeres desde un 10% a favor de los hombres que había hace 4 años a tan solo un 2% en 2008.

Los datos sobre horas de formación, e inversión en formación por empleado formado, muestran una reducción con respecto al año anterior, atribuible a varias cuestiones: al crecimiento de la plantilla en los últimos años, a la mayor cobertura de la formación, que alcanza en promedio al 95,5% de la plantilla (el 100%, en el caso de la red comercial), y en el caso de la reducción del gasto, a una mayor eficiencia en el mismo derivada de la reducción de gastos indirectos, como costes logísticos, y de la mayor importancia concedida a la formación de ámbito local. La inversión en formación se mantiene, no obstante, en el 2% de la masa salarial, así como el número medio de cursos por empleado, 9.

En cuanto al capítulo de compromiso y motivación de la plantilla, el porcentaje de empleados con retribución variable se sitúa en un 76%, lo que supone un 16% más que el año pasado. Este incremento en personas con salario asociado a objetivos (individuales y del Banco), unido al cambio del entorno económico en mitad del año (que ha supuesto que las previsiones de finales del año perdieran valor), ha ocasionado que sólo un 5,2% de personas cumplan o superen objetivos asignados.

- > Capital humano
- > Capital estructural
- > Capital relacional

Indicador	2006	2007	2008
<b>Indicadores Descriptivos</b>			
Nº de empleados	3.981	4.530	4.483
Edad media (años)	36,50	35,95	36,71
<b>Experiencia</b>			
Antigüedad media(años)	10,27	9,56	10,25
Antigüedad media(años)/ 40 años (vida profesional) (%)	25,68	23,90	25,63
<b>Diversidad</b>			
Desglose por sexo			
Hombres (%)	53,10	51,79	51,09
Mujeres (%)	46,90	48,21	48,91
Personas con titulación superior (%)	71,94	72,56	73,44
Personas con nivel alto de inglés (%)	39,56	35,41	35,76
Nº de nacionalidades existentes	23	28	25
Nº de titulaciones diferentes	95	89	91
% de la plantilla que representan las 3 titulaciones más frecuentes* en Bankinter	42,68	42,94	44,23
*Tres titulaciones más frecuentes: Económicas y Empresariales, Administración y Dirección de Empresas, Derecho			
<b>Capacidad y desarrollo</b>			
Personas que han recibido formación (%)	100,00	100,00	95,48
Nº medio de horas de formación por persona/ 350 (carga lectiva media de un curso de postgrado (%)	16	18	16
Nº medio de horas de formación por persona	56,91	62,17	56,17
Nº medio de horas de formación por persona formada	56,45	58,66	58,83
Inversión en formación sobre la masa salarial (%)	3	3	2
Inversión en formación por persona (euros)	1.027	1.257	733
Inversión en formación por persona formada (euros)	1.019	1.186	768
Personas con acceso a Aula Virtual desde el puesto de trabajo (%)	100	100	100
Acciones formativas alojados en el Aula Virtual/Acciones formativas totales diferentes (%)	18,50	17,09	4,41
Nº de Acciones formativas diferentes	400	474	431
Nº medio de cursos por persona	8	9	9
Nº total de cursos impartidos	1121	1384	1294
Índice de aplicación de la formación en la ocupación desempeñada(%)	100,00	100,00	100,00

- > Capital humano
- > Capital estructural
- > Capital relacional

Indicador	2006	2007	2008
<b>Compromiso y motivación</b>			
Personas con programas de acciones y obligaciones convertibles (%)	62,72	55,39	50,30
Indice de satisfaccion	N.D.	90	N.D.
Indice de motivación (%)	N.D.	83	N.D.
Participacion en encuesta de opinion (%)	N.D.	81	N.D.
Indice de rotacion externa	9,74	10,53	8,94
Personas que participan en Proyectos y Acciones de Calidad/ plantilla total (%)	7,54	5,30	5,49
Personas que participan en Foros de Debate/ plantilla total (%)	43,26	39,03	39,04
Personas sujetas a retribucion variable (%)	68,70	59,93	76,09
Personas que han recibido premios (%)	78,80	72,60	76,49
Indice de reconocimiento (%)	21,60	13,97	14,03
Retribucion variable/Masa salarial (%)	14,45	13,51	14,75
Incorporaciones en el último año/plantilla total (%)	16,18	22,38	7,49
Porcentaje de personas que cumplen o superan los objetivos asignados (%)	89,84	85,16	5,22
Gastos de personal (Miles de €)	227.336	298.294	260.877
Nº de aportaciones a comunidades de conocimiento	2.456	2.181	2.171
Nº de sugerencias de mejora	734	413	421
% de personas que reciben programa individualizado de mentoring	10	12	14
% de personas que participan como mentores en el programa	3	6	8
<b>Creación de valor (Miles de euros)</b>			
BAI/Nº Empleados	79,46	106,94*	75,17
Aportación al PIB por empleado	166,36	185,27	153,04
*2007 venta 50% de Bankinter Seguros de Vida a Mapfre			
<b>Productividad (Miles de euros)</b>			
Recursos de clientes por empleado	8.210	8.559	8.313
Inversión crediticia por empleado	7.951	8.296	8.937

- > Capital humano
- > **Capital estructural**
- > Capital relacional

## Capital estructural

Recoge el valor de los sistemas internos y de la estructura y cultura empresarial. Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e interiorizar en sus personas y equipos. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica un incremento en la eficacia de la organización.

La amplia disponibilidad de información útil para la gestión (el 97% de la misma está disponible para todos los empleados del Banco), la flexibilidad de la plantilla, la difusión de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y el esfuerzo dedicado a los procesos de innovación, son elementos plenamente integrados en las señas de identidad de Bankinter. La herramienta que hace posible que la información esté disponible y que sea accesible para todos los empleados, es la Intranet, que incluye sitios web corporativos, comunidades (sitios web de colectivos), zonas de trabajo privadas y transaccionales. Todo esto ha hecho posible que haya sido calificada en 2008 por Nielsen Norman Group (<http://www.nngroup.com>) como una de las diez mejores del mundo.

El esfuerzo permanente de renovación y las transformaciones organizativas realizadas en la Entidad en los últimos años se hacen patentes en la elevada rotación interna, el 26,1% en 2008. La rotación interna es un elemento clave de la política de desarrollo profesional en Bankinter, que, además de facilitar el conocimiento de la organización y una visión global del negocio, favorece la empleabilidad y la promoción de sus miembros, haciendo posible también una mayor flexibilidad organizativa.

- > Capital humano
- > **Capital estructural**
- > Capital relacional

Indicador	2006	2007	2008
<b>Dirección y gestión estratégica</b>			
% de niveles jerárquicos involucrados en la elaboración de los planes estratégicos del grupo	33	29	31
% de empleados que conocen los objetivos de la empresa	100	100	100
Informacion de Gestión disponible para el 100% de las personas (%)	96,45	96,61	97,00
<b>Desjarterquizacion y Transparencia</b>			
Personas que participan en la evaluacion 360º	3.874	4.165	4.456
Nº medio de evaluadores por persona evaluada ( solicitudes enviadas/ plantilla total evaluada)	11	11	12
Nº medio de personas que evalúan a cada miembro del C. Dirección (solicitudes enviadas/ miembros comité de dirección)	75,80	81,00	74,00
<b>Flexibilidad (%)</b>			
Rotación interna	34,46	29,95	26,87
Personas que se han conectado en remoto (%)	38,46	35,70	35,78
Nº de conexiones realizadas en remoto	104.546	141.443	146.303
Tiempo de conexión en remoto por usuario (Min.)	10.757	11.963	10.009
Personas que acceden a Internet diariamente desde la plataforma del banco	61,97	69,65	62,25
Sugerencias realizadas por los empleados que son implantadas(Tantos por mil)	24,91	75,71	54,91
<b>Tecnología y calidad de los procesos</b>			
Personas acceso intranet/ total plantilla	100	100	100
Personas que contribuyen al desarrollo y mantenimiento de los contenidos de la Intranet	104	146	152
Personas con acceso a e-mail/total plantilla	100	100	100
MIPs en hostcentral/Plantilla	0,88	0,97	1,07
Tráfico diario de correo electrónico (Media diaria en semana de 7 días)	336.690	375.536	ND
Nº de proyectos y acciones de calidad desarrollados	141	96	0
Nº de proyectos y acciones de calidad premiados	10	10	0
% de oficinas con puestos de internet y teléfonos conectados a banca telefónica	100	100	100

- > Capital humano
- > Capital estructural
- > **Capital relacional**

## Capital relacional

Hace referencia al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior: clientes, proveedores, agentes sociales, etc.

Bankinter realiza año tras año un esfuerzo especial en desarrollar o mejorar canales de relación y comunicación distintos a la Red de Oficinas, apoyando su estrategia de negocio en la oferta multicanal, lo que permite ofrecer a sus clientes una amplia gama de posibilidades de interlocución con el Banco, perfectamente integradas y muy bien valoradas tanto por los propios clientes como por el mercado en general.

Es destacable, en ese sentido, la elevada tasa de penetración multicanal: las transacciones realizadas en canales distintos a la Red de Oficinas suponen ya el 67,9% del total transacciones del Banco. En particular, la actividad de renta variable realizada a través de Bankinter broker llega ya al 88,4%; mientras que los nuevos clientes captados por canales distintos a la Red de Oficinas suponen el 10,1% del total de nuevos clientes.

Indicador	2006	2007	2008
<b>Relación con clientes</b>			
Nº oficinas universales y extranjero	332	360	372
Nº de oficinas virtuales	527	552	407
Nº de Agentes Bankinter	1.003	996	920
Nº de centros de gestión de Pymes	124	161	145
Nº de centros de gestión de empresas	50	51	51
Nº de Centros de banca privada	41	47	51
Personas por oficina o centro de Gestión	7,28	7,32	7,24
Plantilla ligada directamente al negocio (%)	74,13	74,83	75,46
% de nuevos clientes activos	14,46	12,57	10,80
Crecimiento anual de Activos Totales Medios(%)	17,51	11,24	7,24
Nuevos clientes activos por empleado	24	21	19
<b>Calidad y satisfacción clientes</b>			
% de incidencia económicas resueltas en 48 horas	81,81	70,6	50,02
Nº de Reclamaciones al defensor del cliente por cliente activo	7,55	7,56	8,99
Nº de Reclamaciones tramitadas por el Banco de España por cliente activo	1,78	1,50	1,55
<b>Desarrollo multicanal</b>			
Transacciones en canales distintos a la red de oficinas/total transacciones banco (%)	68,67	68,84	67,86
Nuevos clientes captados por canales distintos a la red de oficinas/Total nuevos clientes(%)	47,19	39,10	42,45

- > Capital humano
- > Capital estructural
- > **Capital relacional**

Indicador	2006	2007	2008
<b>Plataforma Telefónica</b>			
Llamadas atendidas por Plataforma telefonica/Plantilla	1.894	1.608	1.385
Consultas e incidencias realizadas a B. Telefónica gestionadas a través de correo electrónico/Plantilla B.Teléfónica	274	210	209
Usuarios activos Plataforma Telefónica/ total clientes activos (%)	67,10	68,89	73,84
Transacciones efectuadas B. Telefónica/T. total banco (%)	6,90	6,00	6,07
% de las llamadas gestionadas por el servicio automático	55,95	54,16	50,43
<b>Red de Agentes y Oficinas Virtuales</b>			
Crecimiento del número de clientes en Oficinas Virtuales (%)	6,10	4,83	4,04
Transacciones de Oficinas Virtuales en canales distintos a la red de oficinas/Total transacciones clientes Oficinas Virtuales (%)	98,87	98,93	99,02
Crecimiento del número de clientes en Red de Agentes (%)	9,40	11,84	8,01
Transacciones de Red de Agentes en canales distintos a la red de oficinas/Total transacciones clientes Red de Agentes (%)	97,15	96,76	96,76
<b>Internet</b>			
Clientes Internet /Total clientes (%)	27,28	27,2	24,94
Transacciones realizadas bankinter.com /T. Total banco (%)	53,71	55	53,76
Conexiones a Internet por usuario activo	104,6	107,86	99,06
Actividad de renta variable realizada a través de Bankinter Broker (%)	78,46	80,97	88,43
Captaciones internet sobre total captaciones banco (%)	16,29	15,19	21,42
<b>Relación con accionistas e inversores</b>			
Canales a disposición de los accionistas e inversores	9	9	8
Nº de publicaciones dirigidas a los accionistas e inversores	24	19	19
<b>Apoyo a la Educación, la Cultura y la Innovación</b>			
Alianzas y colaboraciones con instituciones académicas y de investigación	66	73	71
Nº de conferencias organizadas por la Fundación de la Innovación Bankinter con el objeto de divulgar sus hallazgos entre las empresas del país.	11	10	8
Nº de expertos (científicos, economistas, sociólogos, empresarios..) que participan en los foros organizados por la Fundación de la Innovación BK.	148	183	220
<b>Notoriedad de la marca</b>			
Premios o reconocimientos públicos recibidos por Bankinter	21	18	25
Valoraciones positivas y neutras en las informaciones públicas sobre Bankinter en los medios de comunicación existentes en el mercado objetivo	97,61	95,28	82,84
<b>Acción Social</b>			
Nº de acuerdos establecidos para la integración en plantilla de personas con discapacidad	5	6	6

# 05

## Gestión de personas y conocimiento

Para Bankinter, las personas son su principal activo. Bankinter está considerado como una de las mejores empresas para trabajar: un entorno laboral donde se confía en la persona y en sus capacidades y en donde se crean constantes oportunidades para su desarrollo profesional.

### En este capítulo:

- > Las personas, el hecho diferencial de Bankinter
- > Bankinter, un excelente lugar para trabajar
- > Gestión de personas
- > Gestión del talento
- > Motivación por reconocimiento



- > Las personas, el hecho diferencial de Bankinter
- > Bankinter, un excelente lugar para trabajar
- > Gestión de personas
- > Gestión del talento
- > Motivación por reconocimiento

# 05

## Gestión de personas y conocimiento

### **Las personas, el hecho diferencial de Bankinter**

El área de Gestión de Personas y del Conocimiento de Bankinter tiene como compromiso crear un lugar de trabajo excelente que reúna las mejores condiciones para que los empleados del Banco puedan: desarrollar todo su potencial, sentirse orgullosos con lo que hacen, disfrutar con las personas con quienes trabajan y donde, en definitiva, sea posible equilibrar vida personal y profesional. Esto sólo se hace posible con unos valores, una cultura corporativa, un modelo de gestión apropiado y unos gestores de personas involucrados y comprometidos con el proyecto.

Todo esto ha permitido que las personas que trabajan en Bankinter sean un equipo de profesionales altamente motivado y comprometido con un proyecto empresarial de futuro en el que desarrollar su talento; en una organización con una cultura y valores corporativos que impulsan e inspiran a las personas a dar lo mejor de sí mismas; en un entorno profesional donde se confía en la persona y en sus capacidades y en donde se crean constantes oportunidades para su desarrollo profesional.

Las políticas aplicadas por el área de Gestión de Personas y del Conocimiento se inscriben en el marco de estos principios y valores corporativos y siguen un enfoque estratégico común: permitir que la Entidad haga efectivo todo su potencial como organización de alto rendimiento.



### **Bankinter, un excelente lugar para trabajar**

Por quinto año consecutivo, Bankinter ha sido seleccionada entre las 50 mejores empresas para trabajar en España, según el prestigioso ranking que, como cada año, publica el Instituto Great Place to Work (GPW). En la edición de este año, Bankinter se sitúa como la tercera mejor empresa de España para trabajar, entre las de más de 1.000 empleados. Se da la circunstancia, además, de que Bankinter es la única empresa del Ibex35 incluida en el prestigioso estudio que está considerado como el estudio de clima laboral más importante del mundo.



Asimismo, Bankinter también ha sido incluida en la lista Best Workplaces Europa 2008, siendo el 1er banco español que figura entre las mejores empresas para trabajar de Europa.

- > Las personas, el hecho diferencial de Bankinter
- > **Bankinter, un excelente lugar para trabajar**
- > Gestión de personas
- > Gestión del talento
- > Motivación por reconocimiento

## Para Bankinter las personas son su principal activo.

Según la definición de GPTW sobre lo que es un excelente entorno de trabajo, Bankinter se puede describir como un lugar donde "las personas confían en las personas para las que trabajan, están orgullosas de lo que hacen y disfrutan con las personas con las que trabajan". La encuesta Trust Index® mide hasta qué punto los empleados sienten que su empresa reúne las 5 características que las 50 mejores tienen en común y que son los pilares de la confianza:

- Las personas confían en sus gestores.**
- Se trata a las personas con respeto.**
- Las personas sienten que reciben un trato justo.**
- Las personas están orgullosas de lo que hacen.**
- Existe un ambiente de camaradería.**

De igual forma, este año Bankinter ha vuelto a merecer la calificación de 'Empresa Top para Trabajar'. Esta mención o sello de calidad es otorgado por CRF ([www.crf.com](http://www.crf.com)), organización internacional especializada en employer branding que dirige investigaciones sobre las mejores prácticas empresariales en distintos países europeos. Para ello cuenta con el apoyo y asesoramiento de prestigiosos socios, como Hay Group, Karriere, The Guardian, Hewitt, Mercer, AT Kearney, VNU, PricewaterhouseCoopers, Deloitte o Accenture, entre otros, y de expertos académicos en nuevas tendencias en dirección y organización de empresas. En dichos estudios se analizan aspectos de las organizaciones, tales como ambiente y cultura de trabajo, condiciones laborales, desarrollo del talento, compromiso con la sociedad y apuesta por la innovación.



Bankinter también ha sido seleccionado como 'Empresa con más futuro 2008', según el estudio realizado por Deloitte en colaboración con CFR y en el que se evalúan los siguientes criterios: dirección financiera, estrategia corporativa, mercado, dirección de personas, innovación y tecnología y responsabilidad social de la empresa. El estudio concluye con la publicación del libro 'Empresas TOP con más futuro 2008', en el que se presentan las empresas con las mejores perspectivas por su visión estratégica, financiera, su capacidad de innovación y su trato a los empleados.

Estos reconocimientos son un respaldo al modelo de gestión de personas de Bankinter, que está orientado a promover un entorno de trabajo motivador, generador de oportunidades para sus profesionales y merecedor de su compromiso; un modelo que se apoya en nuestros valores y se enmarca en una cultura corporativa de libertad, inteligencia, transparencia, delegación, provocación, innovación y desarrollo del talento de las personas.

- > Las personas, el hecho diferencial de Bankinter
- > Bankinter, un excelente lugar para trabajar
- > **Gestión de personas**
- > Gestión del talento
- > Motivación por reconocimiento

## Gestión de personas

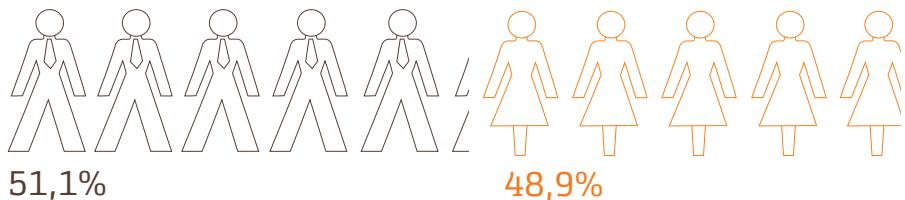
Las actuaciones desarrolladas por el área de Gestión de Personas y del Conocimiento se materializan en medidas e iniciativas diversas relacionadas con la formación y el desarrollo profesional de los empleados, la gestión del talento, la igualdad, la conciliación de la vida personal y laboral y la mejora de las condiciones de salud y seguridad laboral, entre otras.

### **Comprometidos con la igualdad, la conciliación y la seguridad**

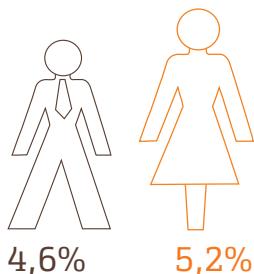
Forma parte de los principios de nuestra cultura corporativa fomentar en la organización los valores de igualdad de oportunidades, la no discriminación, la diversidad y la incorporación de personas con discapacidad. Este respeto se ha formalizado en el plan 'Igual.es' (Plan de Igualdad), que es un avance más en aras de conseguir una igualdad real y efectiva entre hombres y mujeres en Bankinter y una continuación de las políticas de gestión de personas y medidas de conciliación ya establecidas.

Estos avances se ven reflejados en diferentes variables: más del 48% de la plantilla de mujeres frente a aproximadamente el 51% de hombres; el porcentaje de promoción (un 5,2% de mujeres promocionadas este año frente a un 4,6% de hombres); y en las incorporaciones (51,5% de mujeres incorporadas al Banco este año frente a un 48,5% de hombres).

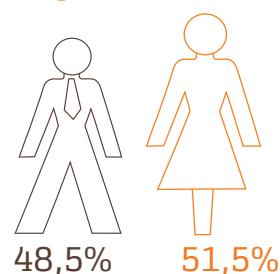
### **Equilibrio en la plantilla**



### **Promoción**



### **Incorporaciones**



- > Las personas, el hecho diferencial de Bankinter
- > Bankinter, un excelente lugar para trabajar
- > Gestión de personas
- > Gestión del talento
- > Motivación por reconocimiento

**La conciliación es una herramienta imprescindible para lograr atraer y retener el mejor talento.** En Bankinter, el 100% de las solicitudes de medidas de conciliación son concedidas.

En Bankinter pensamos que el trabajo, la familia y la vida personal son dimensiones fundamentales, irrenunciables y complementarias en el ser humano; para hacer posible su conciliación se hace necesario avanzar hacia una mayor flexibilidad en la organización del trabajo. Bankinter siempre ha mostrado un sincero interés y una gran flexibilidad por aportar soluciones específicas conciliables; soluciones que, con el tiempo, se han consolidado hasta conformar un conjunto de medidas que han de permitir una mejor convivencia entre el desempeño de las responsabilidades profesionales y el desarrollo de una vida personal plena y satisfactoria.

Estas medidas están incluidas en nuestro Plan de Igualdad, que contempla un capítulo específico de medidas ya existentes, ya sea establecidas por ley o las propias de Bankinter para favorecer la conciliación de los empleados. Estas medidas se han agrupado bajo los siguientes epígrafes:

- Cuidado y atención de la familia.
- Ordenación del tiempo de trabajo y gestiones cotidianas.
- Formación, bienestar y ocio.

El Banco cuenta con órganos específicos de participación y comunicación en los que están representados los trabajadores para garantizar el logro de unas condiciones óptimas de seguridad y salud en el trabajo. La Entidad realiza evaluaciones de riesgos en sus centros de trabajo y cuenta con un programa de formación específica sobre salud y prevención de riesgos laborales para toda la plantilla.

### **Formación**

En la línea de años anteriores, la política de formación ha continuado apoyando la estrategia del Banco y tiene como principal objetivo contribuir al desarrollo personal y profesional de las personas, aportando los conocimientos necesarios para que puedan desarrollar adecuadamente las tareas encomendadas y asumir puestos de mayor responsabilidad. En definitiva, ayudando a crear excelentes entornos de trabajo.

Siguiendo la estrategia del Banco, y teniendo en cuenta el entorno y situación económica, hemos focalizado los esfuerzos formativos en disciplinas como: asesoramiento y mercados, y en políticas y análisis de riesgos, todo ello junto con una especial atención a la integración de las personas que se han incorporado a la Entidad, consiguiendo así aprovechar sinergias y contribuir a un mayor beneficio para la Entidad y, en consecuencia, para el accionista.

- > Las personas, el hecho diferencial de Bankinter
- > Bankinter, un excelente lugar para trabajar
- > **Gestión de personas**
- > Gestión del talento
- > Motivación por reconocimiento

Bankinter es una de las 3 compañías del Ibex 35 que más invierte en formación y la 1<sup>a</sup> entidad financiera en inversión en formación por empleado. Es política del Banco seguir invirtiendo en la formación de sus empleados, manteniendo unos altos niveles de cualificación en todos ellos y realizando una gestión eficiente de los recursos disponibles.

### **Comunicación y transparencia para que las personas liberen su potencial**

La comunicación abierta y transparente, sin límites por razón de jerarquía o función, es un rasgo distintivo de la cultura corporativa de Bankinter que se hace realidad todos los días en los foros y espacios de opinión en los que pueden participar todos los empleados, fomentando así el aprendizaje organizativo.

La información y la comunicación fluye entre todos los empleados de forma directa y continua, facilitando a los profesionales que trabajan en Bankinter todo lo que necesitan para hacer su trabajo y participar de la información relevante sobre la empresa, el negocio y la actualidad corporativa.

Nuestros profesionales tienen libertad de decisión y gestión, porque en Bankinter se confia en las personas y en sus capacidades. Por ese motivo disponen de la información que necesitan para desarrollar sus funciones y tomar las decisiones oportunas. Las personas tienen libre acceso a la información cualquiera que sea su soporte o canal de acceso, ya sea interno o externo (bases de datos, intranet, Internet, etc.)

En ese sentido, cabe destacar que la intranet de Bankinter ha sido elegida como una de las 10 mejores del mundo por Nielsen Norman Group -prestigiosa consultora de usabilidad estadounidense- por los contenidos y herramientas que ofrece y porque lo hace en una interfaz sencilla y visualmente atractiva.

El estudio selecciona cada año las diez mejores intranet del mundo, tras evaluar su facilidad de navegación, el diseño de las páginas (claridad, facilidad de lectura), las opciones de búsqueda de información, la organización de contenidos y el uso de elementos innovadores y originales, entre otros factores.

- > Las personas, el hecho diferencial de Bankinter
- > Bankinter, un excelente lugar para trabajar
- > **Gestión de personas**
- > Gestión del talento
- > Motivación por reconocimiento

Es una herramienta de comunicación fundamental que cuenta con:

**Herramientas de trabajo** (información de negocio y gestión, operaciones de clientes, manuales, productos, instalación de software).

**Una web de Personas** que integra contenidos y conocimientos corporativos, permite la interacción con el empleado y pone a su alcance su propio plan de formación personalizado, así como información sobre las competencias y conocimientos que requiere su puesto.

**Canales de comunicación diversos** (directorios, noticias, revista interna, foro interno, presentación corporativa, centro multimedia...).

**Información sobre la mayoría de las áreas del Banco.**

#### Visitas webs internas

	2007	2008
Web de Personas	45.649	48.406
Intranet	62.938	66.695

Por último, la opinión de los empleados se consulta sistemáticamente cada 2 años para conocer el clima laboral y mejorar con ello las políticas corporativas y de gestión de personas. Además, participan de forma individual y colectiva en la construcción y mejora de ideas, proyectos, procesos, productos o procedimientos sugiriendo ideas o colaborando con otras ya existentes; forman parte de un proceso innovación sistemática y metódica liberando su talento.

#### Respeto a los derechos e intereses de los empleados

El Grupo Bankinter garantiza el ejercicio efectivo de los derechos de sindicación, asociación y negociación colectiva, así como el derecho a la intimidad en los términos legalmente establecidos y de acuerdo con las provisiones específicas establecidas a tal efecto en el Código de Ética Profesional de la Entidad. Trata con la confidencialidad debida todo lo referido a sus datos personales, médicos y económicos. Igualmente, respeta las comunicaciones personales de sus empleados a través de Internet y demás medios de comunicación.

- > Las personas, el hecho diferencial de Bankinter
- > Bankinter, un excelente lugar para trabajar
- > Gestión de personas
- > **Gestión del talento**
- > Motivación por reconocimiento

**Bankinter trabaja activamente por retener, gestionar y potenciar el talento.**

## Gestión del talento

El Banco fomenta una progresión profesional completa, basada en el mérito como criterio de desarrollo y en la gestión activa del talento de la Organización. La gestión del talento tiene un valor estratégico para Bankinter, siendo el motor principal de cambio y diferenciación del Banco en el medio plazo.

El 'Programa del Talento' está dirigido a jóvenes tratando de identificarlos desde el inicio de sus carreras profesionales y seguir su evolución, desarrollando así sus habilidades y conocimientos mediante acciones de diverso tipo. Jóvenes sin visibilidad con potencial para alcanzar posiciones y responsabilidades superiores.

Bankinter trabaja activamente por retener, gestionar y potenciar el talento. Que las personas valgan más individualmente. Se valoran y potencian cualidades como: desempeño superior, anticipación al cambio, capacidad de buscar soluciones, de aprendizaje, trabajo en equipo, resistencia a la presión, orientación al cliente, capacidad de creación de valor, orgullo de pertenencia, compromiso, etc.

Identificadas las personas con talento, especialmente los jóvenes talentos en las fases iniciales de su carrera en el Banco, se diseñan unas políticas de formación, rotación y promoción de acuerdo con sus necesidades específicas, de modo que puedan adquirir la experiencia y los conocimientos necesarios para desarrollar una trayectoria profesional exitosa. El área de Gestión de Personas y del Conocimiento realiza un seguimiento cercano y diferenciado de estas personas en colaboración con sus responsables directos. Actualmente, 408 personas forman parte del programa de Gestión del Talento.

La situación de estas personas en el programa se revisa anualmente, siguiendo de manera individualizada el desarrollo profesional.

Indicador	Personas identificadas con Talento		Personas identificadas con potencial	Total Personas
	Top Talento	Destacados Talento		
Rotación interna	31,25	22,37	26,22	23,75
Promociones	16,66	11,18	12,00	4,92

- > Las personas, el hecho diferencial de Bankinter
- > Bankinter, un excelente lugar para trabajar
- > Gestión de personas
- > Gestión del talento
- > Motivación por reconocimiento

## Motivación por reconocimiento

Este año se ha seguido trabajando en la línea de fomento del reconocimiento iniciada en 2003. Esta iniciativa surgió a partir de la certeza de que uno de los medios para motivar a la plantilla es reconocer su aportación de valor.

Bankinter impulsa las encuestas de reconocimiento trimestrales, dotándolos de más transparencia y objetividad incluyendo, junto al reconocido, el 'motivo de su reconocimiento' y la persona que ha realizado su selección.

En definitiva, se trata de que la gratitud y el reconocimiento a los empleados que llevan a cabo una labor excepcional forme parte de la estrategia de gestión de personas de la Entidad.

- > Las personas, el hecho diferencial de Bankinter
- > Bankinter, un excelente lugar para trabajar
- > Gestión de personas
- > Gestión del talento
- > Motivación por reconocimiento

Albert  
Gamisans Fuente  
Alberto Lopez Muñoz Alicia  
Valencia Gomez Alipio Conde  
Herrero Alma María Moreno Alonso  
Ana Belen Gallo Guerrero Ana Gamez  
Rovira Ana Nieto Alonso Ana Quiñones Gil  
Andreea Maria Niculcea Andres Pascual Antolin  
Angel Manuel Cuesta Chico Angel Rodriguez  
Flores Araceli Amoros Rodriguez Aranzazu  
Palmero Martin Aurora Maria Mateo Delgado  
Borja Uriarte Villalonga Carlos Cesar Dagnino  
Pardo Carlos Mocholi Mocholi Carmen Guitard  
Marin Cesar Enrique Leal Puertas Cesar  
Fernandez Fdez-Cueto David Mendieta Cortes  
Diana Cuadrado Duro Elias Alegria Ariño  
Eloy Fco. Marteache Pino Emilio  
Sanchez Gorriiz Enrique Jesus Ayala  
Quero Enrique Loidi Zatarain  
Enrique Perez Beiran  
Eva Diaz Fernandez  
F co. M a n u e l  
Gutierrez Cuevas  
Fernando Montilla  
  
Hernandez Francisco A. Gonzalez Escaso Gabriel Duesa  
Capellades Gloria Ortiz Portero Grimanesa Cabrera Suarez Guillermo  
Segura Rodriguez Ines Abril Garañeda Cristina Pastor Sefla Javier  
Bermejo Salazar Javier Del Moral Arias Javier Espinor Ramos Javier  
Merino Sanchez Javier Pascual Orbe Javier Perez Fabo Javier Ros Garcia  
Joaquin Campos Tobajas Joaquin Perez Cardo Jorge Daza Gcia-Blanes  
Jose Enrique Pallares Lopez-Izq. Jose Javier Forcen Gascon Jose Luis Castro  
Bellido Jose Luis Parra Sanchez Jose Luis Serrano Marchante Jose Maria  
Gonzalez Morante Jose Maria Ibarquen Fdz-Mendiola Juan Bautista Collado  
Orlando Juan Carlos Lopez Hernandez Juan Maria Latorre Armendariz Julia  
Benavente Ruiz Katia Garcia Monclús Laureano Mora Lopez-Sepulv Leopoldo  
Diaz Alvarez Loreto Suarez Inclan Bernal Lucia Molpeceres Molpeceres Luis Maria  
Sanchez-Teran Schez-Arjona Luis Sanchez Dura M<sup>a</sup> Angelos Gonzalez De Aza M<sup>a</sup>  
Esther Cubillas Rodriguez M<sup>a</sup> Jose Guijarro Rivas M<sup>a</sup> Macarena Caballero Del Val M<sup>a</sup>  
Nieves Prieto Lavin M<sup>a</sup> Concepcion Arias Pedreira M<sup>a</sup> Isabel Gonzalez Arredondo M<sup>a</sup>  
Isabel Sanz Nuñez Macarena Gonzalez Cuevas Manuel Oviedo Santos Maria Carmen  
Sanchez Moreno Maria del Mar Alcazar Villar Maria del Mar Melchor Diaz Maria  
G e m a N u ñ e z Martinez Maria Gutierrez De Carlos Maria Jose Senda Ripoll  
M a r i a S o l e d a d Jimenez Fernandez Mariano Carrasco Ortega Mariano Garcia  
G r a n i z o M a r t a Sabado Senz Miquel Riubrugent Gurdumi Monica Lavinia  
Q u e r e j e t a N u r i a Revert Berlanga Pablo Garriga Vaz De Concicao Pablo  
L o p e z - S m e e t z P e r e z Paloma Martinéz De Aguilar Pedro Luis Gutierrez Moreno  
P e d r o R u b i o Gonzalez Rafael Fernandez Campos Rafael Moral  
S a l a r i c h R a m ó n Forcada Gallo Raquel Florez Medina Ricardo Gil Falcon  
R i c a r d o L o p e z Lapeña Rodrigo Caunedo Fernandez Rosa Ana Viejo  
G o n z a l e z S a g r a d o G . Del Pueyo Villalon Salvador Mesa Galvez Santiago  
V a c a D e O s m a Schz Ocaña Soraya Leon Garcia Susana Roca Alomar  
V e r o n i c a M e j i a Martinez Vicente Pina Morales Manuel Garcia  
G a r c i a J a v i e r D e Celis Navarro Galia M<sup>a</sup> Trivijo Ortiz Paula Perez de  
T u d e l a S a b a u Beatriz Torres Piñeyro Palma Salgado Garcia Marta Garcia  
S e n r a M a r i a J ó s e Martin Rodriguez Emilio Gandia Huerta Francisco Priego  
M o r a l e s E n r i q u e Cires Valdes Fco. Javier Vildosola Velasco Teodoro Madrid  
S a n z E m i l i o C a s t e l l o Amo Concepcion Corrales Rodriguez Ana Isabel Blasco  
H e r n a n d e z J u a n Antonio Paños Diaz Miguel Llorente Moreno M. Dolores Alvarez  
G a r c i a F e r n a n d o Gomez Bastida Luis Sanchez Hdez-Frances Fco. Javier Martin Calvo  
J u a n M i g u e l R u i z Aguilar Jorge Arias Alvarez David Pascual Esteban Noelia  
E s t e v e z C r e s p o J u a n J o se Gonzalez Milara Jose Ramon Ciurana Tafalla Francisco Marcos  
F r a n c o S a r a b Antonio Barcelo Galmes Jose Manuel Martin-Grande Gesto Juan Navarro  
E s t e v e J o s e M a n u e l Gonzalez Seijo Vicente Pina Morales Jorge Andreo Ramirez Eduardo  
O z a i t a V e g a J o s e Segura Olle Ignacio Fernandez Osa Luis Muñoz Sanchidrian Sergio  
R a m i rez B a t i s t a Carlos Encinas Oñate Maria Nieves Majorga Exposito Miguel Angel  
L o z a n o B r a v o Maria Isabel Arrojo Gonzalez Mercedes Muñoz Falero J. Cristina Pastor  
S e l f a J o s e A n t o n i o Garcia Lara Antonio Juan Santana Diaz Araceli Rodriguez Delgado Nicolas  
M i r a l l e s F e r r e r o . Javier Frajedes LapeñA Luis Emilie Hernandez Dominguez Manuel Montoya  
  
A b l a n q u e J u a n A l b e r t o Ochoa Elorza Jacinto Chamorro Tejado  
T e r e s a C a p e l l a Callaved Carlos Lesmes Anel Julian Doria Forner  
M. Dolores Angeles De Las Rubio Miguel Angel Fernandez Gutierrez  
C a r l o s M a r c h a n Burriel Maria Jose Larrubia Meriner Monica  
R u b i o C a n o M a r i a E l e n a F r a g u a s Gadea M<sup>a</sup> Mercedes Alonso Garrido  
J u a n M i g u e l C a n o r a D e l g a d o Yolanda Gella Ferrer Cayetana M<sup>a</sup>  
V e l i l l a L a c a l l e R a f a e l Z a h o n e r o Coba Maria Jose Delgado  
F e r n a n d e z E l e n a A l c a n t a r a C a n o M a r i a B e l e n S i e r a L a c a r c e l M a r i a  
J e s ú s R e v i ll a Gutierrez Aurora Segura De Urquiza Gonzalo Garcia  
R o j a s C a r o l i n a G o n z a l e z V i l l a l b a Maria Pilar Serrano Rodriguez  
V í c o r V a r g a s M a t e y M a r i a D u l c e Cruzat Quijano Maider Abascal De  
L a s H é r a s M<sup>a</sup> J e s ú s H e r n a n d e z Carnes Dimas Blanco Muñoz  
M e r c e d e s PeñAs Lorenzo M<sup>a</sup> I s a b e l Pastor Urtiaga Macarena Ramos  
T e g e l I r e n e S a n z I b a r r a Santiago Tablada Tardio Nagra Navarro  
y G c i a - V e r d u g o E l e n a A q u i l a r Arbestain Marta M<sup>a</sup> Muriel Aguilar  
C a m a c h o I g n a c i o S e r r a h i m a Oscar Hernandez Rubio Donato  
V i c t o r i a I n e s F e r n a n d e z A l o n s o Lopez Judith Guemes Gutierrez  
G a r c i a A l e g r e J o s e E s t e b a n S a n z Valiente Perez Fco. Javier Garcia  
E s t e b a n D e l R e y E s p i M a r i a J o s e Raquel Jimenez Sanz Fco. Borja  
G o m e z S u s a n a C a l d e r o n B o n o Grifan Jorge Cuesta Rojo Jorge  
C a r u a n a C r u z M i g u e l A n g e l P a s t o r Sobradillo Sarasa Gustavo Gonzalez  
J u a n S a n c h e z Q u i r o s F e r n a n d o Juan Salvador Llorente Rincon  
D e l R e y J a v i e r P a j a r e s R e d o n d o Lopez Sanchez Andres Muñoz  
M a n u e l S o m a v i l l a R a m i r e z M a n u e l Iñigo Guerra Azcona Borja  
S e r r a n o M a r i a d e l M a r D i a z T o r r e s Bueno Miguel Perez Gonzalez Carla  
M a l d o n a d o M a e s e M a n u e l A g u a d o Garcia Manuel Mata Sanchez Raul  
M a r t i n o n M o r e n o I g n a c i o M e l l a d o Asensio Pablo Serrano Lopez  
M a r t i n e z M a r t i n G u i l l e r m o G a r c i a Ochoa Mendoza Leire Ortuzar  
A l m u d e n a H e r r a n z A r r i b a s J a v i e r M<sup>a</sup> Trinidad Cayon Carrillo Sonia  
A z p i l l a g a A i t z i b e r U r r u c h i C a n t e r a Lopez de Uba Valentín Diaz Pieiga  
L l a c e r P a s c u a l F e r n a n d o D e P a b l o Tome Nogales Rafael Serrano Tomas  
B o r j a B a s c o n e s M a r t i n M a r i a L u i s a Rodriguez Gracia M<sup>a</sup> Begoña Marcos  
T a m a r a E s p i n o s a G a r c i a N o r b e r t o Esperanza Lopez-Migoya Muñoz  
A l o n s o E l í s a G a r c i a A r i a s M<sup>a</sup> Mireles Sosa David Ortega Sol  
I m a c u l a d a S a n c h e z P e r e z C r i s t i n a Fidalgo Jose Clemente Mendoza  
A n t o n i o A l v a r e z G a r c i a J a v i e r R o n Zuate Suarez Juan Jacobo Prieto  
A r a m e d i o R o c i o T o r r e s V i c e n t A n g e l Antonia Gili Adrover Rafael Mesa  
A l v a r e z S e r g i o R u i z G a r c i a M a r i a Romeral M<sup>a</sup> Rosario Mirat Santiago  
D i a z J a v i e r J o s e B e n i t o D i a z Karelita Noa Garcia Cristina Canet Garcia M<sup>a</sup> Dolors Casas Folch David  
C a n t o G i l P a u l a A z u r m e n d i D e L a Emilio Palomar Martin Marta Vega Juan Carlos Peinado Cifuentes  
G o n z a l e z S i l v i a P e r e z F a n d i ñ o R a u l Dolores Gomez Sanchez Emilia Saez  
L a g o J e s s i c a B a l i ñ o S o i l a n P e d r o Bordonaña Royo David Fernandez  
Ignacio Arnedo Martinez Diego

Zapater  
Peschiera Alejandro  
Del Pino Hoces María Soledad  
Sopranis De Olano Francisco Lopez  
García Estibaliz Hernandez Martinez  
Orlando Cabrera Ventura Iñigo Espanza  
Lucasa Fco. Javier Fernandez Saiz Marta  
Hernandez Ovejero Montserrat Francos  
Montero Jose Rubio Abeleira Maria Pilar Yague  
Segovia Manuel Garcia Garcia Ana Maria Garcia  
Lorenzo Jose Ramon Romero Fernandez Jose M<sup>a</sup>  
Arcas Lantigua Luis Jesus Melero Garcia Miguel  
Angel Bermudo Parreño Antonio Llorente Perucho  
Jose Ortega Castellano Francisco Burrueto  
Martinez Angel Llamas Llamas Manuel  
Cerezo Diaz Ricardo Valles Lopez Valentin  
Pereiro Diaz Idoia Maguregui Villalain  
Carlos Encinas Oñate Rafaela  
Vergara Ruiz Eduardo  
H e r n a n d e z  
Hernandez Angela  
Romo Martinez  
Jose Luis Diaz De  
Cerio Villamayor  
Alicia Diaz Agudo Santiago Cordova Naranjo Antonio Sanchez  
Berna Juan Plaza Escudero Francisco Isidro Nuñez Jose Moreno  
Pellon Valentín Martin Cerrada María Jose Larrubia Merinero M<sup>a</sup>  
Encarnacion Del Pozo De Dios Maria Jose Cordero Perez Gema Maria  
Cordero Baile Ana M<sup>a</sup> Cladera Bibiloni Raquel Azcarraga Bonilla Maria  
Josefa De La Rubia Garcia M<sup>a</sup> Del Carmen Fernandez Duran Begoña Vega  
Rodriguez Maider Abascal De Las Heras M<sup>a</sup> Alejandra Marrupe Garcia Pablo  
Jose Rubio Peña Monica Moar Beiras Eduardo Martinez Gorriiz Alejandro  
Garcia Villanueva Susana Prieto Cuevas Marta Mirones Morales Jeronimo  
Belda Lopez Helena Ortigosa Lora Maria Carmen Garcia Martinez Ignacio Blanco  
Esteban Ignacio Serradilla Arbestain Jacobo Diaz Garcia Maria Soledad Gracia  
Alos Laura Garcia Vera Adela Martin Ruiz Balbina Fenollosa Reixach Lexuri Elorriaga  
Lecue Jacobo Fernandez Fernandez Carlos Salgado Yañez Javier Saez Martos Carmen  
Zafra Ceres Yolanda Galan Noguerales Mikel Benavente Etxebarria Gorka Fernandez  
Cuadra Miguel Angel Rios Fernandez Gema Tapia Guerrero Jokin Lopez De Arbina  
Martinez Gemma Mas Garolera Fco Javier Cabrera Izquierdo Pablo Manski Viqueira  
Itsaso Alonso Fernandez Antonio Juan Hernandez Garcia M<sup>a</sup> Del Mar Gonzalez  
Andrada Ana Cristina Hervas Ruiz Francisco Duran Cataño David Marin Herreros  
Javier M<sup>a</sup> Cerquella Rodriguez Maria Garcia Garnemundo Gonzalo Caminero Salazar  
Pilar Maria Vicario Valerio Marta Fernandez De La Mata Sonia M<sup>a</sup> Morales Castillo  
Jorge Manuel Gimenez Alvarez Juan Pinto Heredero Lorea Saez Llerena  
Macarena Tito Argazkari Francisco Fernandez Alvarez Cecilia Ayuso Vicens  
Nagore Luis Blasco Jose Antonio Morales Gomez Abel Rodriguez Alvarez  
M<sup>a</sup> Macarena Caballero Del Val Paloma Jimenez Viana Alvaro  
Martinez Lopez Rosa Vazquez Moreno Alipio Conde Herrero Iratxe  
Camilo Egusquiza Lucia Pallas Montero Joaquin Magdalena Lope  
Sabine Schwalb Ruben Miguel Fernandez M<sup>a</sup> Soledad Colom  
Izquierdo Cristina Martin Garcia Laura Maria Gutierrez Acuña Ana Belen  
Galan Lopez Joaquin Montalvo Ramirez Pedro Pablo Moreno Perez  
Marco Antonio Lopez Ruiz Sergio Rodriguez Crespo M<sup>a</sup> Gema Vega Moreno  
M<sup>a</sup> Aranzazu Cabello Cristiana Monica Peralva Navas David Gallego  
Casilda Garcia Ignacio Quintana Urrutia Ana Maria Vázquez González  
Raquel Esther Garvi Monclús José Antonio Vilchez Cecilia Marta Centeno Robles  
Antonio Aznar Folch Maria Del Mar García Luengo Idoia Larrea Mera Constanza  
Peralta Palomino Miquel Ángel Sánchez Velasco Juan Carlos De La Peña Buendía  
Simon Martinez Pérez Manuel A. Garcia Cutrin Cecilio Carracedo Fernandez Pablo  
Perez Pereto Rosendo Brenes Barrera Angel Antonio Garcia Miguel Gallego  
Antonio Piñeras Martínez M<sup>a</sup> Carmen Armesto Outomuro Cristina Sanz Martinez  
Isabel Sánchez Santoyo Federico Serrano Casellas Gorka Romo Ercoreca Fdo.  
Vicente Rodriguez Sandoval Eloy Antonio Lagos Lizan Enrique Mora Merillas Elena Ochoa Calero  
Rocio Blanco Lepe Miguel Ibañez Mojarral M. Del Pilar Ceresuela Fernández Francisco J. Duque  
Gil Raquel Florez Medina María Yolanda Hermosa Burgos Manuel Prada Blanco Heriberto  
Arias González Pedro Morales Quesada Vicente Morales Moya José Ramón Rodriguez Dorrego  
José Manuel González Seijo José Vaquero Jaénz J. Antonio Ibañez Llorens Angel Jesus Gomez  
Arrayas Mauro Miguel Herrera Armas M Angeles Gomez Alonso  
Felix Santos Escudero Verónica Gomez Acebo Casuso Bosch Ana Maria Belén  
Pascual Garcia Rosa Maria Espinosa Roman Francisco Aquillo Montero  
Manuel Moreno Pacheco Aida Maria Cabrera Jorge Sergio Ruiz Garcia  
Alvaro Turienzo Carracedo Sergio Del Barrio Cortes Pedro Antonio  
Mateu Caldes Juan Fernando Alegria Lacosta Javier Maria Cerquella  
Rodriguez Rafaela Vergara Ruiz Inmaculada Gratacos Bosch Ana Maria  
Rial Alonso Juana Serván Palma M<sup>a</sup> Ascension Pérez Paniagua Bartomeu  
Alomar Rebasa Alberto Valverde Martinez Juan Jose Gamonalles Azpuru  
David Anton Sanchez Sergio Garcia Ortín Barbara L. Escalona Plaza Raquel  
Campos Martinez Jorge Vela Corral Cristina Andrade Garcia Juan Navarro Esteve  
M<sup>a</sup> Mirian Alsasua Buruaga Yolanda Gallego Alvaro Sergio Martinez-Cava Camacho  
Fco. Jose Muñoz Llaguno M. Nieves Prieto Lavin Reyes Loizaga Diaz Alfonso Martinez  
Vaquero Maria VII As Mardones Mencia Juan José Llanes Feu Joseba Albizu Toquero  
Maria Jose Valiente Perez Dimas Blanco Muñoz Maria T. Montenegro Martinez Rafael  
Hernandez Garcia Ana Victoria Hernandez Rodriguez Catalina A. Diaz Rodriguez Elena  
Gil Ramperez Laura Prieto Gomez S. Patricia Alandi Tartalo Almudena Martinez Bartolome  
Victor Nadal Valero Maria Gutierrez Moreno Maria Gallego Marquez Federico Bellido Gonzalez  
Patricia Gonzalez Quintero Jose Miquel Villarreal Garcia Rosa Maria Jiménez Del Prado  
Fco. Javier Calderon Serrano Jose Luis Estrada De Artacho Julio Cesar Cubillo Navarro Carolina  
Ortiz Camacho Jose Remedios Hidalgo Garcia M<sup>a</sup> Rosario Alañon Villanueva Inés Ramos Rodriguez  
Lorena Garcia Villares Angel Lopez Lavin Paloma Jimenez Viana Miguel L. Cutrina Planella Teresa  
Chacon Otero Isabel  
Orejas Fernández  
Francisco Zafra Ruiz  
Beatriz Diaz Del Rio  
Batanero Pablo Lancry  
Del Cerro Ángel  
González Miragaya  
Fco. Javier Breton  
Arranz Eduardo  
Nuñez De Arenas  
Flores Blanca  
Hernanz Bodero Julio  
Gabriel Zapatero  
Gaviria Antonio S.  
Ortega Muñoz Carlos  
Daniel Nieto Linares  
Carmelo Maseda  
Pérez Elena  
Aguilar-Tablada  
Tardio M<sup>a</sup> del Sol  
Calvo Cerrillo





# 06 Negocios

A pesar de la adversa coyuntura económica, Bankinter ha logrado afianzar en 2008 su apuesta por aquellos segmentos de clientes de especial interés para la Entidad: Rentas Altas y Pymes. Su estrategia de crecimiento rentable se ha traducido en la consolidación de resultados en las principales líneas de negocios.

## En este capítulo:

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

# 06

## Negocios

### Entorno Económico y Mercados Internacionales

Durante el año 2008 la economía mundial ha sufrido una brusca desaceleración, originada por la caída de la actividad inmobiliaria en Estados Unidos y otros países, incluido España. Esto ha afectado al sector financiero con una virulencia no conocida desde hace 75 años. Los gobiernos y bancos centrales de todos los países se han tenido que coordinar para apoyar al sistema financiero mundial y dar estímulos fiscales y monetarios amplios que contrarresten la fuerte desaceleración económica, que ha llevado a las principales economías del mundo hasta la recesión en la segunda mitad del año.

El impacto en España ha sido muy importante. La economía española apenas creció en torno a un 1% en 2008 y registró tasas negativas a partir del verano, tanto por la menor actividad constructora como por la contención del consumo privado. El desempleo ha crecido de forma notable, situándose cerca del 13,9% de la población activa. Las presiones inflacionistas de la primera mitad de año se moderaron rápidamente en el otoño, gracias a la fuerte caída del precio del petróleo, dejando la inflación a final de año en el 1,5%, el nivel más bajo en más de 10 años.

#### Los tipos de interés y las divisas

Las dificultades del sistema financiero mundial y la brusca desaceleración de la economía en todo el mundo han llevado a unas bajadas coincidentes de tipos de interés en muchos países, de una magnitud y velocidad desconocidas. La Reserva Federal rebajó los tipos oficiales durante el año desde el 4,3% hasta prácticamente cero, y aumentó de forma muy considerable la cantidad de dinero a disposición de bancos y otros intermediarios financieros.

En Europa, tanto el Banco de Inglaterra como el Banco Central Europeo bajaron sus tipos de referencia, si bien en el caso del BCE las bajadas fueron más contenidas, aunque también tomaron medidas de inyecciones extraordinarias de liquidez.

#### Tipos de interés oficiales (%)

	Dic 2007	Dic 2008
Zona Euro	4,00	2,50
EEUU	4,25	0,25
Reino Unido	5,50	2,00
Japón	0,50	0,10

(Fuente Bloomberg, Bancos centrales)

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Los bonos de los principales gobiernos han servido casi como único refugio de la inversión en un entorno de incertidumbre económica y dificultades en los sistemas financieros de todo el mundo. Las rentabilidades implícitas de los bonos del gobierno americano a 10 años cayeron hasta el 2,1%, mientras que, en el caso europeo, el bono alemán de referencia a 10 años alcanzó tipos del 3%.

Por su parte, los mercados de bonos corporativos y de deuda ligada a activos inmobiliarios sufrieron unas caídas en precios muy espectaculares, reflejo de un enorme incremento en las primas de riesgo.

Respecto a las divisas, el yen ha sido la moneda más fuerte durante la crisis, reflejo del proceso de desapalancamiento de inversiones a nivel mundial, modificando así la larga tendencia depreciatoria de los últimos años. El yen se ha apreciado un 28,7% frente al euro y un 23,3% frente al dólar en el año. Por su parte, la relación euro/dólar ha sufrido una volatilidad muy fuerte a lo largo del año, pero su variación final respecto al cierre de 2007 ha sido pequeña, con una apreciación del dólar del 4,4%.

### **Las bolsas internacionales**

Durante 2008 las bolsas mundiales han sufrido la caída más fuerte y más generalizada desde los años '30, perdiendo entre un 30% y un 40% de su valor a lo largo del año. Los mercados de renta variable han anticipado así un entorno económico especialmente complicado a lo largo de 2009 en todo el mundo.

Las caídas han sido muy generalizadas, tanto por países (desde Estados Unidos a China, de España a Brasil), como por sectores, aunque, entre estos, cabe destacar la virulencia de la caída del sector financiero, tanto bancos como seguros.

### **Evolución de las principales bolsas en 2008 en moneda local (%)**

<b>2008 (moneda local)</b>		
España	Ibex 35	-39,4
Estados Unidos	S&P 500	-38,5
Estados Unidos	Nasdaq	-40,5
Reino Unido	FTSE 100	-31,3
Alemania	DAX	-40,4
Francia	CAC	-42,7
Japón	Nikkei	-42,1

(Fuente Bloomberg)

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > **Recursos de clientes e inversión crediticia**
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Inversión crediticia  
extitulización

**+5,6%**  
respecto  
a diciembre  
de 2007

## Recursos de clientes e inversión crediticia

A lo largo del año 2008, Bankinter ha seguido la estrategia de apostar por un crecimiento rentable, que se ha traducido en la consolidación de resultados en las principales líneas de negocio, desde la inversión crediticia, estable y controlada, hasta el crecimiento en recursos de clientes.

Los desarrollos de productos y servicios que Bankinter ha procurado poner a disposición de los clientes van siempre alineados con tres de los pilares del Banco, como son: la calidad, la multicanalidad y la innovación.

Bankinter ha mantenido su posicionamiento estratégico como Banco con una oferta de productos amplia, flexible y personalizada, ofrecida a través una red comercial volcada en el asesoramiento y la calidad de servicio al cliente.

En cuanto a la inversión crediticia, Bankinter mantiene la tendencia de crecimiento robusto, rentable y de calidad, continuando con el apoyo a familias y empresas, siguiendo las directrices estratégicas marcadas sobre la calidad de los activos. Esto nos ha llevado a mostrar una tasa de crecimiento más ajustada este año debido al actual entorno económico y crediticio, pero al mismo tiempo con uno de los ratios de morosidad más bajos del conjunto de la industria.

A 31 de diciembre de 2008, la inversión crediticia ex titulización del Grupo Bankinter ascendía a 42.147 millones de euros, lo que supone un crecimiento respecto a diciembre de 2007 de un 5,6% (2.223 millones de euros más), y con un ratio de mora del 1,34%.

Uno de los pilares de este incremento ha seguido siendo la actividad hipotecaria, si bien hay que destacar la importancia creciente de la financiación asociada al negocio de empresas, que sigue consolidándose como un segmento clave para el desarrollo de la actividad financiera de la Entidad.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### Recursos de clientes

**37.343**  
millones de euros

#### Recursos de clientes

Bankinter cierra el año 2008 con 37.343 millones de euros en recursos de clientes, cifra un 3,7% inferior a la de 2007.

En la estrategia por el crecimiento en clientes y saldos, Bankinter ha mantenido la propuesta de ofertas específicas de depósitos captadores de alta remuneración, para clientes nuevos o dinero nuevo de ya clientes, enriqueciendo y combinando alguna de estas ofertas con otros productos de inversión, de tal forma que aquellos clientes más fieles o más dispuestos a vincularse con el Banco sean mejor tratados en lo que a retribución de sus saldos se refiere.

Dentro de la oferta de productos, destaca el importante crecimiento de los depósitos estructurados (denominados 'DepoClips'), que se han convertido en un producto demandado de forma recurrente. De hecho, en la mayoría de las campañas de DepoClips masivos (con un mínimo de inversión de 1.000 euros), el importe inicialmente ofrecido se ha tenido que ampliar. Este producto se ha situado como uno de los más exitosos, y muestra de ello es que a lo largo del ejercicio se han contratado DepoClips por valor de 279,5 millones de euros, cerrando el año con un saldo vivo de 389,3 millones de euros, lo que significa un crecimiento respecto a diciembre de 2007 de 117,7 millones de euros, un 43,3% más.

Este producto, que cuenta con la garantía por parte de Bankinter, permite al cliente indexar su rentabilidad a otras referencias distintas a los tipos de interés.

#### Recursos de clientes (miles de euros)

	2007	2008	Miles €	%
<b>Acreedores</b>	<b>22.540.818</b>	<b>23.509.381</b>	<b>968.563</b>	<b>4,30</b>
Administraciones Públicas	348.384	944.963	596.579	171,24
Sectores Residentes	21.284.937	21.821.401	536.464	2,52
Cuentas corrientes	8.672.294	8.231.492	-440.802	-5,08
Cuentas de Ahorro	98.250	91.452	-6.798	-6,92
Imposiciones a Plazo	5.625.991	7.886.623	2.260.632	40,18
Cesión temporal activos	6.888.402	5.611.834	-1.276.568	-18,53
Sectores no Residentes	755.379	586.601	-168.778	-22,34
Ajustes por valoración	152.118	156.416	4.298	2,83
Débitos representados por valores negociables	16.233.470	13.833.521	-2.399.949	-14,78
<b>Total</b>	<b>38.774.288</b>	<b>37.342.902</b>	<b>-1.431.386</b>	<b>-3,69</b>

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### **Recursos gestionados fuera de balance**

Los recursos gestionados fuera de balance han decrecido en 2008 en 3.238 millones de euros (un 28,5% menos que al cierre del ejercicio 2007), cerrando el año con un saldo total de 8.112,9 millones de euros.

#### **Recursos gestionados fuera de balance (miles de euros)**

	2007	2008	Importe	Diferencia
				%
Fondos de Inversión	8.290.908	5.462.709	-2.828.199	-34,11
Fondos de Pensiones	1.177.459	1.073.111	-104.347	-8,86
Pagarés de Empresa	25.403	25.403	0	0,00
Deuda Pública a vencimiento	229.959	212.482	-17.477	-7,60
Gestión Patrimonial	1.627.190	1.339.193	-287.997	-17,70
<b>Total Recursos Fuera de Balance</b>	<b>11.350.919</b>	<b>8.112.898</b>	<b>-3.238.021</b>	<b>-28,53</b>

#### **Fondos de Inversión**

El patrimonio de activos bajo gestión alcanzó la cifra de 5.463 millones de euros, lo que representa una disminución del 34,1% respecto al volumen de cierre de 2007. En 2008 el mercado de los fondos de inversión en España ha sufrido una reducción histórica de saldos, fruto tanto de las masivas salidas de participes como de la adversa evolución de los mercados. Y dentro de este panorama general, Bankinter no ha sido una excepción, con salidas en todas las categorías.

La reducción ha sido especialmente significativa en los fondos de otras gestoras que Bankinter pone a disposición de sus clientes. Algo lógico, por otra parte, dado que la mayor parte de su patrimonio se concentraba en fondos de renta variable. Los activos ajenos a la gestora del Grupo ascienden a 329,2 millones de euros, lo que ha supuesto un descenso del 59,2% sobre el volumen de 2007.

La distribución de activos de la cartera de fondos de inversión ha variado de forma significativa con respecto a la existente en 2007: la fuerte volatilidad de los mercados ha llevado a los participes a refugiarse en los fondos monetarios, que, con un 63,5% del total de la cartera, han incrementado su peso en el cómputo global; y a reducir sus posiciones en la renta variable, cuyos fondos pasan del 17,6% del total en 2007 a un 7,9%.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Bankinter ha adaptado su oferta de fondos de inversión a la situación de los mercados y las necesidades de los clientes, lanzando dos fondos que invierten exclusivamente en Deuda Pública ('Bankinter Deuda Pública' y 'Deuda Pública II') para aquellos partícipes en busca de seguridad, así como un nuevo fondo de gestión alternativa, el 'Bankinter Quant', que ha mostrado un magnífico comportamiento en 2008, con una rentabilidad de 23,1%, y que está enfocado a aquellos clientes que se fijan como objetivo obtener una rentabilidad absoluta al margen de la evolución de los mercados financieros.

#### Distribución de activos en fondos de inversión por categorías (%)

Monetario	63,54
Renta Fija	5,50
Mixtos	4,49
Renta Variable	7,87
Garantizado	16,42
Gestión Alternativa	1,76
Global	0,42

#### Seguros

La alianza suscrita el año 2007 con Mapfre Vida con el objeto de lograr una mayor velocidad en el negocio de seguros de vida en sus dos ramas de actividad: vida riesgo y vida ahorro, nos ha permitido lograr, en su primer año a pleno rendimiento, los objetivos fijados dentro del acuerdo, consiguiendo incrementos importantes en ambas líneas de negocio.

En la modalidad de vida ahorro, el año 2008 estuvo marcado por el lanzamiento de dos nuevos productos que nos permitieron situarnos en el mercado de una forma muy competitiva:

**Segurclip.** Se trata de un producto de modalidad ahorro, con una cobertura en caso de fallecimiento del asegurado, el cual, emitiéndose a medio plazo, permite a la clientela obtener estructuras financieras de muy amplia gama en función de sus perfiles de inversión.

**Rentas vitalicias con rescate al vencimiento,** en donde hemos alcanzado 54 millones de euros, realizando una muy buena segmentación sobre los clientes objetivo.

Rentas vitalicias

54  
millones  
de euros

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

En seguros de vida riesgo y accidentes, los datos también han tenido una excelente evolución, con un incremento de actividad importante, alcanzando los 35,4 millones de euros en primas y mejorando en un 22,8% el volumen respecto a 2007 y en un 6,8% la nueva producción.

En relación con el negocio de seguros generales, se ha continuado completando la gama de productos existente, sobre todo los destinados a las Pymes, con el fin de complementar el desarrollo de este sector dentro del Banco.

Merece la pena destacar la importancia que empieza a tomar el negocio de personas jurídicas dentro del operador bancaseguros, haciendo especial referencia al negocio de multirriesgo, en donde se han concentrado esfuerzos con una red de distribución específica.

Las primas captadas por seguros generales han alcanzado en 2008 la cifra de 31,5 millones de euros.

La actividad de pensiones ha sufrido un descenso del 8,9% en comparación con 2007, a causa fundamentalmente del efecto de la rentabilidad de las inversiones, que ha roto este año la tendencia alcista a la que nos habían acostumbrado los últimos ejercicios. El patrimonio alcanzado en 2008 ha sido de 1,073 millones de euros.



#### **Bankinter Consumer Finance**

En 2008, la filial Bankinter Consumer Finance ha obtenido la licencia bancaria como 'Establecimiento Financiero de Crédito' y ha consolidado la presencia de su marca 'Obsidiana' dentro del mercado de financiación al consumo español. Al cierre del año, esta línea cuenta con una inversión media de 358,4 millones de euros, con un total de 450.451 tarjetas emitidas, lo que supone, con respecto a los mismos datos de 2007, unos crecimientos del 29% y del 25%, respectivamente.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

#### Ratio de morosidad

**1,3**

el más bajo del sistema financiero

#### Inversión Crediticia

Pese a que 2008 ha supuesto un año complicado, debido al actual entorno económico en general y crediticio en particular, Bankinter ha seguido apostando por un crecimiento rentable, diversificado y sano en términos de calidad de los activos, lo que se materializa en el elevado porcentaje que representa la inversión con garantía real -y en concreto con garantía hipotecaria- en el conjunto de la actividad crediticia, lo que, junto con las adecuadas políticas de concesión y control de riesgo, permite a Bankinter mostrar un ratio de morosidad del 1,3%, uno de los más bajos del conjunto de la industria.

A 31 de diciembre de 2008, la inversión crediticia ex titulización del Grupo Bankinter se situó en los 42.147 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 5,6% con respecto a 2007 o, lo que es lo mismo, 2.223 millones de euros más que el año anterior.

Este crecimiento ha seguido viniendo de la mano de la actividad hipotecaria, seguido por la financiación al consumo, -con la consolidación de los préstamos preautorizados, una fórmula de financiación sencilla, directa y de la que el cliente puede disponer fácilmente a través de cualquier canal- y, por último, por la financiación en el negocio de personas jurídicas.

En la actividad hipotecaria se ha mantenido la estrategia selectiva, tanto en términos de tipología de clientes, como de calidad de los activos crediticios generados.

La propuesta de valor de Bankinter en el negocio hipotecario se basa en la capacidad de ofrecer el mejor producto hipotecario del mercado, en las mejores condiciones económicas posibles, de manera personalizada para cada cliente y con un eficiente y ágil proceso de comercialización y formalización, que busca niveles de excelencia en términos de calidad de servicio.

De especial relevancia en 2008 ha sido la hipoteca multidivisa, producto que concede al cliente la opción de elegir en qué divisa desea tener su endeudamiento hipotecario, sabiendo que cuenta con la flexibilidad de modificar dicha elección mensualmente.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

La inversión con garantía hipotecaria ha crecido en 2008 un 8,7%, hasta los 30.524 millones de euros. La nueva producción ha ascendido a 4.269 millones de euros. Como viene siendo habitual, el 91% de esta producción anual corresponde a clientes de perfiles medios o altos.

La actividad crediticia de Bankinter en 2008 ya no se explica sin la apuesta por el segmento de Pymes iniciada hace unos años, donde el riesgo crediticio representa el 49,2% del total de los segmentos de personas jurídicas (16.190 millones de euros).

Este importante crecimiento ha venido sustentado por una oferta de productos y servicios -dirigida a los clientes de pequeñas y medianas empresas- de las más completas del mercado, la cual puede ser gestionada, en su mayor parte, por canales a distancia, como Internet, banca telefónica o el móvil.

En el capítulo de medios de pago, 2008 ha traído consigo incrementos del negocio en sus dos epígrafes principales: Operaciones y Volumen. Así, el número de operaciones realizadas por las tarjetas Bankinter en comercios y cajeros ascendió a 52,4 millones de transacciones, por un volumen total de 4.025 millones de euros, lo que supone crecimientos del 3,3% y del 2,7%, respectivamente. El número de tarjetas emitidas se situó en 977.920 a cierre de año.

#### Distribución de la cartera de inversiones crediticias por zonas geográficas

Red de oficinas	Saldo medio	Dif. 2008/2007	Inversión (%)
Org. Cataluña	4.809.295	488.557	13,50
Org. Levante	4.990.130	448.989	14,01
Org. Norte	3.181.545	129.526	8,93
Org. Navarra-Aragón-La Rioja	1.985.518	310.332	5,57
Org. Las Palmas	933.691	94.211	2,62
Org. Tenerife	697.419	65.690	1,96
Org. Castilla	1.185.019	172.136	3,33
Org. Baleares	776.603	87.302	2,18
Staff Org. Levante-Baleares	23	16	0,00
Org. Noroeste	1.615.867	106.721	4,54
Org. Madrid Oeste	5.023.788	640.406	14,10
Org. Madrid Este	3.910.541	356.529	10,98
Org. Madrid Banca Corporativa	1.150.753	104.354	3,23
Org. Castilla-la M.-Extremadura	1.163.389	162.166	3,27
Org. Andalucía	4.202.221	554.884	11,80
Red Oficinas	35.625.802	3.721.819	100,00

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### **Negocio Internacional**

Integrada en la división de Productos y Negocio Internacional, esta área del Banco está especializada en la distribución de productos y servicios que atienden fundamentalmente a las necesidades operativas de las empresas españolas con actividad exterior de importación y exportación, ya sea en mercados intracomunitarios, ya en mercados internacionales fuera de la UE.

Alineados con la estrategia general del Banco, el modelo de distribución del negocio internacional se asienta en 2 pilares fundamentales:

**Eficiencia a través de la operativa de la web de Exterior**, donde destaca el broker de divisa, pionero en el mercado español, que ofrece cotización on line de las principales divisas, tanto al contado como a plazo.

**Calidad de servicio**, donde el cliente final obtiene una atención y asesoramiento adaptados a sus necesidades a través del centro de atención telefónico de 'Especialistas de Negocio Internacional'. Esta labor se completa con la presencia de 9 responsables de Negocio Internacional ubicados en las principales organizaciones territoriales del Banco, que compaginan su función comercial con la formación de la Red de Oficinas.

En cifras absolutas, 2008 puede calificarse como un buen ejercicio, con un crecimiento en su aportación a la rentabilidad del Banco del 24,6% sobre el obtenido en 2007. No obstante, la brillantez de estas cifras no oculta la contracción de la actividad de import-export que, acompañada a la caída de la demanda interna, presenta su peor cara en los menores ingresos derivados de la financiación comercial, en los de los recursos controlados -tanto en divisas como en euros- así como en la actividad de cobertura de riesgo-divisa, si bien esta última se ha visto condicionada por la debilidad del USD frente al euro.

En su conjunto, la aportación que las líneas de Negocio Internacional hacen al margen básico del Banco ha supuesto en 2008 un incremento de 1,8 puntos porcentuales, hasta alcanzar el 14,9% del agregado de comisiones y margen de intermediación.

### **Rentas Altas**

Acompañando el posicionamiento competitivo que Bankinter ha adoptado en los segmentos de Rentas Altas (Banca Privada y Finanzas Personales), 2008 ha sido un año intenso en el desarrollo de un conjunto de productos y herramientas financieras que nos permiten ofrecer una propuesta notoriamente distinta y generadora de valor a este perfil de clientes.

Esta nueva oferta de productos y herramientas están pensados y diseñados para asesorar a nuestros clientes.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

En paralelo a lo anterior, y con énfasis especial en los clientes de más elevado patrimonio, Bankinter ha dado un paso firme hacia la diferenciación de su negocio de Finanzas Personales impulsando una nueva área que se ha venido a denominar 'Servicios Patrimoniales'. Es éste un paso que incrementará de manera significativa la diferenciación de su oferta de productos y servicios, así como el ámbito de relación con sus clientes actuales, y que contribuirá a la captación de nuevos clientes.

Servicios Patrimoniales de Bankinter es un conjunto de productos y servicios encaminado a satisfacer aquellas necesidades patrimoniales de los clientes no cubiertas con los productos bancarios tradicionales, con el objetivo de facilitar a los clientes de mayor renta la gestión integral de su patrimonio familiar y empresarial en función del momento del ciclo de vida en el que se encuentren y del grado de diversificación que mejor se adapte a su perfil. Se trata de ofrecer una atención global a su patrimonio y, a la vez, con una alta especialización.

Esta gama de productos y servicios ofrecidos desde Servicios Patrimoniales se basa en ampliar el espectro de su horizonte, ofreciéndole acceso a: inversiones inmobiliarias, servicios de asesoramiento corporativo, inversiones en 'private equity', en arte, protocolo familiar, inversiones socialmente responsables, etc. En función de las necesidades del cliente, estas inversiones se pueden realizar de manera directa o a través de vehículos creados por el Banco. Además, aprovechando la relación y el conocimiento que Bankinter tiene de sus clientes, estos mismos se convierten también en proveedores de productos, en detectores de oportunidades y en generadores de negocio para los demás clientes de rentas altas.

Con el objeto de ser capaces de ofrecer siempre lo más competitivo, y en la línea de profesionalidad e independencia que caracteriza a Bankinter, desde Servicios Patrimoniales se elige a los mejores proveedores de servicios y productos, que en unos casos será el propio Banco y, en otros, tercera firmas. Para asegurar que estos proveedores cumplen con los más altos estándares de calidad, se ha establecido un riguroso procedimiento para la elección de cada uno de ellos, donde se examinan en detalle los aspectos societarios, técnicos y reputacionales de cada proveedor.

En definitiva, la seguridad, credibilidad y transparencia de Bankinter, la profesionalidad y cercanía de sus gestores y la especialización que se ofrece en estos productos, son las claves para que Servicios Patrimoniales de Bankinter sea un nuevo hito en la atención a los clientes de Finanzas Personales.

Una vez más, nos hemos adaptado a las necesidades de nuestros clientes y apostamos por la diferenciación como esencia de Bankinter.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > **Segmentos de clientes**
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

## Segmentos de clientes

A pesar de la adversa coyuntura económica, Bankinter ha logrado afianzar en 2008 su apuesta en aquellos segmentos de interés estratégico para la Entidad (Pymes, Banca Privada y Finanzas Personales) así como incrementar los volúmenes de los principales epígrafes de su balance, como demuestran los datos referidos a recursos medios, que han experimentado un significativo alza del 14,2% respecto al ejercicio anterior, o las cifras de inversión media, que en 2008 han crecido un 11,0%.

Otro dato que demuestra la fortaleza de Bankinter queda patente en el número de clientes activos de la Entidad, que ha pasado de los 744.855 de 2007 a los 792.906 de este año, lo que supone un aumento del 6,5%. Al mismo tiempo, los datos de captación de clientes se mantuvieron en 2008 en línea con los de ejercicios anteriores, alcanzando un total de 177.145 nuevos clientes captados.

Por otra parte, la multicanalidad que ofrece Bankinter como base de su actividad relacional ha contribuido a reforzar la relación entre la Entidad y sus clientes, como lo demuestra el hecho de que en 2008 dos de cada tres usuarios se decantasen por emplear más de un canal para realizar sus operaciones, siendo Internet la plataforma más utilizada, al acaparar más de la mitad del total de las transacciones efectuadas durante el pasado año, concretamente un 53,8%.

Una vez más, esa fluida relación con los clientes ha permitido al Banco lograr un óptimo dato de venta cruzada de 6,3 productos por cliente, cifra que además pone de manifiesto la excelente estrategia comercial adoptada por el Banco a lo largo del ejercicio anterior.

**Datos más destacados del negocio de Clientes** (millones de euros)

	2007	2008	2007/2008 (%)
Recursos medios	15.673,21	17.892,44	14,16
Inversión media	37.092,82	41.176,72	11,01
Beneficio antes de impuestos	444.511,86	381.230,47	-14,24
	2007	2008	Dif. (puntos)
Eficiencia (puntos)	47,68	47,94	0,26
ISN (puntos)	77,54	75,68	-1,86

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > **Segmentos de clientes**
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

**Tasa morosidad cartera hipotecaria**

**0,8%**  
particulares

### Particulares

Banca de Particulares ha alcanzado a cierre de 2008 una cifra total de 411.170 clientes activos. Se incluye en esta cifra a los clientes del antiguo segmento de Extranjeros, que pese a estar actualmente formando parte, como subsegmento, de esta área, mantiene sin embargo su tradicional estrategia de negocio, focalizada en el ya consolidado colectivo de los euro-residentes: los europeos que han adquirido una vivienda en la zona costera española y que, en consecuencia, demandan financiación y servicios especializados.

Los activos totales medios ascienden a 22.856 millones de euros a cierre de 2008, frente a los 21.571 millones de euros de 2007, lo que representa un crecimiento en el año del 6%.

En términos de balance, el segmento de Particulares cierra el año con unos recursos medios controlados de 7.441 millones de euros; el 71,4% de los cuales son recursos típicos y el 28,6% restante, intermediación. El crecimiento de recursos típicos es de un 10,5% frente a la cifra de cierre del año 2007.

La cifra de inversión se situó, a cierre del ejercicio, en los 22.682 millones de euros, lo que supone un incremento de 6% frente al año anterior.

Durante este año, el motor de crecimiento de la inversión en este segmento ha seguido siendo la hipoteca. Hemos formalizado un total de 13.381 operaciones hipotecarias por un volumen total de 2.216,0 millones de euros.

Nuestra cartera hipotecaria continúa manteniendo una excelente calidad de riesgo, con una tasa de morosidad del 0,8%, cifra que sigue siendo una de las más bajas del sector, sobre todo en este año en el que claramente ha aumentado la morosidad en España.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > **Segmentos de clientes**
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Este segmento continúa, como en años anteriores, apoyándose en la multicanalidad para ofrecer a los clientes la posibilidad de operar y relacionarse con el Banco a través del canal que mejor se adapte a sus preferencias.

En el plano comercial se ha seguido usando la herramienta de CRM para la gestión, con el fin de adaptar las ofertas comerciales a las necesidades de los diferentes tipos de clientes.

Por último, Bankinter sigue un año más con la firme decisión de ofrecer un servicio de calidad, siendo éste un pilar estratégico de nuestra cultura corporativa, como se pone de manifiesto en la satisfacción por el servicio recibido mostrada por los clientes del segmento, con un dato de ISN acumulado de 75,64 puntos.

**Datos más destacados del negocio de Particulares (millones de euros)**

	2007	2008	2007/2008 (%)
Recursos medios controlados	7.555,51	7.441,32	-1,51
Recursos típicos	4.806,12	5.310,29	10,49
Intermediación	2.750,46	2.131,03	-22,52
Inversión media	21.388,68	22.681,94	6,05
Beneficio antes de impuestos	143,57	125,15	-12,83

	2007	2008	Dif. (puntos)
Eficiencia (puntos)	57,69	57,75	0,06
ISN (puntos)	77,65	75,64	-2,01

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > **Segmentos de clientes**
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### **Banca Privada**

Dentro de la división de Banca Privada, cabe destacar en 2008 el crecimiento en 13.776 nuevos clientes, lo que nos ha permitido alcanzar la cifra de 60.000 clientes activos en el segmento, con un crecimiento del 9,3% sobre 2007.

A cierre de año se han alcanzado los 10.320 millones de euros bajo gestión, entre recursos medios controlados de clientes y otros productos intermediados. Es reseñable la partida correspondiente a Recursos Típicos, que ha tenido un extraordinario crecimiento de un 25,4% más. Asimismo, es destacable la evolución de la partida de Renta Fija, que ha crecido un 55,1% en 2008 con respecto al año precedente.

Por otra parte, los datos de Inversión se han visto incrementados en un 32,2%, hasta alcanzar los 3.747 millones de euros, lo cual es consecuente con nuestra propuesta de valor de ofrecer una banca integral a nuestros clientes, más allá del servicio de gestión de sus activos.

El Beneficio antes de Impuestos (BAI) ha alcanzado la cifra de 71,9 millones de euros, que representa una disminución de un 12,0% con respecto al dato de 2007.

En lo que respecta a nuestra capacidad instalada, hemos continuado ampliando la red de centros de Banca Privada, llegando a un total de 51 distribuidos por toda la geografía española, 4 más que el año anterior.

En paralelo, ha continuado creciendo igualmente el equipo humano, a fin de poder atender a nuestra creciente base de clientes con los estándares de calidad adecuados. Contamos ya con 280 personas dedicadas en exclusiva a funciones de gestión y asesoramiento personal de los clientes, los cuales se han integrado en el negocio de forma acompasada, siendo nuestro ratio de eficiencia en el 43,6% a finales de 2008.

Se han renovado y potenciado los programas de formación específicos, adaptándolos a las exigencias de la nueva normativa MIFID. A tal fin se han impartido numerosos cursos internos a la totalidad de la plantilla.

Inversión

+32,2%

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > **Segmentos de clientes**
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Este año hemos realizado más de 17 eventos y conferencias de Banca Privada en las principales ciudades de España. En ellos hemos tenido oportunidad de compartir con los 3.673 asistentes a los mismos (entre clientes y potenciales) nuestro conocimiento y expectativas sobre distintos temas de actualidad relevantes en el mundo de la inversión (sector inmobiliario, productos, mercados financieros, etc.).

Finalmente, en Banca Privada se ha mantenido la apuesta por intensificar la relación con los clientes a través de todas nuestras redes y canales. En este sentido el CRM (Customer Relationship Management) es pieza clave en nuestra forma de trabajar, ayudándonos a garantizar un servicio personalizado y de calidad a todos los clientes.

#### Datos más destacados del negocio de Banca Privada (millones de euros)

	2007	2008	2007/2008 (%)
Recursos	3.255	4.081	25,36
Inversión	2.834	3.747	32,22
Beneficio antes de impuestos	81,7	71,9	12,03
	2007	2008	Dif. (puntos)
Eficiencia (%)	36,94	43,60	6,7
ISN (puntos)	76,84	75,76	-1,1

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > **Segmentos de clientes**
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### Recursos medios

**+21,4%**

### Finanzas Personales

Para la división de Finanzas Personales, el año 2008 ha estado marcado por un importante crecimiento en la captación de clientes. Este logro es el resultado de la suma de diferentes variables: nuestra propuesta de valor, un equipo de magníficos profesionales, unos índices de calidad excelentes y el desarrollo de nuevos servicios y productos adaptados a cada necesidad. Todo ello alineado en la consecución de una gestión integral del patrimonio de los clientes.

La calidad de servicio, factor fundamental en el que se asienta nuestra actividad, ha sido percibida en 2008 por los clientes de Finanzas Personales con una valoración muy alta, de un 77,6 de ISN, que nos sitúa, claramente, por encima de la media del sector.

La división de Finanzas Personales, creada para atender las necesidades de asesoramiento y gestión de los clientes de alto nivel de renta o patrimonio, ha dado este año un paso importante en el desarrollo de nuevos productos y servicios, dentro de una oferta global de asesoramiento y gestión integral del patrimonio de los clientes. En esa línea se enmarca el impulso del área de 'Servicios Patrimoniales', donde se incluyen actividades inmobiliarias, servicios de asesoramiento corporativo, inversiones en 'private equity', en arte, protocolo familiar e inversiones socialmente responsables.

La conjunción de todo lo anterior, más una plataforma informática inmejorable y un capital humano formado y especializado, nos ha permitido alcanzar una cifra de recursos medios controlados más otros productos intermediados a final de año de 17.536 millones de euros.

El crecimiento en el número de Sicav's gestionadas fue de un 16,6% más con respecto a 2007, asciendo a un total de 225 a diciembre de 2008, siendo Bankinter la entidad financiera que más crece en el sistema financiero español en este ámbito de actividad, y situándose como la tercera entidad en cuanto a número de sociedades de inversión colectiva gestionadas, según el ranking de Inverco.

### Datos más destacados del negocio de Finanzas Personales (millones de euros)

	2007	2008	2007/2008%
Recursos medios	1.624,20	1.972,01	21,41
Inversión media	1.401,92	1.561,34	11,37
Beneficio antes de impuestos	47,24	32,72	-30,74
	2007	2008	Dif. (puntos)
Eficiencia (puntos)	19,57	24,77	5,2
ISN (puntos)	79,72	77,57	-2,15

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > **Segmentos de clientes**
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### Banca Corporativa

El año 2008 se ha caracterizado por presentar dos realidades bien diferenciadas: la primera mitad del año, donde la economía continuaba creciendo aunque a tasas más bajas; y la segunda mitad, donde la situación de nuestra economía se deterioraba prácticamente cada día y en casi todos los sectores productivos. En esa coyuntura, el segmento de Banca Corporativa ha cerrado un año con una cifra importante de Beneficio antes de impuestos: 94,8 millones de euros, que sólo suponen una disminución del -6,6% respecto a los obtenidos en el año anterior en una coyuntura claramente diferente. En nuestro balance la inversión crediticia creció un 12,4%, hasta alcanzar los 5.620 millones de euros a diciembre, que, sumados a los riesgos de firma, alcanzan la cifra de 8.221 millones de euros. En el otro lado del balance, los recursos de clientes crecieron un 6,8%, hasta los 3.678 millones, siendo los pasivos típicos -representados por IPFs y otros productos de inversión- los que más han crecido.

Nuestra propuesta de valor a los clientes continúa fortaleciéndose con una amplia oferta de productos y servicios innovadores que, apoyada en una distribución multicanal (en especial a través de la reputada web de Bankinter Empresas, utilizada por un 86% de los clientes), nos permite ofrecer soluciones eficientes a la operativa diaria de las compañías. La atención a la calidad de servicio, que continúa siendo nuestra obsesión, nos ha permitido mantener índices de satisfacción de clientes muy superiores a los de la competencia, llevando el ISN acumulado a diciembre hasta los 75,9 puntos.

Pese a la evidente dificultad del entorno, durante 2008 hemos sido capaces de mantener los principales ratios de gestión del negocio en niveles muy altos, con una rentabilidad sobre fondos propios, o ROE, del 22,7%, y con una eficiencia operativa -medida por el ratio de costes totales sobre ingresos operacionales- del 26,7%, un dato excelente que supone una mejora de 1,7 puntos respecto del ejercicio precedente. En resumen, se puede decir que en 2008 Banca Corporativa ha sabido cerrar un año complicado de una manera brillante y mantener las altas cotas de rentabilidad, eficiencia, equilibrio y, sobre todo, solidez y calidad de nuestra cartera crediticia, que siempre han caracterizado a este negocio en Bankinter.

ROE

**+22,7%**  
en 2008

### Datos más destacados del negocio de Banca Corporativa (millones de euros)

	2007	2008	2007/2008%
Centros de gestión de empresas	51	51	0
Recursos medios	3.442,72	3.678,06	6,84
Inversión media	4.999,23	5.619,55	12,41
Beneficio antes de impuestos	101,54	94,80	-6,64
	2007	2008	Dif. (puntos)
Eficiencia (puntos)	28,38	26,70	-1,68
ISN (puntos)	77,86	75,85	-2,01

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > **Segmentos de clientes**
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

**Inversión media**

**+16%**

### Pymes

En 2008 se mantiene la apuesta estratégica de Bankinter por el segmento de Pymes, donde a pesar del progresivo deterioro del entorno económico se han obtenido buenos resultados. Los crecimientos en las líneas de ingresos recurrentes han sido superiores al 18%; y el índice de eficiencia se sitúa en 52,3, mejorando 1,8 puntos con respecto al año anterior.

Los niveles de captación de nuevos clientes, así como los porcentajes de activación, vuelven a ser superiores a los del año precedente.

El crecimiento en activos totales medios se ha situado en un 16,1%. Este crecimiento sigue estando basado en una muy sólida evaluación del riesgo crediticio, con una inversión diversificada y de calidad. El Banco sigue mostrando una tasa de morosidad de las más bajas del mercado, con un 50% de la inversión con garantía hipotecaria y manteniendo una baja concentración en sectores en vías de desaceleración.

Durante 2008 ha permanecido intacta nuestra propuesta de valor, única y altamente competitiva, que apuesta por la gestión global del cliente, la calidad de servicio y la multicanalidad.

Al igual que en ejercicios precedentes, el incremento de actividad de los clientes del segmento se ha gestionado a través de los canales más eficientes. En esta línea cabe destacar que el 76,9% de las transacciones se han llevado a cabo por canales a distancia.

En relación a la calidad del servicio, es destacable la consolidación en niveles de 75 del Índice de Satisfacción Neta (ISN) de los clientes del segmento de Pymes, cerrando el año con un ISN de 74,9.

### Datos más destacados del negocio de Pymes (millones de euros)

	2007	2008	2007/2008%
Recursos medios	2.547	2.851	11,9
Inversión media	6.199	7.211	16,3
Beneficio antes de impuestos	71,93	48,41	-32,7
EVA	44,81	17,12	-61,8

	2007	2008	Dif. (puntos)
Eficiencia (puntos)	54,09	52,28	-1,8
ISN (puntos)	76,50	74,87	-2,37

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > **Mercado de Capitales y Tesorería**
- > Gestión del riesgo

## Mercado de Capitales y Tesorería

Bankinter ha estado presente en los mercados de renta fija, como creador de Mercado de Deuda Pública y Letras y colíder en las emisiones del Tesoro Español. De igual forma en el mercado de bonos corporativos, con una mesa de distribución activa. También sigue efectuando una notable actividad como emisor y distribuidor de warrants.

El Banco ha realizado una política activa, cuidadosa y eficaz de la liquidez y el capital, manteniendo abierto el acceso a los mercados de capitales europeos de corto y largo plazo, y a los diferentes instrumentos disponibles. La buena imagen y solvencia de Bankinter ha supuesto una magnífica acogida de las emisiones efectuadas. Los ratings de la Entidad han permanecido estables a lo largo del año.

Para la obtención de liquidez, el Banco ha utilizado los programas de emisiones de corto plazo, tanto en el mercado doméstico, con los programas de pagarés, como en el mercado internacional, con el programa de Europapel comercial. Los saldos medios en el año han sido de 4.670 y 936 millones de euros, respectivamente.

Para completar las necesidades de capital y liquidez, se han emitido 2.145 millones de euros en cédulas hipotecarias listadas, y 50 millones de euros en deuda subordinada.

La situación de liquidez durante 2008, medida como dependencia del interbancario y excluyendo las operaciones contra activos al último día de cada mes, se recoge en el siguiente cuadro:

### Dependencia interbancario

diciembre 07	-1.088.967.616
enero 08	-37.762.923
febrero 08	-334.791.225
marzo 08	-1.130.163.170
abril 08	-1.182.816.053
mayo 08	-301.769.250
junio 08	-787.765.663
julio 08	-177.488.058
agosto 08	-958.599.935
septiembre 08	-722.006.132
octubre 08	-769.298.943
noviembre 08	-808.763.294
diciembre 08	-785.796.871

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

## Gestión del Riesgo

La independencia y la segregación de funciones es un principio básico de la estructura organizativa del Banco. Es por ello que la dirección de Riesgos está constituida como unidad separada de las áreas de negocio, asegurando así que sus funciones sean más efectivas e independientes.

Dentro del área de Riesgos y Finanzas, cuyo responsable es miembro del Comité de Dirección y reporta directamente al Consejero Delegado, se encuadran los principales riesgos del Banco (Crédito, Mercado y Operacional), Control, Seguimiento y Recuperaciones, y Gestión Global del Riesgo. La separación de Control, Seguimiento y Recuperaciones responde a la necesidad de tener esta función diferenciada de la de Riesgo de Crédito, consecuencia del entorno económico actual. Gestión Global es responsable del desarrollo y mejora de modelos internos para las distintas categorías de riesgo crediticio y de capital económico, así como de su integración en la gestión, para conseguir un equilibrio riesgo/rentabilidad dentro del concepto de nivel de riesgo definido por el Banco.

Una de las ventajas competitivas del Banco es la Gestión del Riesgo en todos sus ámbitos y facetas, con especial énfasis en la identificación, medición, gestión, control y seguimiento de los principales riesgos incurridos tanto de crédito, como de mercado (riesgo de interés, de liquidez, estructural y el propio de la actividad de Tesorería y Mercado de Capitales, liquidez) así como operacional; sin olvidar otro tipo de riesgos presentes en los negocios de las instituciones financieras, como el riesgo reputacional, estratégico, etc.

El Consejo de Administración es el órgano encargado de determinar la estrategia y de aprobar y supervisar la política de riesgos y los sistemas de control interno de Bankinter, sin perjuicio de la existencia de las funciones ejecutivas correspondientes. Es el Consejo de Administración el órgano que define la política estratégica del Banco, y por lo tanto de riesgos, ejerciendo un control y supervisión permanente de todo lo relativo a la función de riesgos. A tales efectos, el Consejo de Administración aprueba y revisa periódicamente la concentración de riesgos, tanto por cliente como por producto, y establece y actualiza los límites específicos de riesgo de mercado y liquidez.

El Consejo de Administración -a través de la Comisión Ejecutiva y la Comisión de Auditoría y Cumplimiento Normativo, a las que reportan asiduamente tanto Auditoría como Riesgos- tutela y supervisa las políticas contables y los sistemas y procedimientos de control interno, en relación con todos los riesgos de la actividad del Banco, así como la prevención de blanqueo de capitales de conformidad con la legislación vigente.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

El Banco sigue avanzando en la implantación de metodologías, sistemas y políticas de medida y gestión del riesgo y de los recursos propios de acuerdo con los principios establecidos en el Nuevo Marco de Capital de Basilea II.

Es la maximización de la rentabilidad del capital, junto con la preservación de la solvencia del Banco, el objetivo último de la función de riesgos, creando valor de forma sostenida en el tiempo.

Los principios básicos que la rigen son los siguientes:

**Independencia de la función.**

**Alineamiento con los objetivos estratégicos.**

**Gestión integral del riesgo.**

**Máxima importancia de la tecnología en la función de riesgos,** tanto por el uso masivo de la sanción automática como por la utilización de nuevas metodologías de cuantificación del riesgo.

**Diversificación del riesgo en clientes, sectores, contrapartidas y mercados.**

**La identificación, evaluación y control del riesgo de los productos,** con especial importancia en el lanzamiento de los mismos.

**Relevancia del factor calidad** en el servicio en la función de riesgos.

#### Cobertura de créditos

**120%**

#### Riesgo de Crédito

##### *Organización y funciones*

El rigor con el que tradicionalmente se ha gestionado el riesgo en Bankinter constituye una de las principales señas identificativas de la Entidad y una fortaleza definitiva en momentos de turbulencias económicas como los que la economía española ha atravesado durante 2008. Fruto de ese rigor es la baja tasa de morosidad de la Entidad, que a 31 de diciembre de 2008 es de un 1,3%, sustancialmente inferior a la media del sistema financiero y entre las más bajas de Europa. Adicionalmente, el volumen de las provisiones por insolvencias permite tasas de cobertura muy superiores a las del conjunto del sistema financiero, y suficientes para afrontar el crecimiento de la morosidad. Por último, la calidad crediticia hipotecaria es, en estos momentos de turbulencias en los mercados, fiel reflejo del rigor que siempre está presente en la gestión de riesgos, al haber mantenido un nivel de cobertura hipotecaria muy conservador y al tener como objetivo un cliente con perfil de renta media-alta y alta, que asegura una mayor capacidad para afrontar el cambio de ciclo económico iniciado en 2008.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

La estructura organizativa de la función de riesgos en la Entidad combina la jerarquización y la delegación de facultades. Esta combinación está perfectamente acotada por una serie de normas que establecen competencias, delimitan funciones y crean ámbitos de responsabilidad.

El Consejo de Administración, como máximo órgano en materia de riesgo crediticio, determina en cada momento la estrategia y la política de riesgos de Bankinter, que aparecen recogidas formalmente en el Acuerdo Marco de Política de Riesgos.

De acuerdo a este documento, máxima referencia en materia de riesgos, que es revisado y autorizado anualmente, corresponde al Consejo de Administración identificar los principales riesgos de la sociedad y supervisar los sistemas de control e información de tales riesgos, así como autorizar o ratificar las operaciones de riesgo crediticio cuyo importe excede de las facultades delegadas a otras instancias. Asimismo, en el Acuerdo Marco de Política de Riesgos se sientan las directrices básicas para el funcionamiento de los diferentes escalones jerárquicos, junto a la orientación que debe seguir la concesión de riesgos.

En el ámbito de sus atribuciones, el Consejo de Administración fija la cuantía de las facultades otorgadas a la Comisión de Riesgos.

La Comisión de Riesgos es el órgano inmediato con competencias sobre riesgo crediticio por debajo de la Comisión Ejecutiva del Consejo de Administración. Presidida por el Consejero Delegado, se encarga de sancionar los riesgos que están dentro de sus atribuciones delegadas y fija la atribución de facultades de los siguientes niveles: Comisión de Riesgo de Crédito y las diferentes Comisiones de Riesgos de las Organizaciones.

La Comisión de Riesgos se reúne, como mínimo, dos veces a la semana y es informada regularmente de la evolución de la cartera crediticia, los sectores de mayor riesgo, la exposición en los principales grupos de riesgo y de la evolución de la morosidad y riesgo subestándar.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Es responsabilidad de Riesgo de Crédito las políticas tanto para la sanción automática como la manual, los sistemas y los procesos asociados a toda la función de riesgos.

Riesgo de Crédito se estructura en tres unidades diferentes que responden a la división en la que el negocio se gestiona y a sus necesidades:

**Unidad de Riesgos de Personas Físicas**, donde se ubica el tratamiento del riesgo de las operaciones de los diferentes segmentos agrupados bajo este concepto, siendo prioritaria la definición de las políticas del riesgo hipotecario vivienda. Sanciona dentro de sus facultades delegadas todas las operaciones que le proponen las organizaciones.

**Unidad de Riesgos de Pymes y Promotores**, que a su vez agrupa dos negocios diferentes:

- 1.- Pymes, que analiza y sanciona las operaciones de riesgos del sector de las pequeñas y medianas empresas, así como la definición del mejor proceso de admisión y seguimiento de riesgos de este segmento, que es estratégico para el Banco.
- 2.- Promotores, cuya responsabilidad específica es el análisis y sanción de las operaciones de riesgos para este segmento de clientes, así como estudiar y seguir al sector en su conjunto para prever su evolución y perspectivas.

**Unidad de Riesgos de Banca Corporativa**, que analiza y sanciona las operaciones de riesgos para clientes empresas, así como los diferentes riesgos derivados de la actividad de la Sala de Tesorería, Bankinter Gestión de Activos y otros riesgos de otras áreas del Banco. Asimismo, estudia e investiga la situación estructural y coyuntural de los diferentes sectores económicos.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Cada una de las áreas anteriores se ocupa además de transmitir e implantar para cada segmento de negocio la política de riesgos. De igual forma, cuando se crean nuevos productos para su comercialización, definen los parámetros de riesgo de dichos productos y diseñan los procesos de sanción y tramitación de operaciones. En este sentido, es de destacar el papel fundamental que desarrolla la Unidad de Análisis y Gestión de Procesos de Riesgos, que tiene por objeto velar por la continua mejora de los procesos, incorporando este concepto en todo nuevo producto y siendo fuente de análisis de los estudios que se realizan para la mejora y seguimiento de la cartera crediticia.

Es especialmente relevante en la estrategia de riesgos de la Entidad la existencia de una Unidad de Sistemas de Sanción de Riesgos encargada de promover e implantar las metodologías y sistemas de tramitación y gestión del riesgo de clientes que sean adecuadas para llevar a cabo la estrategia de riesgos definida por la Entidad. Tiene como principales funciones el mantenimiento y evolución de los actuales sistemas de gestión y sanción de riesgos. Su principal proyecto durante 2008 ha sido la definición e implantación de un nuevo sistema que unifica todos los actuales (S.U.R.).

Finalmente, para terminar de dar coherencia al conjunto y siguiendo las instrucciones del regulador, existe una Unidad de Validación, cuya función es la aprobación de los modelos avanzados de riesgo y sus resultados, requisito indispensable para que Bankinter pueda calcular sus necesidades de recursos propios basándose en estimaciones internas.

Esta función la realiza mediante un examen crítico de la labor de las unidades implicadas en la construcción de modelos, así como de la gestión y uso de la información obtenida. A partir de este examen emite su opinión independiente, fundada y actualizada sobre si el funcionamiento de los modelos de riesgo es el previsto y si los resultados obtenidos son adecuados para los distintos usos a los que se aplican.

Las opiniones, junto con los puntos débiles detectados y las recomendaciones para su mejora, se recogen en informes que son sometidos al análisis y aprobación de la Comisión de Validación, a la que pertenecen los máximos responsables de las áreas validadas.

Las revisiones y recomendaciones permiten, no sólo cumplir con la normativa, sino sobre todo velar porque los modelos se mantengan robustos y se utilicen adecuadamente.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

#### **Estructura de Facultades**

La estructura de facultades permite mantener una misma línea estratégica y actuar con rigor y transparencia en el uso de las atribuciones para gestionar riesgos en todos los ámbitos de decisión.

Las facultades delegadas en materia de riesgo crediticio derivan del Consejo de Administración, que fija los límites de autorización delegados a la Comisión de Riesgos.

A su vez, la Comisión de Riesgos es la encargada de fijar los límites delegados a la Comisión de Riesgo de Crédito, así como a las diferentes Comisiones de Riesgos de las organizaciones territoriales; en éste último caso, limitadas por modalidad de riesgo y plazo.

Las Comisiones de Préstamos de las organizaciones pueden delegar facultades, dentro de unos límites definidos en la Circular de Facultades, a los distintos centros que dependen de ellas.

Todos los órganos que detentan facultades de riesgos en la Entidad, Comisiones de Prestamos, son colegiados, lo cual permite un contrapeso entre las diferentes perspectivas con que se puede afrontar un riesgo y una transparencia absoluta en la información a valorar y en las resoluciones a tomar.

#### **Procedimiento de admisión de los riesgos.**

El proceso de solicitud de las operaciones de riesgo crediticio está integrado y unificado para todas las redes y canales del Banco mediante una propuesta electrónica específica para cada segmento de negocio.

El punto de partida es la introducción de la información necesaria en la propuesta electrónica, estando centralizada dicha carga a nivel territorial, lo cual libera tiempo para el equipo comercial. Los datos de comportamiento se obtienen de manera automática tanto de bases de datos internas como externas. Despues, se realiza la verificación de los datos y análisis de los mismos, con la emisión de una propuesta y la valoración de una serie de aspectos que conforman la base del rating subjetivo. En función del importe, garantía y plazo, el sistema emite una sanción o, en su caso, se sanciona manualmente por la Comisión de Riesgos ad hoc.

Bankinter dispone desde hace tiempo de sistemas avanzados de tramitación electrónica de expedientes, que permiten la sanción automática para aquellas operaciones de riesgo que cumplen con determinados requisitos.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Como resultado de una serie de reglas y de validaciones internas, en donde la calificación o rating ocupa el papel preponderante, estos sistemas emiten una sanción automática, indicando si la operación ha resultado autorizada o denegada, lo que permite agilizar todo el proceso de concesión crediticia y mejorar la eficiencia interna de nuestra Entidad.

Esta automatización se considera la mejor forma de afrontar la tramitación de operaciones de riesgo para los segmentos de Banca de Particulares y de Pymes. El RAROC (sistema de valoración de las propuestas que valora la rentabilidad a obtener ajustada al riesgo asumido) está ya presente en los sistemas, incorporando a la sanción la prima de riesgo necesaria.

En Banca Corporativa se cuenta con una herramienta de tramitación electrónica de las propuestas que, aunque por el momento no comporta automatismo en la sanción, elabora un rating decisivo en la toma de decisiones.

#### **Evolución**

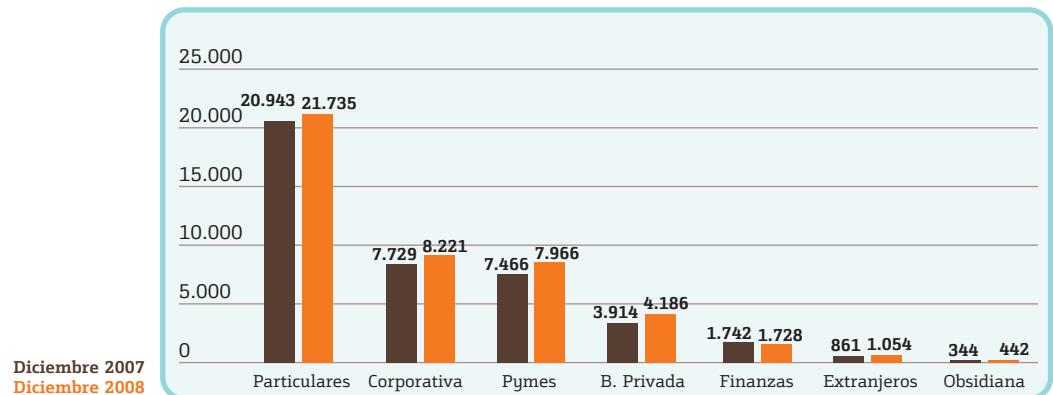
El año 2008 ha sido un año especialmente complicado para la industria financiera. En este entorno adverso, la excelente calidad crediticia de la cartera de inversión de Bankinter y el volumen de sus provisiones siguen constituyendo una enorme fortaleza en términos de solvencia.

El rigor en la gestión del riesgo, tanto en los momentos expansivos del ciclo económico como en los momentos de recesión, va a permitir a Bankinter salir fortalecido de la compleja situación actual. La Entidad sigue manteniendo como elemento claramente diferenciador un ratio de morosidad que ha venido siendo, y lo es un año más, significativamente mejor que el del conjunto de sus competidores.

La exposición al riesgo de crédito con clientes alcanza la cifra de 45.333 millones de euros a 31 de diciembre de 2008, lo que supone un incremento del 5% en relación al año anterior. Aun con crecimientos positivos, la desaceleración del crecimiento respecto a años precedentes es coherente con la menor actividad económica y una más cuidada, si cabe, selección de los riesgos.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

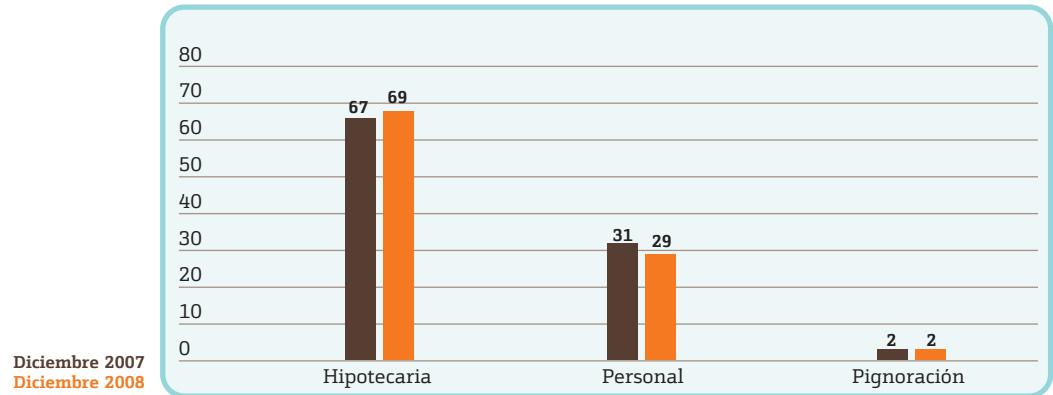
#### Riesgo por segmentos (en millones de euros)



El 95% de la cifra de riesgo crediticio corresponde a inversión directa en clientes y el 5% es riesgo de firma.

El grueso de la inversión, hasta un 69%, sigue estando vinculado a productos con garantía hipotecaria, en su mayoría hipotecas de vivienda con un adecuado LTV (loan to value), aspecto vital ante la situación de posible deterioro de la valoración de los activos inmobiliarios. Es de destacar el alto porcentaje de riesgo con garantía hipotecaria, 50%, que se tiene dentro del segmento de Pymes, que ha sido el de mayor crecimiento en los últimos años, siguiendo la política estratégica fijada por el Consejo de Administración.

#### Riesgo por tipo de garantía (%)



- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Prácticamente el 36% del total riesgo de la Entidad está en los segmentos de personas jurídicas, Banca Corporativa y Pymes. De esta manera, el peso relativo de la inversión en personas jurídicas en el conjunto de la cartera está en línea con la estrategia de diversificación emprendida hace algunos años y que tan buenos resultados está proporcionando.

En definitiva las características más señaladas de nuestra cartera de riesgo crediticio son las siguientes:

**Diversificación de riesgo.** El 74% se tiene en operaciones de importe inferior a 600.000 euros, lo cual demuestra la dispersión de la cartera. Además, el mayor sector económico por riesgo no supera el 10% del riesgo de la Entidad

**Alto porcentaje de riesgo con garantía hipotecaria,** con buenos porcentajes de LTV (Long To Value).

**Cuidada selección de clientes,** en la que se han priorizado las rentas altas y los negocios consolidados y menos vulnerables a los ciclos económicos.

#### Matriz de riesgo crediticio (%)

	≤150.000€ 600.000€	150.000 3 mill€	600.000 3 mill€	3 mill - 6 mill€	> 6 mill€	Total
≤ 3 meses	2	2	2	1	2	10
3-12 meses	4	3	3	1	3	14
12-36 meses	3	1	1	0	1	5
> 36 meses	27	33	8	2	3	72
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>14</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>100</b>

Como exponente de lo anterior cabe señalar que Bankinter se ha caracterizado en los últimos años por haber venido reduciendo su exposición relativa al sector promotor, donde siempre se ha mantenido una política muy conservadora, de manera que en la actualidad los préstamos promotor se sitúan en el 2,2%, frente al 17% de media del resto de los bancos. Así, mientras Bankinter tiene una cuota de mercado de aproximadamente el 4,1% en hipoteca vivienda, la cuota en préstamo promotor es sólo del 0,3%. Esta menor exposición, y el hecho de no haber participado en grandes operaciones corporativas, consiguen que en los momentos actuales de profunda contracción del sector, la situación de la Entidad sea de claro privilegio y no se haya visto afectada por las importantes crisis empresariales y grandes reestructuraciones de deuda que se han venido produciendo a lo largo del año en el sector de la promoción inmobiliaria.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Todo ello se ha logrado gracias a una política de riesgos clara y adecuada al momento, que ha sido posible implementar haciendo uso de la enorme capacidad tecnológica de Bankinter, a su fuerte cultura de riesgos y a un equipo de personas altamente formadas y experimentadas que se ha reforzado notablemente durante este crítico ejercicio que ahora terminamos.

Como consecuencia de esta política de riesgos, el índice de morosidad de Bankinter ha terminado en el 1,3%, que supone un incremento con respecto al año anterior, pero que sigue siendo referencia en el sector.

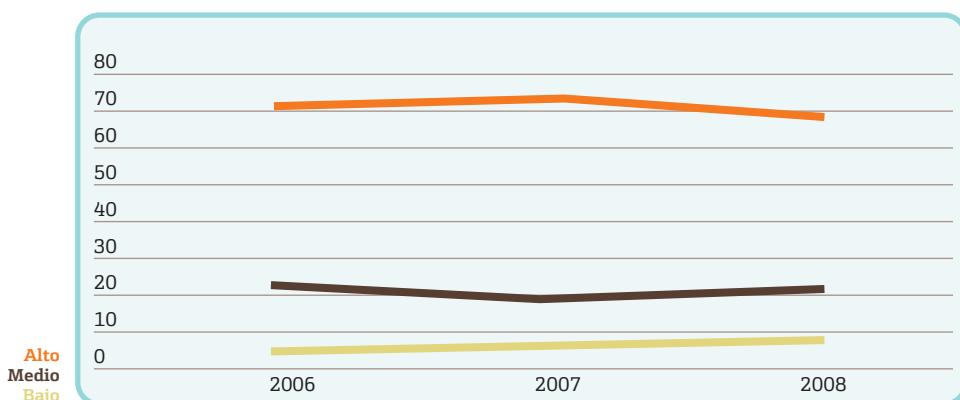
#### Análisis del riesgo crediticio (en millones de euros)

	31/12/2007	31/12/2008	diferencia	%
Riesgo computable ex-titulización	42.999	45.333	2.334	5
Riesgo dudoso	155	607	452	291
Provisiones totales	575	730	156	27
Provisiones exigibles	575	730	156	27
Genéricas	523	573	50	10
Específicas	52	157	105	204
Índice de morosidad ex-titulización (%)	0,36	1,34	0,98	-
Índice de cobertura de la morosidad (%)	370	120	-250	-68

#### Personas físicas

En el año 2008, la política de riesgos en materia de préstamos hipotecario vivienda se ha mantenido, al seguir teniendo como objetivo clientes de perfil socioeconómico alto; y se ha reforzado, al exigir una mayor capacidad de pago, dirigiéndonos y focalizándonos en aquellos clientes de mejor perfil socioeconómico. De la producción de 2008, el 70% son clientes con renta neta superior a 40.000 euros.

#### Distribución de la producción por nivel de renta (%)



- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

El peso de nuestra cartera hipotecaria vivienda sobre el total de inversión del Banco se ha incrementado en dos puntos respecto al año 2007, pasando del 56% al 58% a cierre de 2008, como consecuencia fundamentalmente de la ralentización en el crecimiento en otros tipos de riesgos durante 2008.

A lo largo del ejercicio, la economía en general y el sector inmobiliario en particular, han sufrido una fuerte desaceleración, que ha hecho que nuestras políticas de riesgos se hayan reforzado progresivamente a medida que se ha ido materializando esta evolución negativa.

La política relativa a la cobertura sobre el valor de tasación ha sido muy prudente desde hace muchos años, y más conservadora que el conjunto del mercado. En estos momentos en que el mercado hipotecario está sufriendo una caída en el valor de los inmuebles, el haber mantenido una política conservadora es uno de los aspectos que hace que la calidad crediticia de nuestra cartera sea de las mejores del conjunto del sistema.

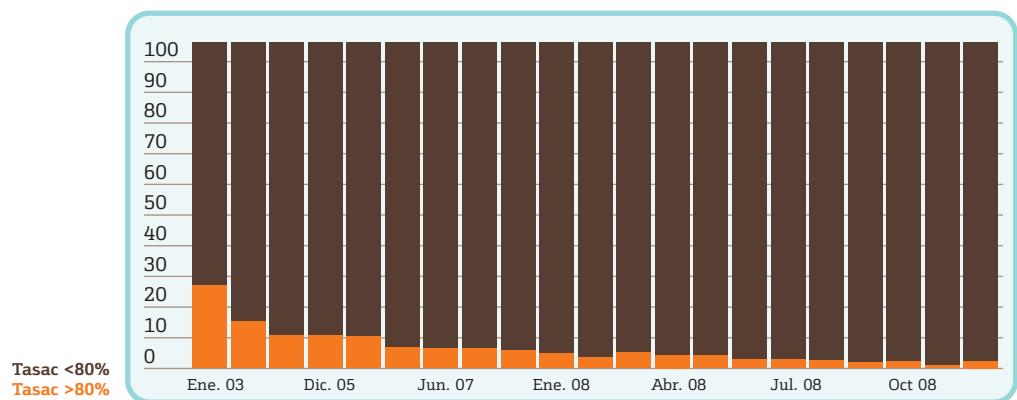
#### Cartera hipotecaria por tramos % LTV (Long To Value) personas físicas

Total Banco	Operaciones (%)	Índice morosidad (%)
LTV 00 - 10 %	8	0,26
LTV 10 - 20 %	11	0,37
LTV 20 - 30 %	11	0,26
LTV 30 - 40 %	13	0,21
LTV 40 - 50 %	14	0,50
LTV 50 - 60 %	14	0,60
LTV 60 - 70 %	13	0,81
LTV 70 - 80 %	10	0,77
LTV 80 - 90 %	3	0,50
LTV 90 - 100 %	3	1,29
<b>Total tramos LTV</b>	<b>100,00</b>	<b>0,61</b>

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Como consecuencia de esta política, la cobertura de la nueva producción de préstamos hipotecarios ha mejorado respecto al ejercicio anterior. El ratio importe medio de préstamo sobre valor de tasación, de la producción hipotecaria de 2008, ha sido de un 59% frente a un 62% de la producción de 2007. El número de préstamos hipotecarios cuyo LTV es superior al 80% ha disminuido significativamente en los últimos años, estando estabilizado en cifras inferiores al 5%, frente al 22% que teníamos en 2003, año en el que la Entidad decidió cambiar la política de riesgos, fijando el 80% como máximo a financiar.

**Hipoteca vivienda. Evolución LTV(Long To Value). Producción mensual (%)**



El esfuerzo medio de la nueva producción de hipotecas se ha mantenido en los niveles del año pasado. El esfuerzo, medido como la parte de la renta que el cliente destina al pago de la cuota del préstamo hipotecario, es un dato relevante para evaluar la calidad de la cartera crediticia, dado que cualifica el perfil de cliente al que nos dirigimos. Cuanto más alta sea la renta neta disponible, independientemente del esfuerzo que supone el pago de la hipoteca, menores dificultades tendrán los titulares para afrontar situaciones imprevistas que mermen su capacidad de reembolso. Por ello, al dirigirnos a segmentos de población de niveles de renta media alta y alta, mantenemos una excelente calidad de riesgo en nuestra cartera hipotecaria vivienda. Este hecho queda reflejado en el índice de morosidad, que a cierre de 2008 es de un 0,6%, frente a un 1,8% en el resto del sistema (según último dato disponible a septiembre 2008 proporcionado por la Asociación Hipotecaria Española).

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

#### Perfil de la cartera hipotecaria vivienda (sólo Personas Físicas)

	Diciembre 2007	Diciembre 2008
Préstamo medio (miles euros)	106	112
Primera residencia (%)	91	90
Esfuerzo neto familiar (%)	33	35
Préstamo/Valor Tasación (%)	57	59
Ratio morosidad (%)	0,15	0,61

La política crediticia en el negocio promotor ha sido muy conservadora, dirigiéndonos a clientes profesionales con amplia experiencia en el sector y empresas promotoras con una situación de balance suficientemente saneada. El porcentaje de ventas contrastables, la ubicación de la promoción y el perfil del cliente comprador, son variables fundamentales en la autorización de estas operaciones.

Bankinter nunca ha desarrollado una actividad y una política de crecimiento relevante en el segmento de promotores, por considerar este negocio de mayor riesgo y volatilidad ante un cambio de ciclo económico, y por ello el importe de los préstamos promotores supone un 2,2% del riesgo crediticio total, siendo este porcentaje bastante inferior a la media del sistema, y la cuota de mercado en préstamo promotor es de sólo el 0,3% frente a una cuota de mercado del 4,1% en hipoteca vivienda.

El 81% de las hipotecas vivienda se han tramitado por el Sistema de Autorización Automática para Personas Físicas (SINPAR), que es el soporte informático que permite una mejor implantación de la política de riesgo en productos de retail, como es el hipotecario, y asimismo consigue un nivel de eficiencia excelente, sancionando la operación on line, lo cual mejora la calidad de servicio al cliente. La sanción automática de la producción de 2008 ha ascendido al 42%. La regla de sanción automática de este sistema incorpora desde el año 2003 como variable determinante para la sanción la calificación o nota que el modelo interno de hipotecas asigna a cada una de las operaciones. El modelo estadístico, que combina un árbol de sanción con una regresión, determina la probabilidad de incumplimiento de las operaciones.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

#### **Banca Corporativa**

El riesgo total en este segmento ascendió a 8.221 millones, suponiendo un incremento del 6% respecto al ejercicio anterior. A pesar del crecimiento en el riesgo crediticio, el saldo de morosidad sigue contenido, habiéndose cerrado el ejercicio con un ratio de morosidad del 1,1%.

Los principios que han regido la concesión de riesgos en Banca Corporativa se han ido adaptando a lo largo del año a la coyuntura económica existente, teniendo siempre como objetivo principal el preservar la calidad del riesgo. Entre las líneas de actuación podemos destacar las siguientes:

**Gestión más conservadora de la cartera de clientes**, dedicando un seguimiento especial a aquellos sectores más afectados por la actual crisis económica y tomando las medidas necesarias de cara a conseguir un perfil de riesgo acorde con las políticas y objetivos del Banco en este momento y a minimizar nuestra exposición a clientes de alto riesgo.

**Optimización del binomio riesgo-rentabilidad** con el consecuente incremento generalizado de márgenes más acorde con el perfil de riesgo actual de los clientes.

**Inversión finalista**, teniendo como objetivo la vinculación a largo plazo con el cliente.

**La antigüedad y vinculación del cliente**, la generación de cash-flow y estructura patrimonial, la viabilidad del negocio y la rentabilidad, han sido variables determinantes en la toma de decisiones.

**En la sanción de las operaciones** se han utilizado de forma sistemática modelos de rating que califican a las empresas en función de su generación de cash-flow y solvencia, conjuntamente con el análisis cuantitativo y cualitativo de expertos.

**La cuota de riesgo por cliente** ha tenido como limitación la de no ser financiador único, aunque sin menoscabo de convertirnos en banco preferente.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Respecto a financiaciones estructuradas, ha tenido lugar una menor actividad, motivada por el momento económico actual y se ha mantenido la política de concesión de operaciones a clientes de larga vinculación con el Banco. Durante el ejercicio 2008 se han autorizado 17 operaciones por un total de 193 millones de euros, de las cuales finalmente se han firmado 12 por un total de 160 millones. Dichas operaciones sindicadas firmadas presentan un plazo medio de 10 años, afectado por las financiaciones tipo *project finance* que representan cerca del 20% del total, y un margen medio ponderado de 150 puntos básicos. El importe medio por operación, sin considerar una única financiación estructurada que representa el 47% del total de operaciones firmadas, es de 8 millones de euros, repartiéndose el riesgo entre el sector servicios (57%), sector industrial (23%), energías renovables (14%) y construcción e ingeniería (6%).

La matriz por plazos e importes refleja que el 69% es financiación a menos de 1 año y que el riesgo a plazo de más de 3 años -que ha pasado del 23% al 25%- está muy diversificada por importe. El 32% tiene riesgos unitarios superiores a 6 millones de euros, pero estando un 22% en menos de un año.

#### **Matriz de riesgo crediticio. Corporativa (%)**

	<b>≤150.000€</b>	<b>150.000 600.000€</b>	<b>600.000 3 mill€</b>	<b>3 mill - 6 mill€</b>	<b>&gt; 6 mill€</b>	<b>Total</b>
≤ 3 meses	2	6	9	4	10	30
3 - 12 meses	3	8	10	5	12	39
12 - 36 meses	2	2	1	0	1	6
> 36 meses	1	4	8	4	9	25
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>19</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

La larga experiencia del rating en este segmento hace del mismo que sea elemento básico en la sanción de clientes. Está incluido dentro de la discusión para la autorización de las operaciones y sirve para la preclasificación de clientes en determinados productos, facilitando la actividad comercial.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### **Pymes**

El año 2008 ha sido un año de asentamiento y maduración en el segmento de Pymes, tras cuatro años de fuerte tasa de crecimiento del riesgo crediticio. La apuesta estratégica por el segmento asumida en 2004 sigue siendo válida en el año recientemente finalizado, en el que acabamos con una cifra de riesgo crediticio de 7.966 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 7% respecto de la misma cifra de 2007.

En un entorno más difícil la Entidad sigue ampliando su base de clientela entre las pequeñas y medianas empresas, de tal manera que el número de clientes activos en el ejercicio se eleva un 6,3%. Buena muestra del dinamismo de la actividad de riesgos en el periodo es que el número de propuestas tramitadas a través de nuestros sistemas de sanción superan las 70.000, en buena medida gestionadas automáticamente a través de reglas de sanción que combinan el uso de modelos de rating interno y parámetros de política de riesgos introducidos en los sistemas.

La especial cautela con que se ha enfrentado el riesgo crediticio en el segmento de Pymes ha conducido a que se incremente el porcentaje del riesgo con garantía hipotecaria hasta un 49%, cuatro puntos porcentuales más que al cierre del ejercicio precedente. Y más concretamente con garantía de vivienda el 19%. La parte con garantía pignoraticia asciende al 3%, por lo que en su conjunto (y más si añadimos a ello las garantías personales tomadas) la cartera de riesgo en el segmento está fuertemente colateralizada.

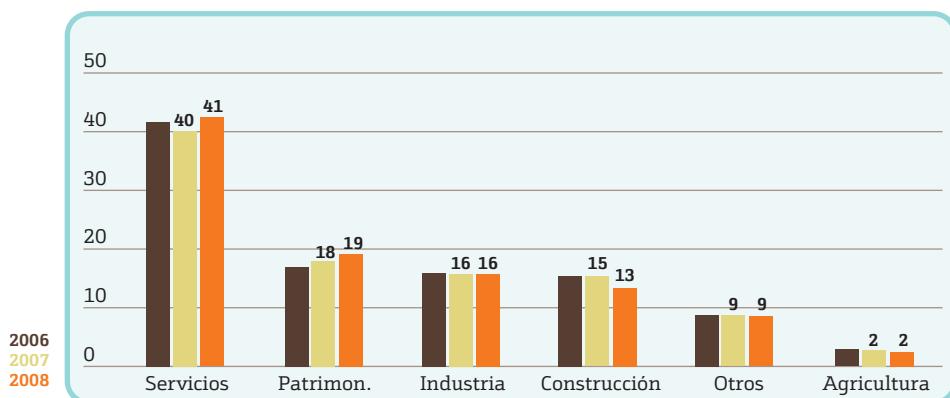
Las grandes líneas de actuación que orientan la concesión de riesgo crediticio en este segmento han sido los siguientes:

**La diversificación por clientes**, evitando concentrar riesgos, lo que ha dado como resultado que la mayor parte de nuestros clientes, un 72%, mantengan riesgos que no superan los 150.000 euros. Si ampliamos el riesgo hasta los 600.000 euros, esto englobaría al 92% de los clientes.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

**La diversificación por sectores**, lo que permite una gestión por carteras y mayor dilución del riesgo entre las mismas.

**Riesgo crediticio Pymes: Sectores (%)**



**La importancia del cliente sobre la operación** y el interés de la Entidad por participar activamente en su circuito de cobros y pagos.

**La consideración de la experiencia y la antigüedad** de la empresa como contrapeso a la volatilidad de este tipo de negocios.

**La implicación económica y financiera de los socios.**

**La utilización generalizada de sistemas automáticos de sanción** usando el rating como variable determinante de la sanción, tanto automática como manual.

**El rating incorporado en la gestión desde el año 2004** es ya imprescindible en la decisión de riesgos en el segmento Este sistema de calificación de clientes está fundado en un árbol de decisión específico para cada una de las categorías establecidas dentro los Acuerdos de Basilea. Así, la política de riesgos durante 2008 ha estado enfocada a una captación más selectiva de los riesgos, incorporando el rating del cliente como indicador de la probabilidad de impago, como apoyo y orientación de riesgos para las redes comerciales.

La existencia de un Sistema Automático de Sanción posibilita la tramitación y sanción de un gran número de operaciones, modulando el peso relativo de las sanciones automática y manual de acuerdo a los diferentes cambios del ciclo económico.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### **Control, Seguimiento y Recuperaciones**

Durante el presente ejercicio Control, Seguimiento y Recuperaciones se ha independizado dentro del área de Riesgos y Finanzas, con el objetivo de mejorar la eficiencia de esta función, potenciándola y dotándola de autonomía propia. Se propicia así una mayor agilidad en la toma de decisiones, mayor determinación en la implantación de las herramientas y procesos de seguimiento del riesgo de crédito y una mayor especialización en las funciones. Bankinter mantiene una excelente calidad de la inversión crediticia y la gestión anticipativa del riesgo constituye uno de los pilares fundamentales.

Bankinter tiene establecido desde hace años sistemas automáticos de control y seguimiento permanente del riesgo crediticio. De igual forma existen procesos para controlar la calidad de los datos introducidos en los sistemas automáticos de sanción y el control de la formalización de las operaciones crediticias.

En 2008 se ha dotado de una adecuada dimensión y profesionalización a la plantilla dedicada a Control y Recuperaciones en todos los niveles, pero fundamentalmente en las organizaciones regionales. La anticipación y la gestión de los impagos es hoy una de las funciones de mayor importancia en la Entidad. Si Bankinter se sitúa entre las entidades con menores ratios de morosidad, esta diferencia se acentúa en el entorno actual.

De forma especial es conveniente resaltar el proyecto específico de Control y Recuperaciones (Proyecto SMART) iniciado en el año 2008 y cuyo objetivo es la mejora y actualización del proceso a todos los niveles del Banco, y que comprende:

**1. Implantar CRM** ('Client Relationship Management' o sistema de gestión de relaciones con clientes) de riesgos a nivel de Centros/Oficinas y de Organización, priorizando las alertas mediante la utilización de la agenda de riesgos y parametrizando las mismas por puesto y gestor. Se unifica toda la información de riesgos en una única plataforma que engloba toda la información relevante de cara al seguimiento y recuperación de las posiciones crediticias.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

- 2. Unificar y mejorar todos los informes de seguimiento del riesgo** (por situación de morosidad, por pronóstico, por tipo de gestor, etc.). Mejora de los informes de efectividad y eficacia de la anticipación en cada una de las alertas y de la recuperación por productos y por gestores, tanto internos como externos.
- 3. Mejora en la aplicación interna de recuperaciones**, automatizando los cambios de gestor e incorporando nuevas variables que permitan establecer métodos de recuperación específicos por sectores, rating de los clientes, severidad e importe global de riesgo del cliente.
- 4. Nueva contabilidad de recuperaciones**, que trate e integre los datos informados relativos al coste de cada uno de los expedientes de recuperación y para cada uno de los intervenientes, que nos permita conocer al detalle el coste de recuperar una posición para dirigir las políticas a aquellos clientes, segmentos y productos de mayor valor.
- 5. Se unifican los procesos operativos de cierres de cuentas**, comunicaciones de cancelación de posiciones a clientes y requerimientos a clientes.
- 6. Mejora y volcado automático de la información** de los distintos agentes de recuperación, externos e internos, que permita seguir la intensidad, alcance, promesas y cumplimiento.
- 7. Incorporación de los nuevos modelos de comportamiento** de Personas Físicas y Jurídicas de acuerdo a los nuevos modelos de Basilea II en el sistema de alerta estadística que nos permita una mayor anticipación del deterioro del riesgo de los clientes.
- 8. Integración de la herramienta que recoge todas las actuaciones judiciales**, para un seguimiento puntual y preciso del estado de los procesos judiciales iniciados.

Además de la función de control y seguimiento que realiza la Unidad de Control, ésta desarrolla, evalúa y realiza un seguimiento de las herramientas y aplicaciones de control que utiliza la Red. En cada organización regional se cuenta con la presencia de directores de control, que realizan funciones de seguimiento de la inversión a nivel local. En cada oficina y centro la función de control y seguimiento reside en la comisión de préstamos de la misma.

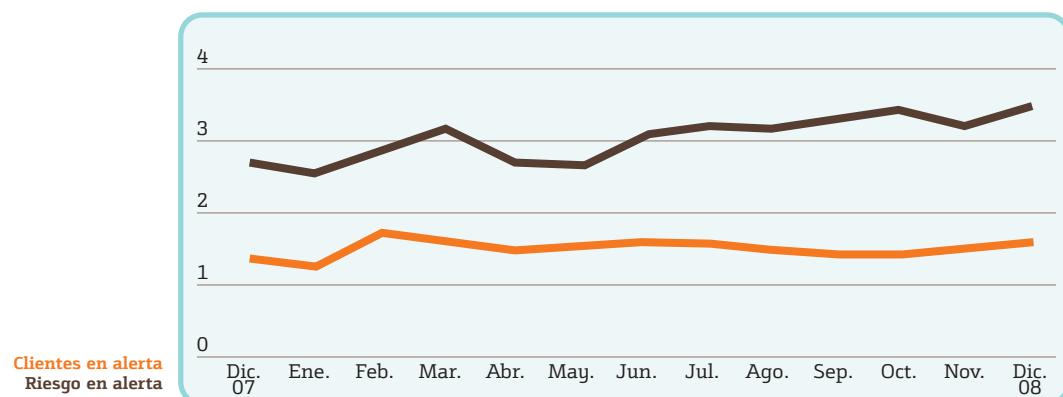
- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

El Banco cuenta con diferentes aplicaciones que nos permiten realizar el seguimiento de la inversión crediticia de forma predictiva, fiable y con calidad para cada cliente, centro y oficina. Los sistemas se aplican a todos los canales de origenación del Banco. Estas herramientas nos permiten establecer mecanismos de vigilancia especial sobre determinados clientes en situación de dificultad, de cara a reducir o cancelar el riesgo crediticio en un breve periodo de tiempo:

#### **Alerta estadística de clientes.**

El Sistema de Alerta estadística de clientes detecta a aquellos clientes con mayor probabilidad de impago. Este scoring está sustentado en estudios estadísticos, de forma que las variables utilizadas son las que anticipan mejor la morosidad. La variación del rating en personas jurídicas calculado por los modelos internos del Banco de acuerdo a las normas de Basilea II es uno de los principales indicadores que alertan del deterioro de un cliente.

#### **Evolución clientes en alerta (%)**



#### **Calidad del Riesgo.**

Se trata de un sistema que ofrece información sobre la cartera del Banco, en función de distintos grados de deterioro de la misma. Las calidades pueden ser subjetivas, a propuesta del gestor del riesgo, y objetivas como resultado de los indicadores de alerta.

#### **Alerta de oficinas.**

Consiste en un conjunto de indicadores relativos a la calidad de riesgo del centro, utilización de las herramientas de control y recuperaciones y de los sistemas automáticos de sanción que evalúan la gestión del riesgo de las distintas oficinas o centros de negocio. Estos indicadores permiten comparar los distintos centros entre sí y detectar qué centros pueden tener un deterioro importante en la calidad del riesgo en el corto y medio plazo.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Durante el ejercicio 2008 se han revisado 230 centros, realizando acciones de formación en control en los mismos y permaneciendo 59 en seguimiento.

#### **Anticipación del Riesgo.**

Es una herramienta de medida que nos permite conocer con exactitud si se anticipan correctamente los riesgos. Mide la eficacia de los dos sistemas detallados anteriormente (alerta estadística de clientes y calidad del riesgo).

#### **Falta de anticipación del riesgo (%)**



#### **Recuperaciones y gestión de la morosidad.**

La Unidad de Recuperaciones realiza el seguimiento de las operaciones en incidencia y colabora de forma activa, siendo responsables del recobro de las posiciones de clientes de mayor importe desde la detección del problema o el comienzo del impago hasta la regularización, contando con gestores especializados para el tratamiento de las operaciones de mayor importancia y complejidad.

La negociación con los deudores de importes inferiores se realiza directamente por los responsables de recuperaciones de las organizaciones regionales, en coordinación con los diferentes centros y oficinas del Banco o mediante la externalización con agencias de recobro para las posiciones de menor importe

Para la adecuada gestión de la morosidad el Banco cuenta con la aplicación de morosidad y pronósticos, donde los gestores informan de las acciones realizadas, lo que permite un seguimiento puntual del estado de las negociaciones, los compromisos de los clientes, el plazo y el porcentaje estimado de recobro.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

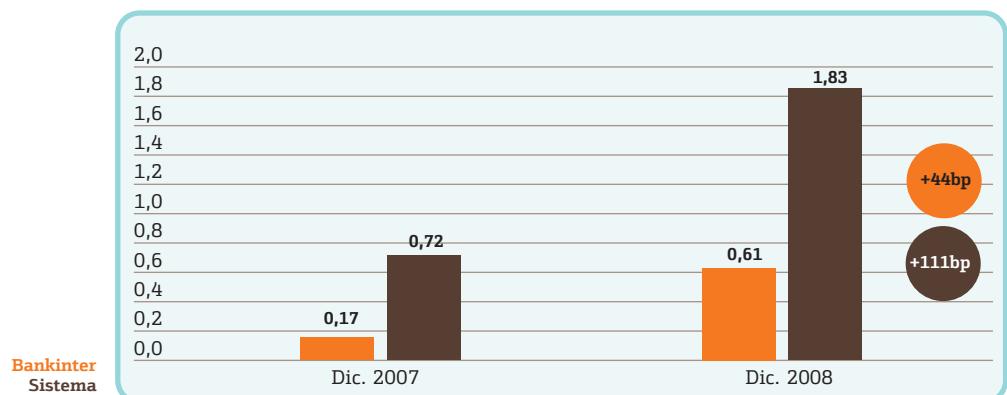
A su vez, la Unidad de Recuperaciones y los responsables de recuperaciones de las organizaciones regionales, colaboran y participan de forma directa con la Asesoría Jurídica Central y los abogados de las diferentes organizaciones regionales para impulsar y tutelar las gestiones judiciales realizadas.

La actividad de recuperación se coordina con el departamento de Inmuebles del Banco, donde se reporta de los activos adjudicados como consecuencia de los procesos judiciales y extrajudiciales realizados, para impulsar la gestión eficaz de los inmuebles hasta la venta de los mismos.

A lo largo de los últimos ejercicios se ha realizado un esfuerzo especial en formación de los equipos de la red comercial en materia de riesgos, control y seguimiento, que se ha intensificado de forma importante a lo largo del ejercicio 2008 por la especial importancia que adquiere en estos momentos la gestión anticipada del riesgo. En el presente ejercicio, 500 directores de la Red de Oficinas han recibido formación de carácter presencial relativa al control y seguimiento de los clientes.

La estrategia del Banco de los últimos años -enfocada en un modelo de negocio único, con una fuerte cultura de gestión del riesgo crediticio a todos los niveles, unido a la alta cualificación de los equipos- se refleja claramente en el ratio de morosidad actual. El ratio de morosidad de la Entidad ha sufrido un incremento durante 2008, como consecuencia del rápido y profundo deterioro del entorno económico, situándose en el 1,3%, frente al 0,4% del ejercicio anterior. Este incremento de la morosidad se ha manifestado con mayor severidad en el segmento de Pymes. Bankinter ha construido una cartera hipotecaria de carácter conservador, con una clara preferencia por los perfiles más altos de clientes y un crecimiento selectivo, lo que hoy le sitúa en clara ventaja competitiva respecto al sector. La tasa de morosidad de nuestra cartera hipotecaria vivienda se sitúa en el 0,6%, siendo muy inferior a la tasa de morosidad de la cartera hipotecaria vivienda del sector (1,8% último dato disponible)

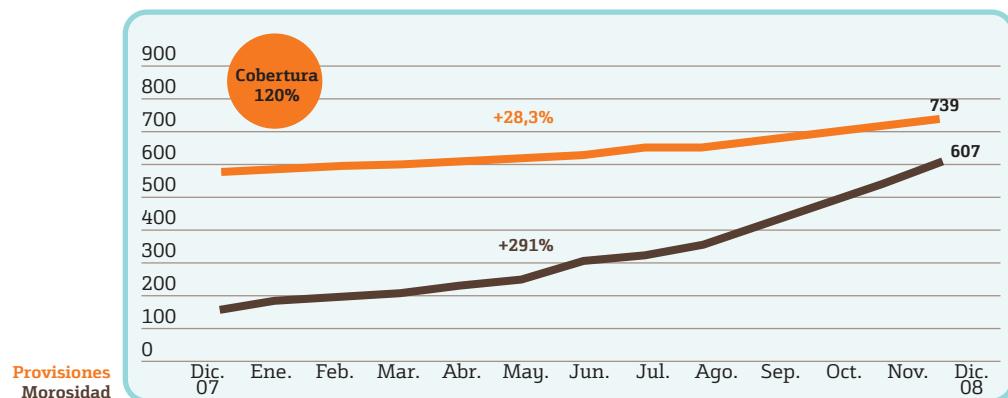
#### Hipotecario vivienda. Evolución morosidad (%)



- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Los niveles de solvencia y la cobertura de los activos nos permiten afrontar la situación actual en unas óptimas condiciones.

#### Morosidad y provisiones (%)

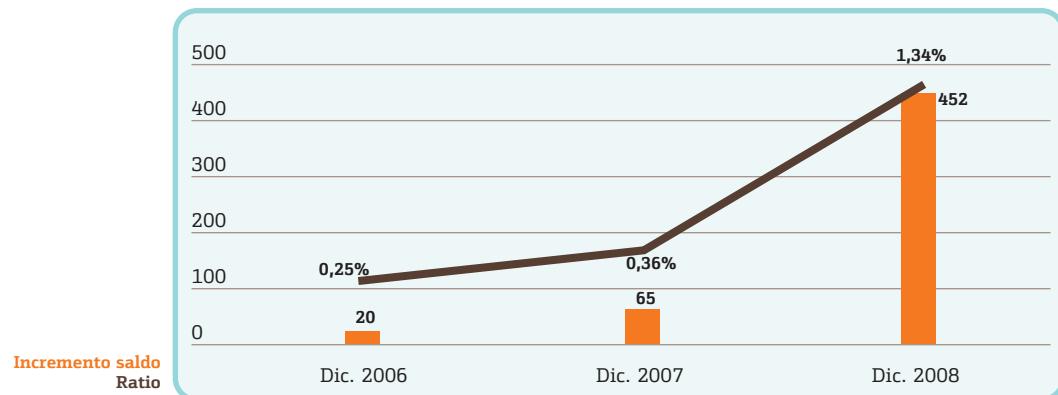


Los flujos de morosidad en el presente ejercicio han sido los siguientes, alcanzando la cifra de morosidad un saldo de 607 millones, frente a los 155 millones del ejercicio 2007, lo que supone un incremento de morosidad de 452 millones de euros.

#### Morosidad (en millones de euros)

Cifras en millones €	2007	2008
Saldo inicial	93	155
Altas-Recobros	+76	+476
Fallidos	-14	-25
Saldo final	155	607

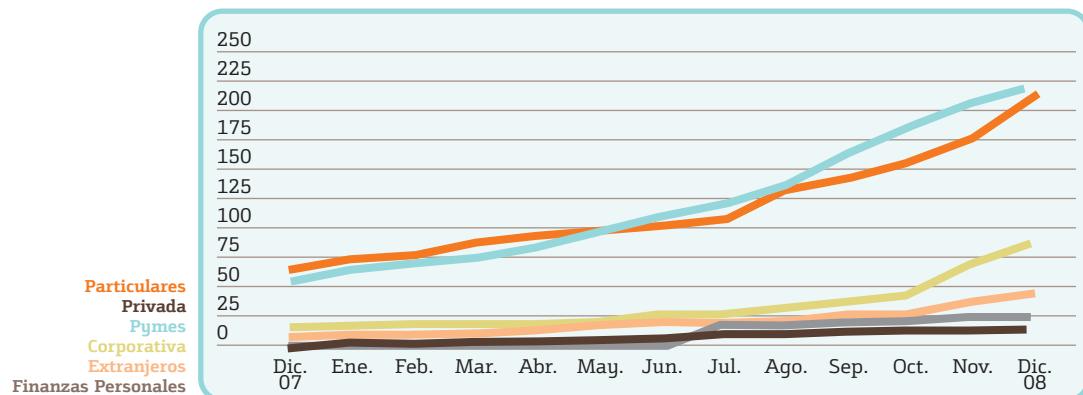
#### M+D: aumentos netos



- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

La evolución de la morosidad en los distintos segmentos de negocio se refleja en el siguiente gráfico:

**Evolución del saldo moroso por segmentos (en millones de euros)**



### Modelos internos de cuantificación de riesgo

En el año 2008, ha culminado el proceso de adaptación regulatoria de Basilea II, al entrar en vigor, en el mes de junio, la Circular 3/2008 del Banco de España a entidades de crédito sobre determinación y control de los recursos propios mínimos. En materia de riesgo de crédito, como es conocido, Bankinter ha solicitado al supervisor la autorización para utilizar modelos basados en calificaciones internas (IRB) en el cálculo de los requerimientos de capital por riesgo de crédito.

En este sentido, Bankinter ha seguido avanzando este año en el desarrollo y validación de modelos internos iniciado en ejercicios anteriores y ha obtenido la autorización del supervisor para el uso regulatorio de modelos IRB en las categorías internas de hipotecas vivienda de personas físicas, préstamos personales, empresas pequeñas, empresas medianas y financiación de proyectos de promotores (en este caso, según un modelo de categorías supervisoras). Bankinter ha propuesto igualmente al supervisor, y éste lo ha aprobado, un plan de implantación sucesiva para la validación supervisora del resto de modelos, que se extiende durante todo el año 2009.

Paralelamente, se ha seguido incrementando el uso de los modelos internos en la calificación y autorización de operaciones, y se ha avanzado en el desarrollo de sistemas y procedimientos para la gestión de precios ajustados al riesgo, aplicación a la gestión de medidas de rendimiento ajustadas al riesgo y seguimiento del perfil global de riesgo de la cartera crediticia.

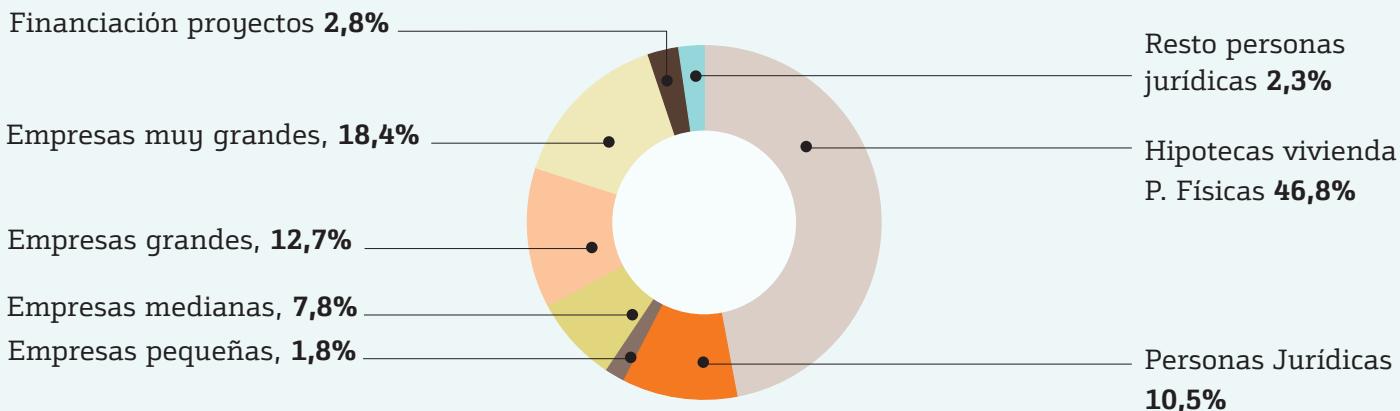
- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Los modelos desarrollados suponen el 93% de la exposición total de riesgo de crédito con clientes.

A continuación se presentan de forma gráfica las distribuciones de las exposiciones de riesgo de crédito con clientes, clasificadas por categorías de riesgo y calificación interna.

Cada categoría de riesgo agrupa las posiciones con clientes que, desde el punto de vista de riesgo, son suficientemente homogéneas entre sí, y suficientemente diferenciadas de otras categorías, para permitir su modelización estadística.

#### Distribución del riesgo crediticio segun categorías internas

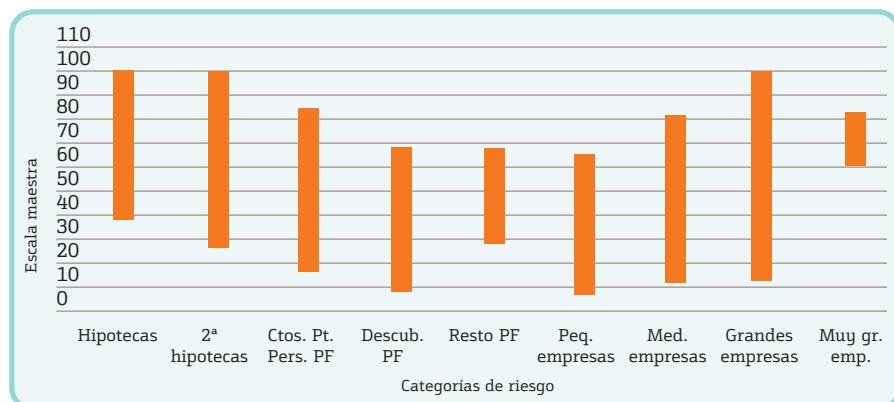


Los modelos de calificación interna o rating proporcionan, para cada categoría, una calificación o rating interno indicativa del nivel de riesgo que el Banco asume con cada cliente u operación. Cada una de las notas está asociada a una determinada probabilidad de incumplimiento (probabilidad de retraso en el pago de la deuda superior a 90 días), de forma que una mayor calificación o rating interno corresponde a una menor probabilidad de incumplimiento.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

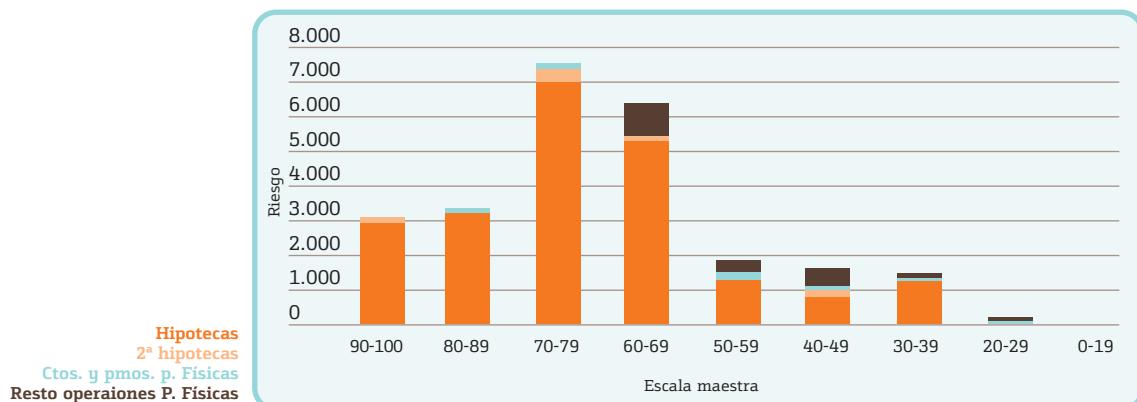
Para cada categoría de riesgo, ya sea de personas físicas o de personas jurídicas, el rango de valores posibles de probabilidad de incumplimiento asociadas al rating es diferente. Para poder establecer comparaciones entre las distintas categorías, se elabora una escala maestra interna que asocia un valor de la escala a cada probabilidad de impago, correspondiendo el 0 a la mayor probabilidad de impago y el 100 a la menor. Por ejemplo, las categorías de 'Hipoteca vivienda' y de 'Empresas muy grandes' son las que se corresponden con unas probabilidades de impago inferiores y, por tanto, se encuentran en la parte más alta de la escala.

#### Ubicación de las categorías de riesgo en la escala maestra

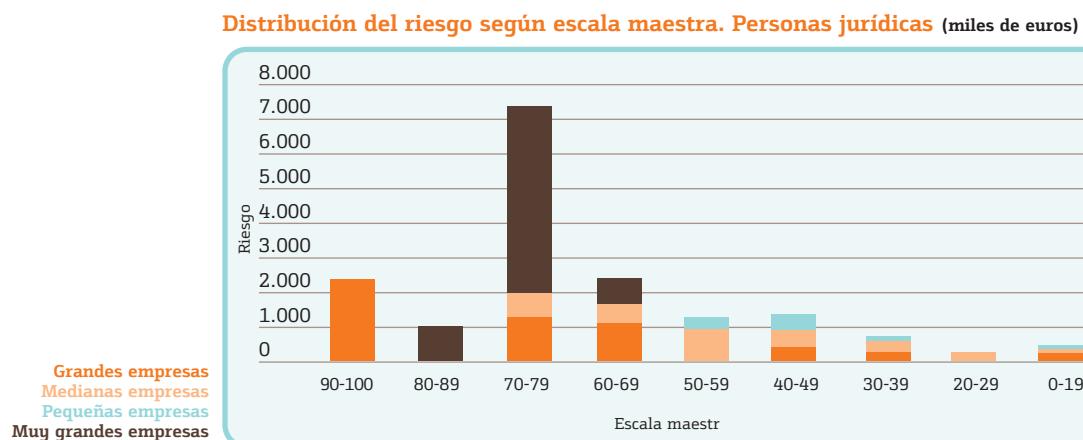


La distribución del riesgo crediticio con personas físicas y jurídicas según la escala maestra es la siguiente:

#### Distribución del riesgo según escala maestra. Personas físicas (miles de euros)



- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo



Bankinter dispone de bases de datos históricas de incumplimientos que permiten calcular, para cada una de las categorías de riesgo crediticio, la probabilidad de incumplimiento (ya definida), la severidad (pérdida media de las posiciones en caso de incumplimiento) y la exposición esperada en el momento del incumplimiento.

La probabilidad de impago, la severidad y la exposición son los tres factores necesarios para el cálculo de la pérdida esperada, o pérdida media anual esperada en promedio a lo largo de un ciclo económico. La pérdida esperada asociada a una operación vendrá dada por la probabilidad de que cada operación incumpla en el plazo de un año (probabilidad de incumplimiento), multiplicada por la exposición de la operación en el momento en que incumpla (exposición) y por la pérdida porcentual en caso de incumplimiento (severidad).

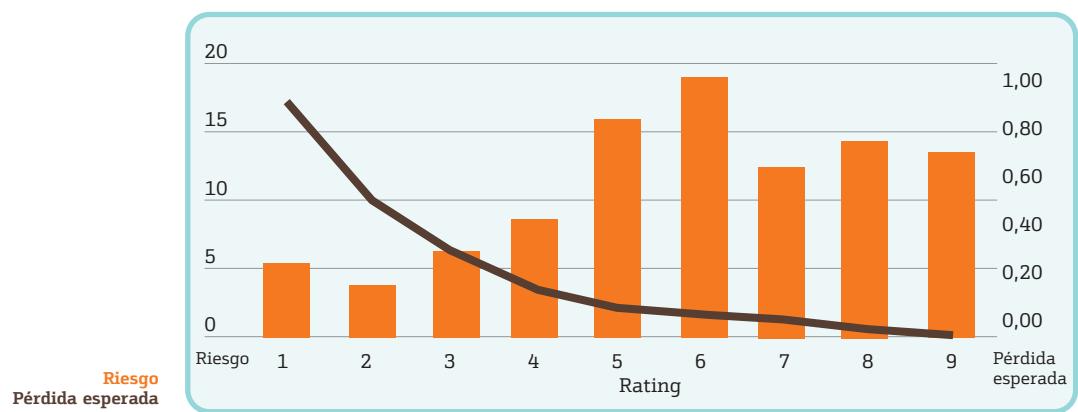
Las pérdidas esperadas que aparecen en los gráficos siguientes se han obtenido mediante técnicas estadísticas aplicadas a datos históricos de un ciclo económico completo, entendiendo éste como un período de tiempo que contenga al menos un periodo recesivo importante. De este modo, al realizar los cálculos de pérdida esperada y requerimientos de capital se aplica un criterio conservador, consistente con los requerimientos establecidos por el supervisor. El ciclo utilizado abarca el periodo 1990 - 2007 e incluye, por tanto, la recesión de 1992 - 93. Es necesario esperar a 2009 para poder incorporar el comportamiento histórico del año 2008.

La pérdida esperada es una pieza clave en la estimación de la prima de riesgo que se debería repercutir en el precio de las operaciones como un coste más de la actividad crediticia.

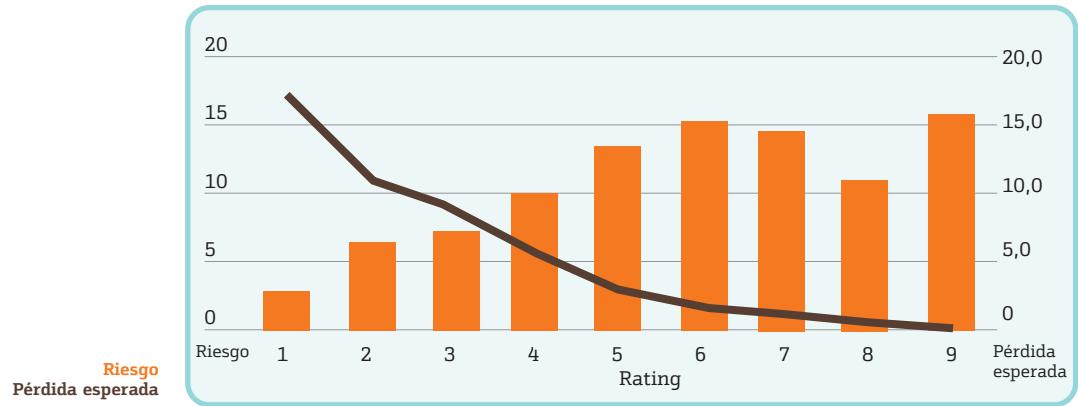
- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Las estimaciones que Bankinter ha realizado de probabilidad de impago, severidad y exposición, y por tanto, de pérdida esperada, ponen de manifiesto la excelente calidad de sus carteras. Por ejemplo, en la cartera hipotecaria, el 75,4% de su exposición tiene una calificación igual o superior a 5, siendo la pérdida esperada en situaciones de recesión del conjunto de esta cartera del 0,3% del riesgo en exposición.

**Distribución de la cartera de hipotecas vivienda según rating (%)**

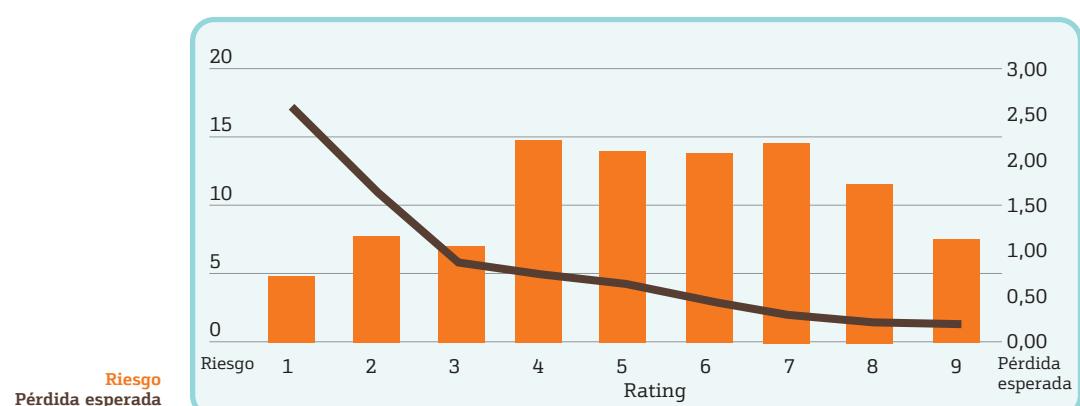


**Distribución de la cartera de créditos y préstamos personales de personas físicas según rating (%)**

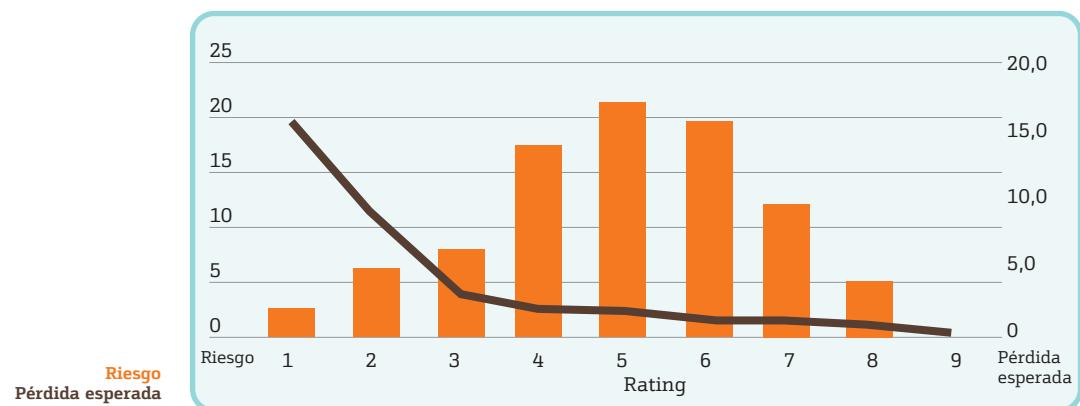


- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

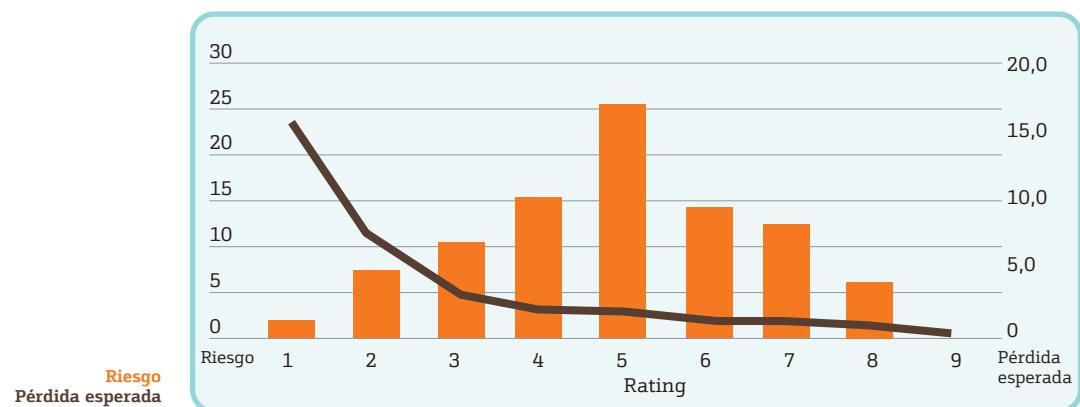
**Distribución de la cartera de resto de operaciones de personas físicas según rating (%)**



**Distribución de la cartera de pequeñas empresas según rating (%)**

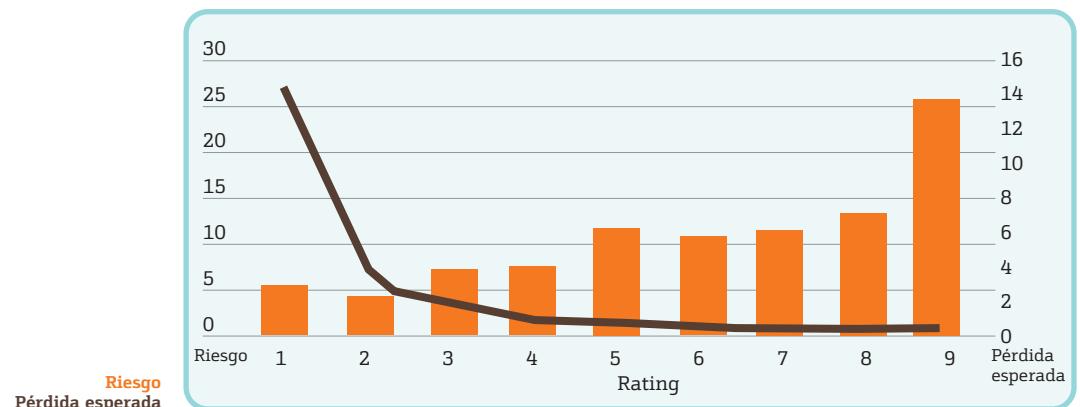


**Distribución de la cartera de medianas empresas según rating (%)**

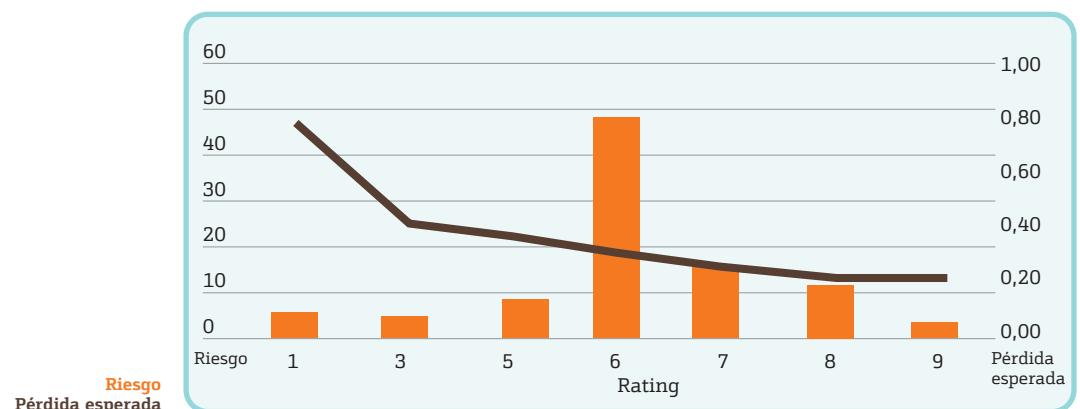


- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Distribución de la cartera de grandes empresas según rating (%)



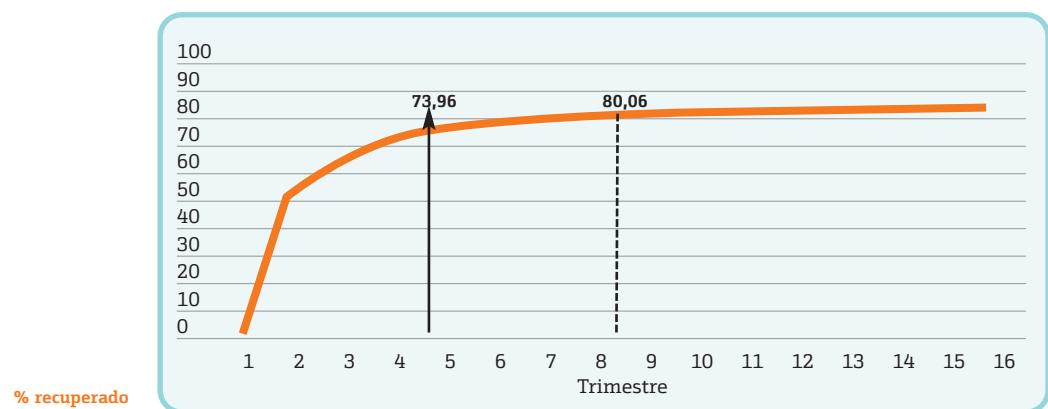
Distribución de la cartera de muy grandes empresas según rating (%)



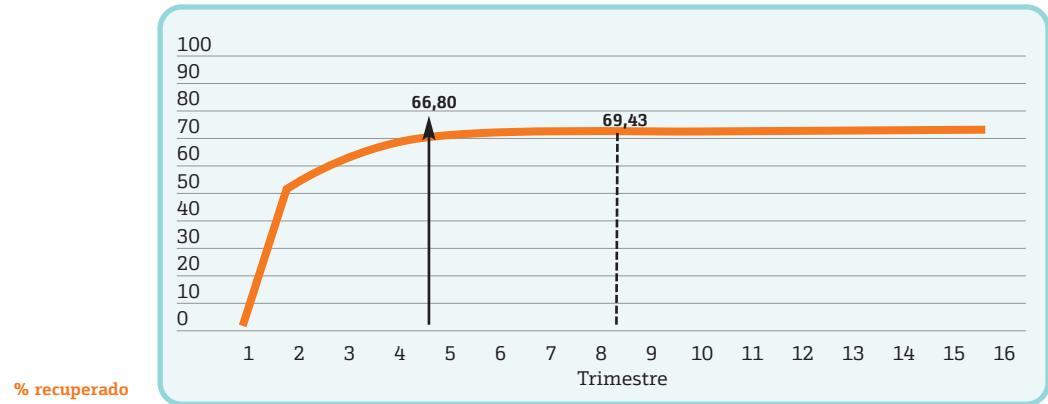
- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Los reducidos niveles de pérdida esperada son consecuencia tanto de la calidad de los sistemas de admisión de operaciones, como de los excelentes sistemas y métodos de recuperación de las operaciones que entran en morosidad. Tal y como se muestra en los siguientes gráficos, el 74% de las operaciones de Personas Físicas se recupera antes de los 365 días de su primer incumplimiento. En ese mismo periodo, el porcentaje recuperado para operaciones de Personas Jurídicas es del 66,8%.

**Personas físicas. Recuperación saldo moroso (%)**



**Personas físicas. Recuperación saldo moroso (%)**



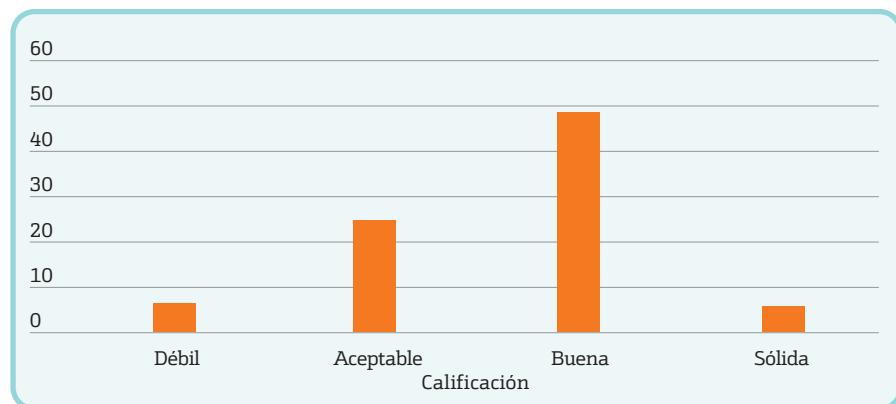
- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### Promotores

Bankinter, tradicionalmente, ha aplicado criterios de máxima prudencia en la admisión del riesgo de operaciones de promoción inmobiliaria, como lo reflejan las cifras de apartados anteriores de este informe. El sistema de calificación interna de las operaciones de Financiación de Promoción de Viviendas se basa en la cumplimentación de un cuestionario de valoraciones por parte de los analistas expertos. En el ejercicio 2008 se ha realizado una importante revisión de las calificaciones crediticias de las operaciones de esta categoría para ajustarlas en caso necesario al fuerte y brusco deterioro económico.

El tratamiento estadístico de estas valoraciones clasifica las operaciones de esta cartera en cuatro categorías, siendo 'débil' la peor clasificación y 'sólida' la más favorable. La distribución de las calificaciones muestra que el 65,6% de las operaciones tienen como resultado 'buena' y 'sólida'.

**Distribución de la cartera de promociones inmobiliarias (% de operaciones)**



### Capital económico

El capital económico es una medida cuantitativa de riesgo diseñada para medir todos los riesgos cuantificables de una institución de forma consistente e integrada. Puede definirse como la pérdida inesperada potencial de la institución en un horizonte de un año, con un nivel de confianza estadística (nivel que se determina en función del rating deseado por la Entidad), considerando todas las principales clases de riesgo.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Las metodologías de capital económico permiten a la institución disponer de medidas homogéneas de riesgo para una mejor toma de decisiones relativas a estrategia de negocio, gestión de concentraciones y diversificación de riesgos (movilización y cobertura de operaciones y de carteras), planificación de capital y gestión de precios y rentabilidades ajustadas a riesgo.

Además permiten a la Entidad estimar con una métrica común la dimensión de los riesgos más significativos, su evolución y la evaluación de las necesidades de capital actuales y previsibles en función de la naturaleza y planes de negocio del Banco, permitiendo asimismo la realización de pruebas de tensión (stress testing) en escenarios potenciales adversos.

Todo ello es un componente central en el Proceso de Autoevaluación del Capital establecido en el Pilar II del Marco de Basilea II y traducido en la Circular 3/2008 del Banco de España, que toda entidad avanzada debe realizar con rigor.

La composición del capital económico por tipos de riesgo en diciembre de 2008 era la siguiente:

#### Contribución al capital económico por tipo de riesgo. Diciembre 2008 (%)

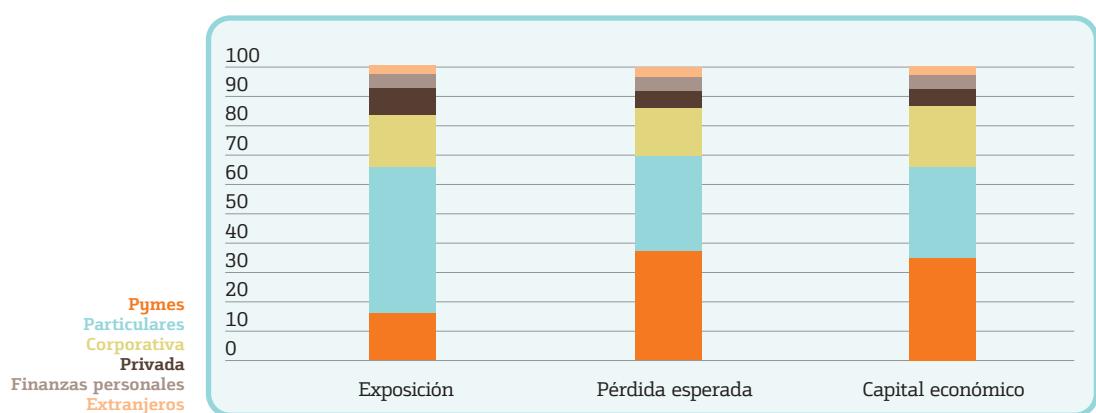


- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

En el ejercicio 2008 Bankinter ha profundizado, con una información cada vez más completa, en el conocimiento y aplicación práctica de las medidas de capital económico de sus unidades de negocio y clientes. Estas metodologías requieren un esfuerzo continuo de aprendizaje y mejora, para evaluar constantemente la idoneidad de su aplicación a las distintas facetas de la gestión y manteniendo en cada caso un adecuado sentido conservador y de previsión.

La distribución de la exposición de riesgo con clientes, pérdida esperada y capital económico por segmentos de negocio es la siguiente:

#### Distribución de exposición, pérdida esperada y capital económico por segmentos (%)



#### Rentabilidad ajustada al riesgo

Las nuevas metodologías de cuantificación del riesgo permiten introducir en la gestión medidas homogéneas de riesgo crediticio, en particular la pérdida esperada y el capital económico. Estas medidas permiten, a su vez, la consideración de primas de riesgo crediticio en los distintos sistemas de cálculo de rentabilidad y evaluación del rendimiento económico de las unidades de negocio.

Bankinter fue la primera entidad del mercado español que desarrolló, en 1981, una contabilidad analítica que le permitiera conocer la rentabilidad de sus distintos productos, clientes y unidades de negocio. Desde entonces ha seguido mejorando estos sistemas y su aplicación al negocio, contando con una cultura de descentralización y flexibilidad de precios y gestión que constituye una de sus principales ventajas competitivas. Por otra parte, desde 1990, el Banco ha venido desarrollando y utilizando distintos sistemas de scoring y autorización mecanizada de operaciones crediticias, que ahora se ven potenciados con esta nueva información sobre medidas cuantitativas de riesgo crediticio.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Por consiguiente, Bankinter se encuentra, por sus sistemas y cultura, en una posición privilegiada para seguir incorporando de forma natural la cuantificación del riesgo en la fijación de precios y en la gestión de los clientes y negocios. En el año 2008 se han tomado decisiones prácticas de aplicación que permiten seguir avanzando en una gestión cada vez más rigurosa del riesgo, la solvencia y la rentabilidad del negocio, especialmente importantes en los momentos más complicados del ciclo económico.

### **Riesgo de mercado**

Se incluyen bajo este epígrafe los riesgos estructurales de la Entidad y aquellos riesgos resultantes de posibles variaciones del precio de mercado de los instrumentos financieros negociables.

#### ***Políticas de gestión de riesgos estructurales y de mercado***

La política de Bankinter en materia de gestión y control de los 'Riesgos estructurales' y del 'Riesgo de mercado' tiene por objeto neutralizar el impacto de la evolución de los tipos de interés, de las principales variables del mercado y de la propia estructura del balance en la cuenta de resultados de la Entidad, adoptando las estrategias de inversión o cobertura más adecuadas.

El Consejo de Administración delega en el Comité de Activos y Pasivos (ALCO) el seguimiento continuo de las decisiones en materia de riesgos estructurales del balance (riesgos de tipos de interés y liquidez), del riesgo bursátil y de tipo de cambio de las posiciones institucionales de la Entidad, así como el establecimiento de las políticas de financiación. Con carácter anual, revisa, aprueba y delega en el ALCO los límites aplicables para la gestión de los riesgos anteriormente citados. El área de Tesorería y Mercado de Capitales ejecuta las decisiones tomadas por el ALCO en relación a las posiciones institucionales de la Entidad.

El Consejo de Administración, asimismo, establece con carácter anual los límites operativos aplicables a Tesorería y Mercado de Capitales para actuar por cuenta propia en los mercados financieros, con la finalidad de aprovechar las oportunidades de negocio que se presenten.

Riesgo de Mercado, integrada en la dirección de Riesgos, la cual depende del área de Riesgos y Finanzas, tiene la función independiente de la medición, seguimiento y control de los riesgos estructurales y de mercado de la Entidad.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### **Riesgos estructurales**

A continuación se describen los modelos de gestión, medición y control de los riesgos estructurales de tipos de interés y liquidez aplicados, con carácter general, en el Banco:

#### *Riesgo estructural de tipo de interés*

El riesgo de interés estructural se define como la exposición de la Entidad a variaciones en los tipos de interés de mercado, derivada de la diferente estructura temporal de vencimientos y repreciaciones de las partidas del balance global.

Bankinter hace una gestión activa de este riesgo, con el objetivo de proteger el margen financiero y preservar el valor económico del Banco ante variaciones de los tipos de interés.

Para la gestión, medición y control de los riesgos de interés se utiliza el análisis de los 'gap de repreciación', lo que permite obtener una visión simplificada de la estructura del balance y aproximarse al impacto de eventuales movimientos de los tipos de interés.

Las medidas adoptadas para la gestión del riesgo de interés estructural se realizan atendiendo al cumplimiento de la estructura de límites aprobada por el Consejo de Administración, los cuales están definidos como cifras máximas de apertura o diferencia entre el importe total de posiciones activas y pasivas que pueden mantenerse para cada tramo del plano de riesgo de tipos de interés y cuyo control y seguimiento es realizado por Riesgo de Mercado.

La situación del plano de riesgo de interés a cierre de 2008 es la siguiente:

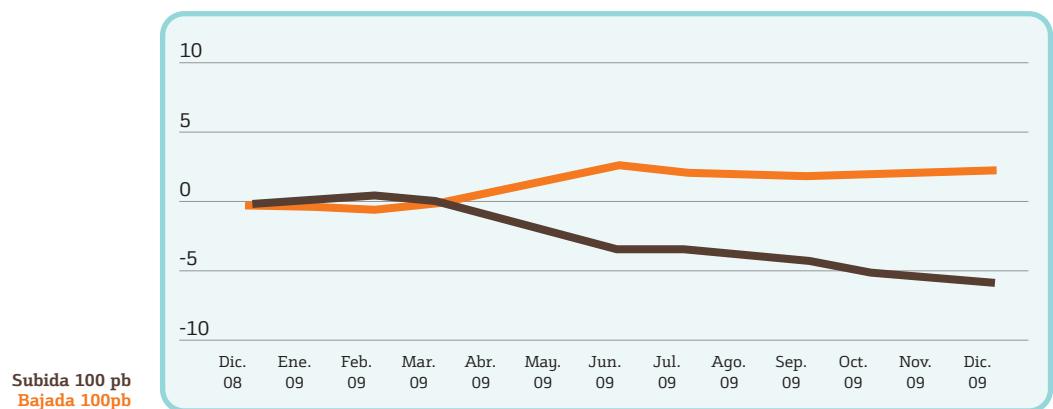
Datos en millones de euros	Hasta 1 mes	1 a 3 meses	3 a 12 meses	1 a 2 años	2 a 3 años	3 a 4 años	4 a 5 años	Más de 5 años	Total
<b>Activo</b>									
Inversiones Crediticias	17.275	7.593	16.887	320	137	153	26	1.009	43.399
Cartera de Renta Fija	922	68	746	1.408	1.606	1.009	665	3.486	9.910
Otros Activos	995	0	0	0	0	0	0	2.121	3.116
Total Activo	19.193	7.660	17.632	1.728	1.743	1.162	691	6.615	56.425
<b>Pasivo</b>									
Cartera de Renta Fija acreedora	0	0	0	0	40	0	0	121	162
Pasivos Financ. a Coste Amortizado	18.645	16.019	11.303	2.690	1.411	105	4	3.196	53.371
Otros Pasivos	270	0	0	0	0	0	0	869	1.139
Fondos Propios	7	122	60	81	0	0	0	1.482	1.752
Total Pasivo y Fondos Propios	18.922	16.141	11.363	2.770	1.452	105	4	5.668	56.425
Operativa de Fuera de Balance	5.755	912	-8.214	2.060	287	100	-117	-783	0
<b>Total GAP de interés</b>	<b>6.026</b>	<b>-7.569</b>	<b>-1.944</b>	<b>1.017</b>	<b>578</b>	<b>1.157</b>	<b>570</b>	<b>164</b>	<b>0</b>

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

Por otro lado, se realizan análisis dinámicos de simulación que permiten estimar la sensibilidad en el margen financiero de la Entidad, tanto a corto como a medio plazo, ante distintos escenarios de movimientos de tipos de interés y de cambios en la pendiente de la curva. Igualmente, y con una visión a más largo plazo, se analiza la sensibilidad que los movimientos de los tipos de interés tendrían en el valor económico de la Entidad. A continuación se puede observar los resultados de estos análisis a cierre de 2008:

Efecto en el margen financiero de un desplazamiento paralelo de +/- 100 puntos básicos en la curva de tipos de interés del euro para un horizonte de 12 meses:

#### Sensibilidad del margen financiero (puntos básicos)



En el siguiente gráfico se puede observar la sensibilidad del margen financiero ante cambios en la pendiente de la curva para un horizonte de 12 meses. Este escenario está construido manteniendo el tipo a 6 meses constante y variando los tipos a corto (hasta 3 meses) y el tipo a 12 meses en la misma cuantía y en sentido contrario, para variar la pendiente de la curva en +/- 25 puntos básicos en el período considerado.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

#### Sensibilidad del margen financiero (puntos básicos)



La sensibilidad del valor económico ante movimientos paralelos de 200 puntos básicos se situaba a cierre del año 2008 en 164 millones de euros.

#### Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez estructural se asocia a la capacidad de la Entidad para atender las obligaciones de pagos adquiridas y financiar su actividad inversora. Para mitigar este riesgo, Bankinter realiza una gestión coordinada de los activos y pasivos de su balance y, de forma específica, de sus activos y pasivos interbancarios y de la apelación a los mercados de capitales.

Las medidas utilizadas para el control del riesgo de liquidez son el 'Gap o plano de liquidez' e información y análisis sobre la situación específica de sus activos y pasivos interbancarios y de mercado de capitales, así como simulaciones ante distintos escenarios de las necesidades de liquidez que podrían suponer distintas condiciones de crecimiento de negocio o variaciones en las condiciones de los mercados.

#### Riesgo de mercado

Tesorería y Mercado de Capitales, además de prestar sus servicios para la gestión global de los riesgos de interés y de liquidez, actúa en los mercados con el objetivo de aprovechar las oportunidades de negocio que se presenten.

En el ejercicio de estas funciones se utilizan los instrumentos financieros más apropiados en cada momento y se realizan las coberturas necesarias para mitigar el riesgo de mercado. Los instrumentos financieros en los que se negocia deben ser, con carácter general, suficientemente líquidos y disponer de instrumentos de cobertura.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

El Consejo de Administración de Bankinter aprueba, anualmente, los límites y procedimientos de medición interna para el riesgo de cada uno de los productos y mercados en los que opera Tesorería y Mercado de Capitales.

El riesgo de mercado de la actividad de Tesorería y Mercado de Capitales y sus límites se miden utilizando la metodología de 'Valor en Riesgo' (VaR), considerado tanto globalmente como segregado para cada factor de riesgo relevante. Los límites en términos de VaR se complementan con otras medidas, tales como: pruebas de Stress Testing, sensibilidades, posiciones equivalentes y concentración.

También se establecen límites específicos por riesgo de crédito y de contrapartida, así como los mercados autorizados para actuar.

A continuación se describe la metodología de medición de las principales medidas de riesgo de mercado.

#### *Valor en Riesgo (VaR)*

El 'Valor en Riesgo' (VaR) se define como la pérdida máxima esperada de una cartera concreta de instrumentos financieros, bajo condiciones normales de los mercados, para un nivel de confianza y un horizonte temporal determinados, como consecuencia de movimientos en los precios y variables de mercado.

El VaR es el principal indicador utilizado diariamente por Bankinter para medir y controlar de forma integrada y global la exposición al riesgo de mercado por tipos de interés, renta variable y tipos de cambio de la operativa de Tesorería y Mercado de Capitales.

La metodología de medición utilizada durante el ejercicio es la 'paramétrica', la cual se basa en hipótesis estadísticas de normalidad de la distribución de los cambios en los precios de mercado. Se realiza con un nivel de confianza del 95% y un horizonte temporal de un día. Si bien durante el ejercicio, y en el proceso de implantación de la metodología denominada 'simulación histórica', se ha llevado a cabo un seguimiento del VaR obtenido con este método para las posiciones de trading sujetas a riesgo de tipo de interés.

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

En el cuadro adjunto se informa de los valores medios y últimos de VaR de las posiciones Trading, relativos al ejercicio 2008:

**VaR 2008 (millones de euros)**

	<b>Medio</b>	<b>Último</b>
VaR Tipo de Interés	0,97	1,04
VaR Renta Variable	0,32	0,18
VaR Tipo de Cambio	0,03	0,06
<b>Total VaR</b>	<b>0,94</b>	<b>1,08</b>

Nivel confianza 95%, horizonte temporal de 1 día

#### *Stress Testing*

El 'stress testing', o análisis de escenarios extremos, es una prueba complementaria al VaR. Las estimaciones de stress testing cuantifican la pérdida potencial que tendrían sobre el valor de la cartera los movimientos extremos de los factores de riesgo a los que está expuesta la misma. Los escenarios de stress testing se obtienen a partir del análisis del comportamiento de estos factores de riesgo en situaciones históricas de crisis y, además, se simula el impacto que podría tener un escenario de movimientos extremos de los tipos de interés, de las bolsas, de los tipos de cambios y también cambios significativos de la volatilidad.

En el cuadro que se anexa a continuación se recogen los datos estimados de stress testing medio y al cierre del ejercicio 2008 de las posiciones de Trading, realizados con el escenario de movimientos más extremos de las distintas variables de riesgo.

**Stress Testing 2008 (millones de euros)**

	<b>Medio</b>	<b>Último</b>
Stress Tipo de Interés	2,35	1,62
Stress Renta Variable	3,00	1,15
Stress Tipo de Cambio	0,16	0,28
Stress Volatilidad	0,70	0,56
<b>Total Stress</b>	<b>6,28</b>	<b>3,76</b>

- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

### Riesgo operacional

En Bankinter adoptamos como definición formal de 'riesgo operacional', la establecida por el Nuevo Acuerdo de Capital de Basilea (BIS II): "El riesgo de sufrir pérdidas debido a la inadecuación o fallos de los procesos, personas o sistemas internos; o bien a causa de acontecimientos externos. Incluyendo en esta definición los riesgos legales y excluyendo expresamente el riesgo estratégico y el riesgo reputacional".

Nuestro modelo de gestión del riesgo operacional recoge las mejores prácticas del mercado, alineándose con las recomendaciones presentes en los acuerdos BIS II, e inspirándose en los enunciados del documento 'Buenas prácticas para la gestión y supervisión del riesgo operativo', del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea.

Durante 2008 Bankinter ha perfeccionado su sistema de gestión de estos riesgos, alcanzando unos niveles de calidad que nos permite, entre otras cosas, declarar consumo de capital aplicando el método 'estándar', reservado en la nueva Circular de Solvencia 3/2008 a aquellas entidades que hacemos una gestión eficiente y sistemática de los riesgos operacionales.

Durante este año se ha difundido aún más la disciplina de gestión de estos riesgos en la Organización, mediante cursos accesibles a toda la plantilla; y las unidades organizativas de la Entidad han tenido que revisar sus respectivos mapas de riesgos, reflejando la situación actualizada y los planes de mitigación previstos para su contención.

La mejora continuada de nuestros planes de contingencia y continuidad de negocio ante desastres y fallos nos ha llevado este año a obtener el primer certificado BS25999 otorgado en España por British Standard Institution (BSI) -sobre el Sistema de Gestión de la Continuidad de Negocio-, y que acredita a Bankinter con los estándares más elevados de calidad y rigor profesional en la gestión de la continuidad de negocio en nuestras plataformas y sistemas informáticos.

Por su parte, el Comité de Riesgo Operacional ha continuado la labor iniciada tras su creación, en noviembre de 2006, fundamentalmente encaminada a decidir medidas correctoras de los riesgos relevantes.

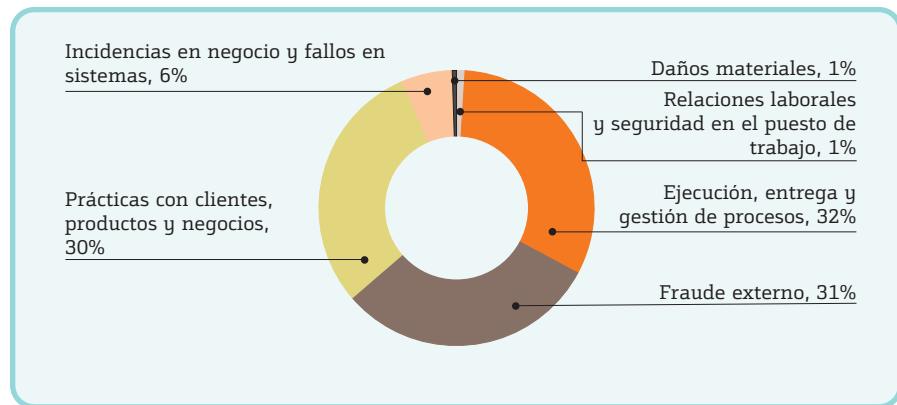
- > Entorno económico y mercados internacionales
- > Recursos de clientes e inversión crediticia
- > Segmentos de clientes
- > Mercado de Capitales y Tesorería
- > Gestión del riesgo

De cara a la prevención de los riesgos críticos y siguiendo las recomendaciones de Basilea, en Bankinter se maneja un panel de indicadores que alerta sobre la aparición de tendencias no deseadas. En 2008 se han mejorado estos indicadores gracias a la incorporación de nuevos datos ilustrativos de la evolución de la estructura, procedimientos, actividad y dotaciones humanas de la Entidad.

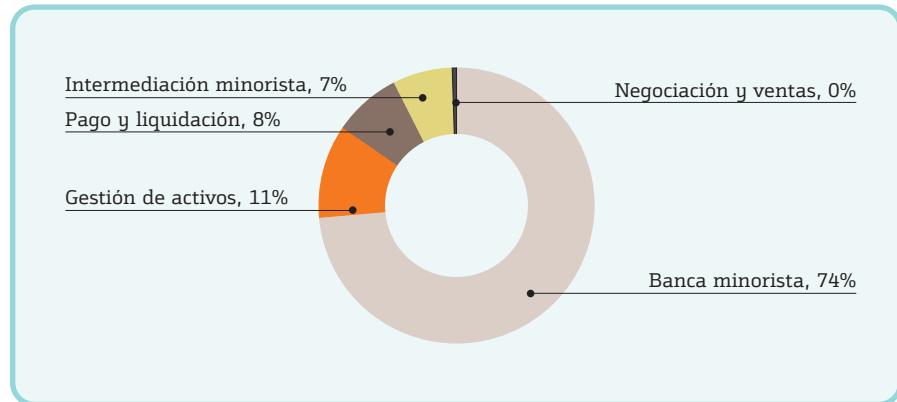
Por último, la Base de Datos de Pérdidas Operacionales que Bankinter gestiona desde 2004 recoge, clasifica y documenta las pérdidas operacionales producidas en la Entidad, generando la información histórica necesaria para estudiar su evolución, valorar su correlación con los indicadores y validar la eficacia de los planes de mitigación implantados.

Los siguientes gráficos ilustran la tipología de las pérdidas con que Bankinter ha cerrado el ejercicio 2008:

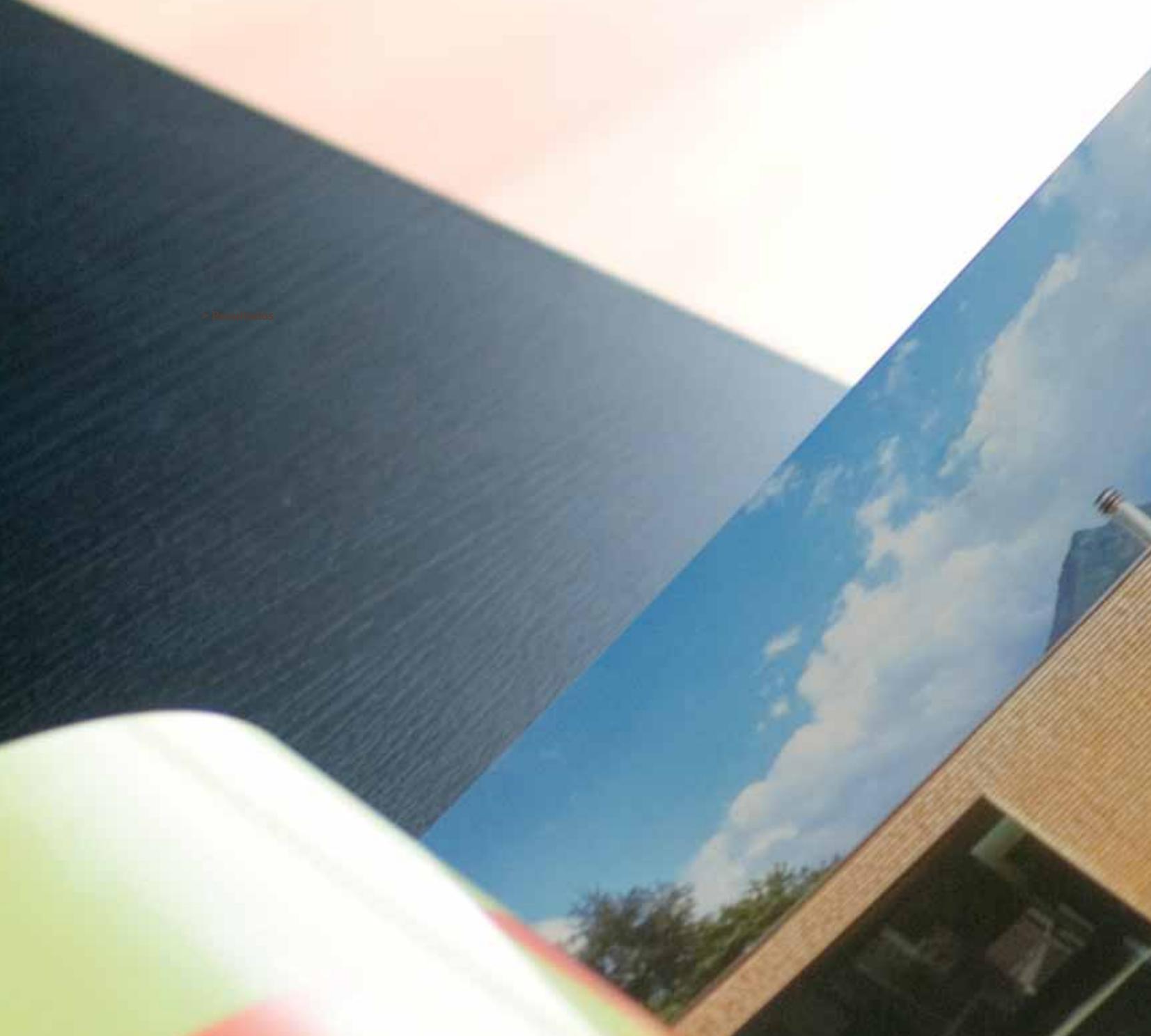
**Distribución pérdidas 2008 por tipo de riesgo (%)**



**Distribución pérdidas 2008 por línea de negocio (%)**



> Resultados



# 07

## Resultados

El beneficio neto del Banco se sitúa en los 252,3 millones de euros, un sólido resultado en el entorno actual que, excluyendo atípicos de 2007 y 2008, es un 1,6% superior al del año anterior. Destacan los notables incrementos de todos los márgenes, y un ratio de mora del 1,34%, el más bajo del sector.

### En este capítulo:

- > Resultados
- > Aportación de Bankinter al PIB

&gt; Resultados

&gt; Aportación de Bankinter al PIB

140

07

# Resultados

## Resultados

El beneficio neto del Grupo Bankinter a cierre de 2008 se sitúa en los 252,3 millones de euros, y el beneficio antes de impuestos en 337 millones, lo que supone unos sólidos resultados en el difícil entorno actual. En términos comparativos, y excluyendo efectos singulares producidos tanto en 2007 como en 2008, el beneficio después de impuestos del ejercicio es un 1,6% superior al obtenido en 2007.

Todos los márgenes de la cuenta de resultados experimentan notables incrementos. El primero de ellos, el margen de intermediación, excluyendo dividendos, alcanza a 31 de diciembre los 673,4 millones de euros, un 18,4% por encima de la misma cifra de 2007, lo que confirma su fortaleza y su tendencia de crecimiento, apoyado fundamentalmente por la gestión activa de los diferenciales y la calidad crediticia.

Beneficio neto

**252,3**  
millones  
de euros

Dentro del negocio de clientes destacan algunas de las cifras presentadas por los segmentos que Bankinter considera como estratégicos, especialmente los que aglutinan a los clientes de mayor patrimonio: Banca Privada y Finanzas Personales, y el segmento de Pymes.

Los segmentos de Rentas Altas (Banca Privada y Finanzas Personales) muestran incrementos notables en algunos epígrafes: 15.000 nuevos clientes captados en el año (un 30% más), que dejan el total de clientes activos en los 65.000 (un 8% más que en 2007); un 24% más en recursos típicos que en 2007; y un 25% más en los saldos medios acumulados de inversión. Asimismo, cabe destacar el crecimiento en el número de Sicavs (225 a cierre de año), lo que supone un 16,6% más con respecto al año anterior, y que nos sitúa en la 3<sup>a</sup> posición del Ranking de Inverco por número de sociedades gestionadas, siendo Bankinter la entidad que mas creció en el sistema financiero español en este ámbito de negocio.

En el segmento de Pymes, Bankinter sigue ofreciendo una propuesta de valor única, altamente competitiva. Entre los datos más relevantes a cierre de año destacan: un 6% más en el número de clientes; un crecimiento de los recursos de clientes del 12%, y una saludable cartera crediticia que cuenta en un 48% con garantía hipotecaria.

El balance de Bankinter muestra como destacadas las siguientes cifras: Los activos totales alcanzan los 53.468 millones de euros (un 7,7% más que a cierre de 2007); los créditos sobre clientes se sitúan en 40.144 millones de euros (un 6,8% más), lo que pone de manifiesto que el Banco mantiene en crecimiento su habitual y rigurosa actividad prestataria a los clientes particulares y las empresas,

## &gt; Resultados

&gt; Aportación de Bankinter al PIB

propiciando así que la actividad financiera vuelva a la normalidad. En cuanto a los recursos de clientes, alcanzan los 37.343 millones de euros (un 3,7% menos que en 2007, si bien en un año de especial dificultad para la captación del ahorro).

La cuenta de resultados de Bankinter a 31 de diciembre de 2008 muestra las siguientes cifras referidas a los principales márgenes, todas ellas con notables incrementos: margen de intermediación, 681 millones de euros (+15,8%); margen ordinario, 1.055,74 millones de euros (+11,2%), y un margen de explotación de 538,97 millones, que recoge muy significativamente la tendencia decreciente de los costes, lo que trae como consecuencia que ese margen se incremente en un 25,2% con respecto al dato presentado a cierre de 2007.

En cuanto al beneficio por acción, se ha situado en 0,63 euros. No obstante, si no se tuvieran en cuenta resultados extraordinarios, Bankinter hubiera repetido el mismo BPA que el presentado en 2007.

**Cuenta de Resultados Comparativa** (miles de euros)

	2007	2008	Diferencia	
	Importe	Importe	Importe	%
Intereses y rendimientos asimilados	2.152.135	2.595.295	443.160	20,59
Intereses y cargas asimiladas	-1.583.575	-1.921.928	-338.353	21,37
Margen de intermediación ex - dividendos	568.560	673.367	104.807	18,43
Rendimientos de instrumentos de capital	19.334	7.643	-11.691	-60,47
<b>Total margen de intermediación</b>	<b>587.894</b>	<b>681.009</b>	<b>93.115</b>	<b>15,84</b>
Resultados de entidades valoradas por el método de la participación	41.153	45.947	4.794	11,65
Comisiones netas	244.149	226.060	-18.089	-7,41
Actividad de seguros	2.588	0	-2.588	-100,00
Resultados por operaciones financieras y diferencias de cambio	74.070	102.729	28.659	38,69
<b>Margen ordinario</b>	<b>949.854</b>	<b>1.055.745</b>	<b>105.891</b>	<b>11,15</b>
Gastos de personal	-298.294	-260.877	37.417	-12,54
Otros gastos generales de administración	-214.036	-236.952	-22.916	10,71
Amortización de activos materiales e inmateriales	-24.978	-32.935	-7.957	31,86
Otros resultados de explotación	17.830	13.993	-3.837	-21,52
<b>Margen de explotación</b>	<b>430.376</b>	<b>538.974</b>	<b>108.598</b>	<b>25,23</b>
Pérdidas por deterioro de activos	-75.633	-193.182	-117.549	155,42
Dotaciones a provisiones	11.575	6.251	-5.324	-46,00
Otros resultados	118.144	-15.073	-133.217	-112,76
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>484.462</b>	<b>336.970</b>	<b>-147.492</b>	<b>-30,44</b>
Impuesto sobre beneficios	-122.599	-84.681	37.918	-30,93
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	<b>361.863</b>	<b>252.289</b>	<b>-109.574</b>	<b>-30,28</b>

## &gt; Resultados

&gt; Aportación de Bankinter al PIB

**Cuenta de Resultados Trimestral** (miles de euros)

	2008 4º trim.	2008 3º trim.	2008 2º trim.	2008 1º trim.	2007 4º trim.
Intereses y rendimientos asimilados	672.091	662.841	637.579	622.784	603.186
Intereses y cargas asimiladas	-482.321	-486.884	-481.319	-471.404	-461.243
Margen de intermediación ex-dividendos	189.770	175.957	156.260	151.380	141.943
Rendimientos de instrumentos de capital	1.232	1.164	2.851	2.396	6.466
<b>Total margen de intermediación</b>	<b>191.001</b>	<b>177.121</b>	<b>159.111</b>	<b>153.776</b>	<b>148.409</b>
Resultados de entidades valoradas por el método de la participación	14.796	11.298	8.943	10.910	11.687
Comisiones netas	49.644	54.929	61.951	59.536	61.954
Actividad de seguros	0	0	0	0	0
Resultados por operaciones financieras y diferencias de cambio	35.613	21.439	23.871	21.806	16.464
<b>Margen ordinario</b>	<b>291.054</b>	<b>264.787</b>	<b>253.876</b>	<b>246.028</b>	<b>238.514</b>
Gastos de personal	-58.530	-66.175	-70.003	-66.169	-78.162
Otros gastos generales de administración	-67.889	-56.058	-60.049	-52.956	-68.471
Amortización de activos materiales e inmateriales	-9.465	-8.587	-7.291	-7.592	-7.074
Otros resultados de explotación	3.966	3.094	3.764	3.169	5.004
<b>Margen de explotación</b>	<b>159.136</b>	<b>137.061</b>	<b>120.297</b>	<b>122.480</b>	<b>89.811</b>
Pérdidas por deterioro de activos	-90.961	-41.953	-37.784	-22.484	-28.795
Dotaciones a provisiones	2.828	1.860	1.522	41	6.978
Otros resultados	-7.271	-5.053	-2.814	65	-1.716
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>63.732</b>	<b>91.915</b>	<b>81.221</b>	<b>100.102</b>	<b>66.278</b>
Impuesto sobre beneficios	-13.229	-22.531	-22.474	-26.447	-19.020
<b>Resultado atribuido al grupo</b>	<b>50.503</b>	<b>69.384</b>	<b>58.747</b>	<b>73.655</b>	<b>47.258</b>

**Evolución de la rentabilidad por área de negocio** (miles de euros)

	31/12/2007	31/12/2008	Miles €	%
Segmentos de clientes	300.045	266.861	-33.184	-11,06
Banca de Particulares	86.574	86.202	-371	-0,43
Extranjeros	9.108	6.806	-2.302	-25,27
Banca Privada	55.212	50.393	-4.819	-8,73
Finanzas Personales	31.917	22.932	-8.986	-28,15
Pymes	48.795	34.211	-14.584	-29,89
Banca Corporativa	68.439	66.318	-2.122	-3,10
Mercado de Capitales	37.668	19.773	-17.896	-47,51
Otros negocios	150.369	41.302	-109.067	-72,53
Provisión por insolvencias genéricas y otras	-30.524	-37.076	-6.552	21,47
Centro Corporativo	-95.696	-38.571	57.125	-59,69
BDI atribuido al Grupo	361.863	252.290	-109.574	-30,28

## &gt; Resultados

&gt; Aportación de Bankinter al PIB

**Rendimientos y costes**

El cuadro de rendimientos y costes muestra el desglose del margen de intermediación en ponderaciones y los tipos de los activos y pasivos del balance.

**Rendimientos y costes (%)**

	31/12/2007	31/12/2008		
	Ponderación	Tipo	Ponderación	Tipo
Depósitos en bancos centrales	0,96	3,10	1,11	3,38
Depósitos en entidades de crédito	11,69	3,93	7,97	3,90
Crédito a la clientela (a)	71,43	4,83	75,41	5,37
Valores representativos de deuda	11,03	3,97	11,40	4,09
Renta variable	0,97	4,14	0,71	2,07
<b>Activos medios remunerados (b)</b>	<b>96,08</b>	<b>4,70</b>	<b>96,60</b>	<b>5,22</b>
<b>Otros activos</b>	<b>3,92</b>		<b>3,40</b>	
<b>Activos totales medios</b>	<b>100,00</b>	<b>4,51</b>	<b>100,00</b>	<b>5,04</b>
Depósitos de bancos centrales	0,41	4,68	3,64	4,72
Depósitos de entidades de crédito	15,05	3,77	9,78	3,92
Recursos de clientes (c)	74,85	3,50	77,51	3,96
Depósitos de la clientela	42,96	2,92	44,59	3,34
Débitos representados por valores negociables	31,89	4,29	32,92	4,80
Pasivos subordinados	1,25	4,82	1,05	5,52
Remuneración de capital con naturaleza de pasivo financiero	0,72	4,35	0,68	5,47
<b>Recursos medios con coste (d)</b>	<b>92,38</b>	<b>3,56</b>	<b>92,76</b>	<b>4,01</b>
<b>Otros pasivos</b>	<b>7,62</b>		<b>7,24</b>	
<b>Recursos totales medios</b>	<b>100,00</b>	<b>3,29</b>	<b>100,00</b>	<b>3,72</b>

&gt; Resultados

&gt; Aportación de Bankinter al PIB

**Gastos de Administración** (miles de euros)

<b>Gastos de personal</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Sueldos y gratificaciones al personal activo	195.735	180.817
Cuotas de la Seguridad Social	41.634	47.179
Dotaciones a planes de aportación definida	12.210	2.249
Indemnizaciones por despidos	22.864	8.220
Remuneraciones basadas en instrumentos de capital	3.852	0
Otros gastos de personal	21.999	22.412
<b>Total Gastos de Personal</b>	<b>298.294</b>	<b>260.877</b>

**Otros gastos generales de Administración**

<b>Otros gastos generales de Administración</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
Tributos	3.908	4.287
Inmuebles y suministros	30.642	34.441
Representación y gastos de viaje	10.549	8.752
Material y gastos diversos	24.251	30.911
Servicios externos	50.669	62.713
Informática y comunicación	61.339	69.564
Publicidad	27.093	18.951
Otros gastos	5.585	7.334
<b>Total otros gastos generales de Adm.</b>	<b>214.036</b>	<b>236.952</b>
<b>Total Gastos de Administración</b>	<b>512.330</b>	<b>497.829</b>

&gt; Resultados

&gt; Aportación de Bankinter al PIB

## Aportación de Bankinter al Producto Interior Bruto

La aportación de Bankinter S.A. al PIB en 2008 ha sido de 686 millones de euros, lo que supone un decremento del 18% respecto al año anterior. Esta aportación se distribuye de la siguiente manera:

Excedente retenido en la empresa (amortizaciones, reservas y provisiones)

**218**  
millones  
de euros

Retribución al capital (dividendos)

**120**  
millones  
de euros

Aportación directa al Estado (Impuesto de Sociedades)

**89**  
millones  
de euros

Remuneración al trabajo

**259**  
millones  
de euros

**Valor económico directo generado y distribuido** (miles de euros)

	31/12/08	31/12/07	Absoluta	Variación (08/07) %
Valor económico directo generado	1.785.941	1.763.112	22.829	1,29
a)Ingresos	1.785.941	1.763.112	22.829	1,29
Valor económico distribuido	-1.599.074	-1.480.050	-119.024	8,04
b)Costes de explotación	-275.234	-245.773	-29.462	11,99
c)Retribución a empleados	-256.615	-292.177	35.562	-12,17
d)Pagos a proveedores de capital	-984.910	-820.560	-164.349	20,03
e)Impuestos	-79.164	-118.817	39.653	-33,37
f)Inversiones en la comunidad	-3.152	-2.724	-428	0,00
Valor económico mantenido	186.866	283.061	-96.195	-33,98

**Valor añadido al PIB** (miles de euros)

	2007	2008
Remuneración al trabajo	297.016	258.628
Impuestos Directos	126.439	88.835
Impuesto de Sociedades	122.599	84.681
Otros Impuestos	3.840	4.155
Dividendo	118.602	120.307
Excedente	297.219	218.381
Amortizaciones	24.978	32.935
Dotación a Reservas	243.261	132.076
Otras Provisiones	28.981	53.370
<b>Total</b>	<b>839.277</b>	<b>686.151</b>

# 08

## Recursos propios y la acción Bankinter

Bankinter cuenta con una sólida y eficiente estructura de recursos propios, siendo prioritaria la creación de valor a largo plazo para sus accionistas. El mercado concede al Banco una prima de confianza sobre sus competidores, valorando su solvencia, los bajos niveles de morosidad y su alta cobertura.

### En este capítulo:

- > Recursos propios
- > La acción Bankinter
- > Capital social y autocartera



- > Recursos propios
- > La acción Bankinter
- > Capital social y autocartera

# 08

## Recursos propios y la acción Bankinter

### Recursos propios

El Grupo Bankinter cuenta con una sólida y eficiente estructura de recursos propios, siendo la creación de valor a largo plazo para los accionistas una de las prioridades estratégicas del Banco. En ese sentido, la Entidad lleva a cabo una adecuada gestión de los recursos, asignando estos bienes escasos a actividades con el mayor rendimiento y retorno posibles.

#### Recursos Propios

**2.824**  
millones de euros

#### Ratio capital

**10,2%**

La estructura de recursos propios, según los criterios del Banco Internacional de pagos de Basilea II (BIS II), ha alcanzado la cifra de 2.824 millones de euros. En el siguiente cuadro se explica la estructura de recursos propios de Bankinter a diciembre de 2008:

Miles de €	31/12/2007(*)	31/12/2008(*)	Miles €	%
Capital y Reservas	1.700.035	1.875.338	175.303	10,31
Capital con naturaleza de pasivo financiero	343.165	343.165	0	0,00
Acciones en cartera	-55.754	-44.016	11.738	-21,05
Activos inmateriales y otros	-49.622	-74.218	-24.596	49,57
Otras deducciones	-36.613	-48.196	-11.583	31,64
<b>Tier 1</b>	<b>1.901.211</b>	<b>2.052.072</b>	<b>150.861</b>	<b>7,93</b>
Reserva de revalorización	102.431	102.307	-124	-0,12
Financiaciones subordinadas	537.851	480.687	-57.164	-10,63
Fondo de insolvencias genérico	366.234	235.497	-130.737	-35,70
Otras deducciones	-33.624	-46.584	-12.960	38,54
<b>Tier 2</b>	<b>972.892</b>	<b>771.908</b>	<b>-200.984</b>	<b>-20,66</b>
<b>Total Recursos Propios</b>	<b>2.874.103</b>	<b>2.823.979</b>	<b>-50.124</b>	<b>-1,74</b>
<b>Activos ponderados por riesgo</b>	<b>30.089.988</b>	<b>27.752.569</b>	<b>-2.337.419</b>	<b>-7,77</b>
<b>Tier 1 (%)</b>	<b>6,32</b>	<b>7,39</b>	<b>1,07</b>	<b>16,93</b>
<b>Tier 2 (%)</b>	<b>3,23</b>	<b>2,78</b>	<b>-0,45</b>	<b>-13,93</b>
<b>Ratio de capital (%)</b>	<b>9,55</b>	<b>10,18</b>	<b>0,63</b>	<b>6,60</b>
<b>Excedente de recursos</b>	<b>466.904</b>	<b>603.774</b>	<b>136.870</b>	<b>29,31</b>

(\*) Ratios 2008 BIS II: estimados en base a la Circular sobre Determinación y Control de Recursos Propios Mínimos, publicada por Banco de España. No se aplica el límite inferior a los requerimientos de recursos propios establecido en la Disposición Transitoria Octava de la citada Circular. Se aplican modelos internos a las siguientes carteras: Hipotecas vivienda personas físicas, Empresas pequeñas, Empresas medianas, Financiación de proyectos y Préstamos personales.  
Ratios 2007 BIS I

- > Recursos propios
- > La acción Bankinter
- > Capital social y autocartera

En 2008 entró en vigor en España la nueva normativa de Recursos de Propios Basilea II. Por lo tanto, se comenzó a aplicar la nueva Circular sobre Determinación y Control de Recursos Propios Mínimos del Banco de España. Los datos de 2007, en cambio, corresponden a los antiguos criterios de Basilea I.

Dada la escasa morosidad histórica y el perfil conservador de nuestra cartera, la aplicación de la nueva Normativa Basilea II ha contribuido a un menor consumo por riesgo crediticio, efecto que se ve reflejado en los ratios de capital. Este menor consumo, junto con el beneficio retenido, ha permitido que al cierre de 2008 mantengamos un ratio de capital del 10,2%, frente al 9,6% del año pasado bajo la normativa anterior.

Bankinter sigue contando con una adecuada estructura de capital, avalada por las principales agencias de rating, que nuevamente han calificado a Bankinter con una excelente valoración, en nuestra opinión.

A continuación describimos las valoraciones de las principales agencias de rating.

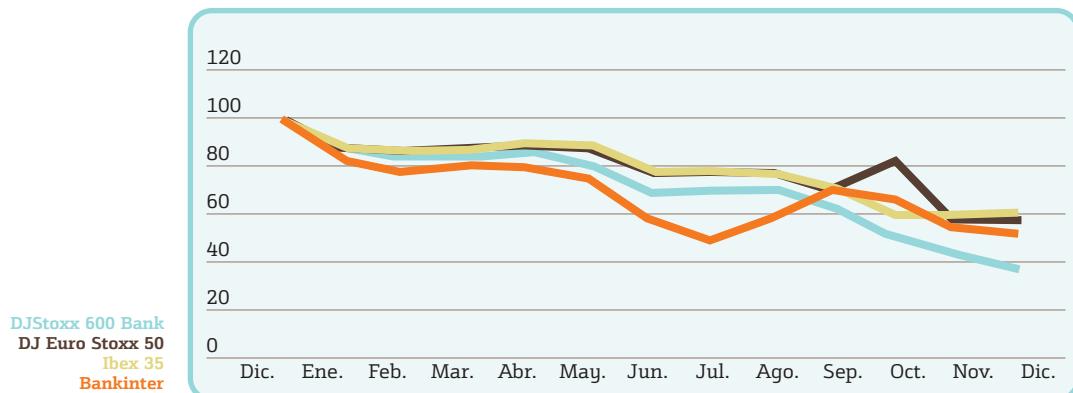
	Corto plazo	Largo plazo
Moodys	P-1	Aa3
S&P	A1	A

- > Recursos propios
- > La acción Bankinter
- > Capital social y autocartera

## La acción Bankinter

La evolución de la acción en el año 2008 ha sido del -49,7%, lo que, unido al dividendo distribuido, ha supuesto una rentabilidad total negativa del -47,3%.

Bankinter ha sido uno de los valores bancarios que ha tenido un mejor comportamiento en el año, obteniendo una rentabilidad anual por encima de los principales índices. En el cuadro podemos ver la comparación del comportamiento de la acción Bankinter (-49,7%), con el Ibex 35 (-39,4%), DJ Bancos (-64,8%) y EuroStoxx50 (-44,3%).



Los datos más significativos de la acción Bankinter durante el año se describen en los cuadros siguientes:

### Datos por acción

Euros	2007	2008	Dif.	%
Beneficio Neto por acción	0,92	0,63	-0,29	-31,52
Valor contable por acción	4,45	4,80	0,35	7,97
Cotización				
Mínima	9,55	5,64		
Máxima	14,94	12,96		
Última	12,55	6,31		

### Ratios bursátiles

Número de veces	2007	2008
PER (Precio/Beneficio Neto)	13,62	10,08
Precio/Valor Contable	2,82	1,31
Rentabilidad por dividendo (%)	2,38	4,74

- > Recursos propios
- > La acción Bankinter
- > Capital social y autocartera

En cuanto a los ratios bursátiles, el mercado sigue concediendo a Bankinter una prima sobre sus principales competidores, como muestra de la confianza de los accionistas en la evolución futura del Banco, de la mayor valoración de la solvencia de Bankinter, así como de la valoración de otra serie de aspectos como la baja morosidad y su alta cobertura. Bankinter cuenta con una exposición a sectores en desaceleración muy baja, lo que, junto con su política de crecimiento selectivo del crédito, le han permitido mantener una de las tasas de morosidad más bajas, si no la más baja, del sistema financiero español.

El beneficio por acción ha supuesto 0,6 euros, lo que significa una disminución del 31,5% respecto al año anterior, si bien durante 2007 hubo una serie de resultados no recurrentes -como la venta del 50% de la compañía de seguros de vida a Mapfre- que explican la diferencia.

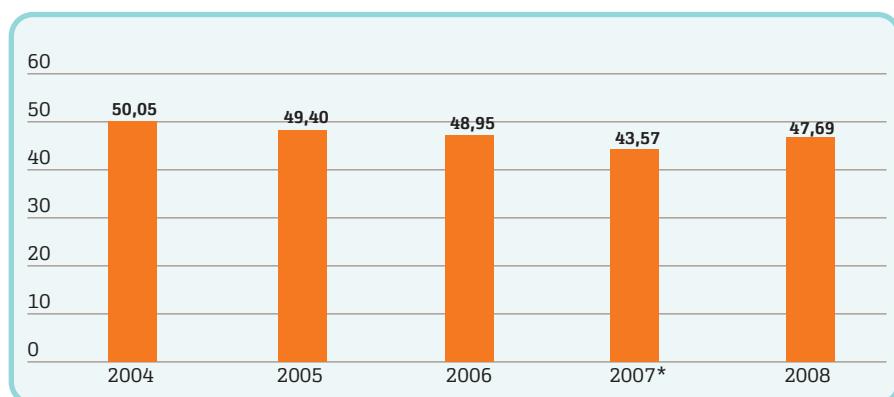
El dividendo correspondiente a 2008 ha sido de 0,3 euros, lo que supone repetir el dividendo del año 2007

El Consejo de Administración de Bankinter celebrado el día 18 de Febrero de 2009 aprobó la formulación de las cuentas anuales, así como un dividendo con cargo a las cuentas de 2008 de 0,07813 euros por acción, que supondrá unos 31,5 millones de euros (importe estimado con los datos de fecha de la aprobación), lo que supone una rentabilidad por dividendo de 4,7%. Asimismo, el pay-out se sitúa en el año en un 47,7%.

Fecha	Dividendo por acción (euros)	Número de acciones	Importe (miles de euros)	Fecha aprobación Consejo	Resultados del ejercicio
jul-08	0,07135	402.179.881	28.696	jun-08	2008
oct-08	0,07353	402.191.202	29.573	sep-08	2008
ene-09	0,07583	402.598.793	30.529	dic-08	2008
abr-09	0,07811	403.286.684	31.501	feb-09	2008
<b>Total</b>	<b>0,29882</b>		<b>120.298</b>		

- > Recursos propios
- > **La acción Bankinter**
- > Capital social y autocartera

**Pay-out (%)**

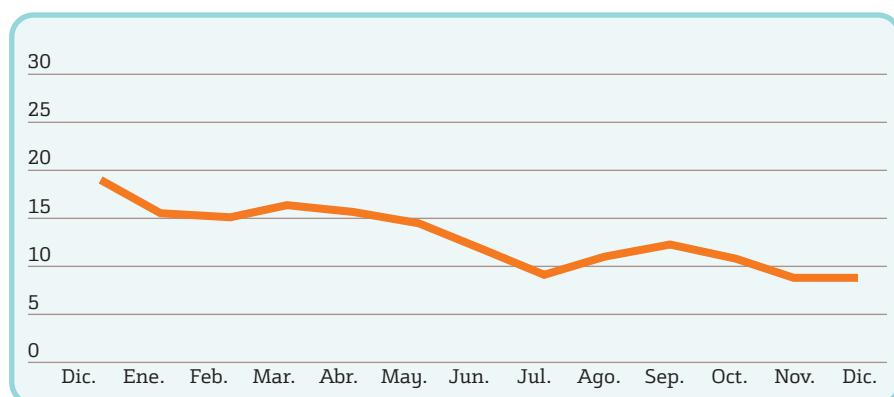


\*sin singulares

### ADR's

Los ADR's son una tipología de producto que permite a los residentes en los Estados Unidos de América invertir en compañías extranjeras con un certificado de depósito, ADR, y con pago de dividendo de la manera más conveniente para ellos. El programa de ADR's de Bankinter es administrado por el Bank of New York.

**Evolución previo ADR's 2008 (en USD)**



- > Recursos propios
- > La acción Bankinter
- > Capital social y autocartera

## Capital social y autocartera

El capital social de Bankinter SA a 31 de diciembre de 2008 es de 121.768.164 euros, representado por 405.893.880 acciones de 0,3 euros de valor nominal cada una, totalmente suscritas y desembolsadas. En 2007 este mismo dato era de 396.876.110 acciones de 0,3 euros de valor nominal. Esta diferencia se debe a que el 19 de diciembre de 2007, el Consejo de Administración de Bankinter S.A. acordó ampliar el capital social del Banco en 2.705.331 euros con la emisión de 9.017.770 acciones nuevas de una única clase y serie con la exclusiva finalidad de atender a la conversión total anticipada de obligaciones convertibles procedentes de la I y la V Emisión de Convertibles para empleados Bankinter. La citada ampliación se ejecutó el 10 de enero de 2008, por la cifra de capital mencionada anteriormente.

Todas las acciones están representadas en anotaciones en cuenta, admitidas a cotización oficial en las Bolsas de Madrid y Barcelona, y se contratan en el mercado continuo. La estructura del capital social en Bankinter está representada por 79.382 accionistas. Esta estructura tiene las siguientes características:

**Los accionistas residentes** son titulares de 225.344.092 acciones, lo que representa un 55,5% del capital social.

**Los accionistas no residentes** poseen 180.549.788 acciones, lo que supone un 44,5% del capital social.

**El Consejo de Administración del Banco** participa en el capital social, a través de participaciones directas e indirectas, con 70.095.053 acciones, lo que representa un 17,269% del capital social.

**La plantilla de Bankinter** es titular de 18.751.581 acciones, que representan un 4,6% del capital social.

**La autocartera** a final del ejercicio era de 3.590.087 acciones.

**Los accionistas titulares** registrados con más del 10% del capital social a cierre de 2008 se detallan en el cuadro siguiente:

### Accionistas con una participación superior al 10%

Nombre	Total Acciones	%
Credit Agricole	89.304.000	22,00
Cartival S.A	64.087.791	15,79

- > Recursos propios
- > La acción Bankinter
- > Capital social y autocartera

#### Participaciones de los Consejeros en el capital social

Nombre	Número de acciones directas	Número de acciones indirectas	% Total sobre capital social
PEDRO GUERRERO GUERRERO	2.512.149	115.005	0,65
JAIME ECHEGOYEN ENRIQUEZ DE LA ORDEN	838.531	4.970	0,21
CARTIVAL S.A.	64.087.791	0	15,79
FERNANDO MASAVEU HERRERO	379.526	0	0,09
MARCELINO BOTIN-SANZ DE SAUTUOLA	103.786	0	0,03
JOSE RAMON ARCE GOMEZ	1.610.957	32.460	0,41
JOHN DE ZULUETA GREENEBAUM	97.391	0	0,02
GONZALO DE LA HOZ LIZCANO	308.322	0	0,08
JAIME TERCEIRO LOMBA	4.165	0	0,00

#### Estructura de accionistas por número de acciones 31.12.2008

Tramos	Nº de accionistas	%	Nº Acciones	%
De 1 a 100 acciones	44.832	56,47	462.345	0,12
De 101 a 1.000 acciones	20.329	25,61	9.384.443	2,31
De 1.001 a 10.000 acciones	12.337	15,54	39.057.902	9,62
De 10.001 a 100.000 acciones	1.732	2,18	40.498.309	9,98
Más de 100.000 acciones	152	0,19	316.490.881	77,97
<b>Total</b>	<b>79.382</b>		<b>405.893.880</b>	

Resumen por tipo de accionistas	Nº Accionistas	%	Nº Acciones	%
Residentes	78.858	99,34	225.344.092	55,52
No residentes	524	0,66	180.549.788	44,48
<b>Total</b>	<b>79.382</b>		<b>405.893.880</b>	

- > Recursos propios
- > La acción Bankinter
- > Capital social y autocartera

Al cierre del ejercicio 2008, el Grupo Bankinter poseía 3.590.087 acciones en la autocartera, frente a las 4.183.200 acciones de 2007 ó las 17.789 en 2006 (88.945 con split).

#### Capital social y autocartera (%)

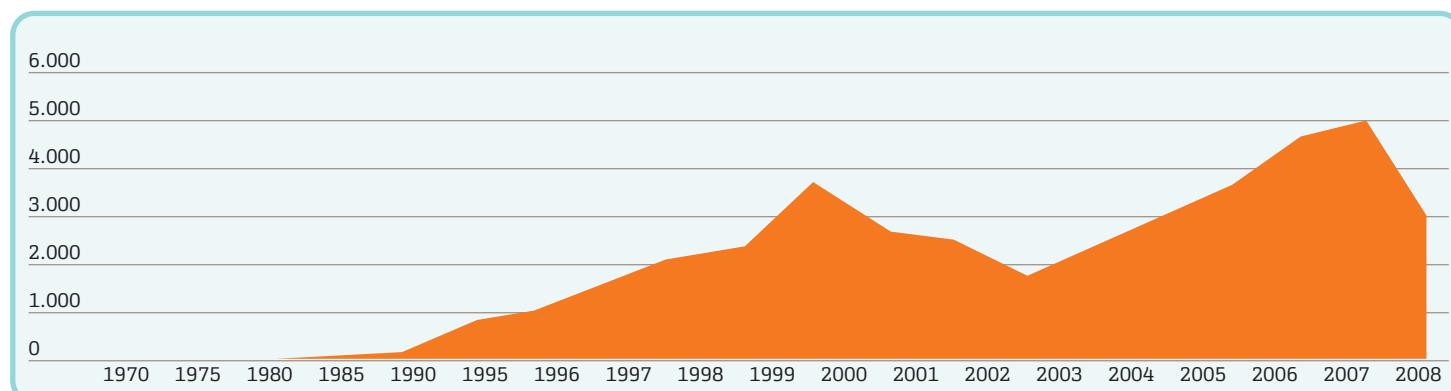
	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Enero	1,82	1,33	1,31	1,17	0,02	1,06
Febrero	1,82	1,33	1,20	1,17	0,03	1,03
Marzo	1,82	1,32	1,20	1,17	0,02	1,03
Abril	1,82	1,32	1,19	1,16	0,02	1,03
Mayo	1,82	1,32	1,18	1,16	0,02	1,03
Junio	1,63	1,32	1,18	0,75	0,03	1,03
Julio	1,70	1,31	1,18	0,58	0,02	1,02
Agosto	1,70	1,31	1,19	0,41	0,02	1,02
Septiembre	1,70	1,31	1,18	0,02	0,15	1,02
Octubre	1,57	1,31	1,16	0,00	0,09	1,01
Noviembre	1,47	1,31	1,16	0,02	0,95	0,96
Diciembre	1,33	1,31	1,17	0,02	1,05	0,88

#### Rentabilidad bursátil

El precio de la acción Bankinter cerró a finales de 2008 a 6,3 euros por acción, lo que supone una devaluación en el año del -49,7%. Esto, añadido a la rentabilidad del dividendo, del 4,7%, hace que cada acción de Bankinter haya obtenido una rentabilidad en el año del -47,3%.

La capitalización del Banco en los últimos 10 años ha crecido a una media anual del 11%. Durante 2007 cayó un 48,6%.

#### Capitalización bursátil (%)





# Marca

La Marca Bankinter representa los valores que definen la esencia de la compañía desde una decidida estrategia de diferenciación: Agilidad, Entusiasmo, Integridad y Originalidad. En un difícil contexto económico, los clientes buscan refugio en aquellas marcas que llenan de verdadero contenido la palabra confianza.

## En este capítulo:

> Marca

# Nuestra marca en 2008: la promesa de la experiencia Bankinter.

2008 ha sido un año abundante en desafíos para cualquier institución del sector financiero, que ha puesto a prueba las reputaciones más sólidas. En un difícil contexto económico, la infalibilidad de determinadas marcas se hace evidente. Tanto los clientes como el mercado en general buscan refugio en aquellas marcas que llenan de verdadero contenido la palabra confianza.

El que termina ha sido para Bankinter un año en el que nuestras iniciativas y actuaciones tuvieron un único objetivo: consolidar la confianza que nuestros clientes, empleados, accionistas tienen de la experiencia Bankinter en un entorno de incertidumbre e incredulidad.

Con satisfacción podemos decir que lo hemos logrado. Este es el balance de las acciones que consolidaron la confianza en la experiencia Bankinter.

**"La fidelidad es la confianza erigida en norma."**  
**José Ortega y Gasset**

## La experiencia Bankinter

La de Bankinter es una experiencia única caracterizada por el compromiso con las ideas bien pensadas y ejecutadas de manera sobresaliente. Una experiencia que pone en evidencia nuestro esfuerzo diario por demostrar, a través de la calidad y la innovación, el verdadero compromiso hacia el servicio.

## Bankinter: una marca multisensorial

En 2008 hemos hecho un esfuerzo por terminar de consolidar la experiencia Bankinter a nivel multisensorial. Está demostrado el papel fundamental que el olfato y el oído tienen en la memoria para retener recuerdos. Por esto hemos desarrollado e implementado una pieza musical y una esencia Bankinter. Ambos son elementos de nuestra imagen de marca que reflejan los valores del Banco: la originalidad, integridad, entusiasmo y agilidad.

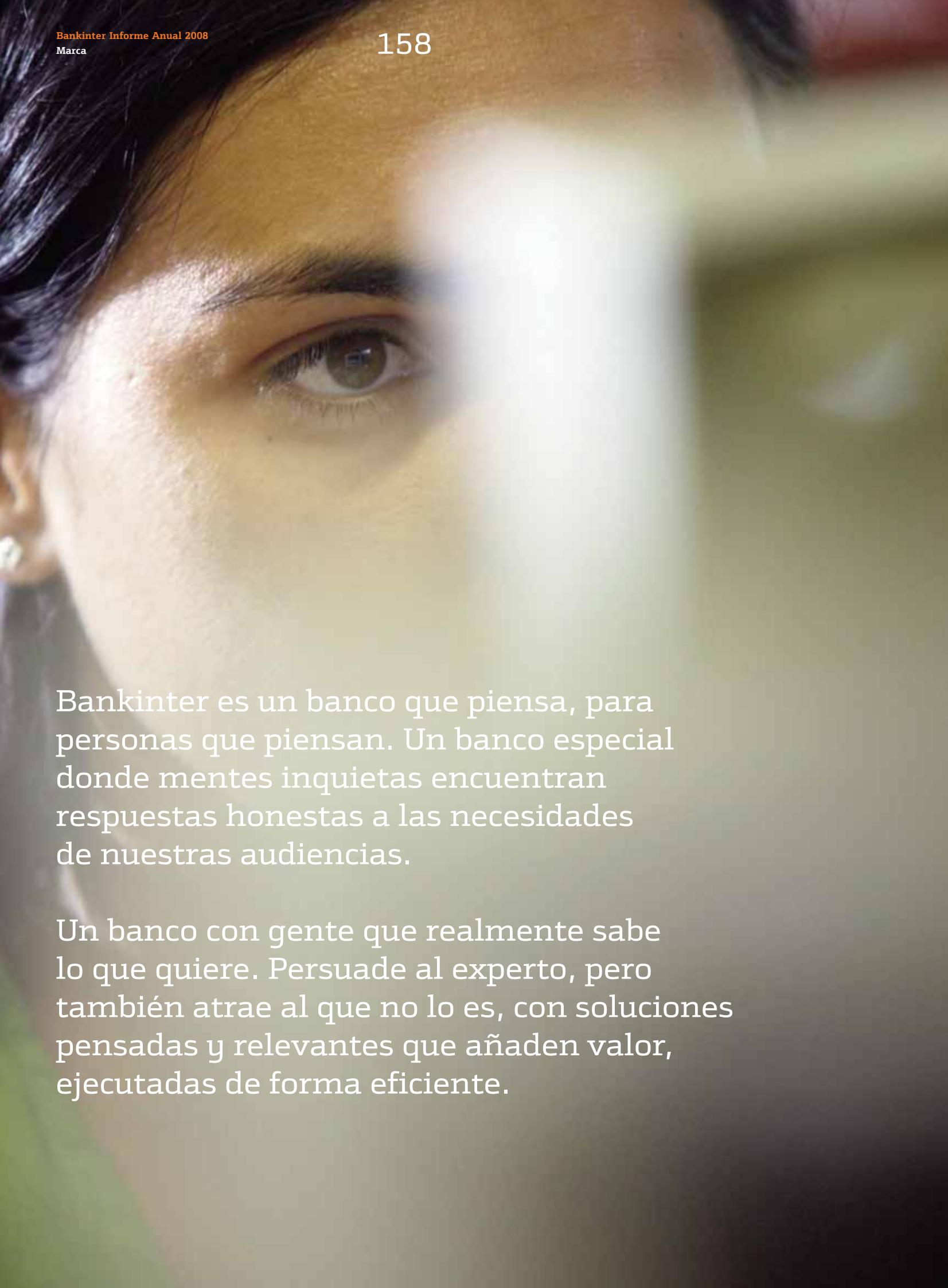
Los expertos dicen que cuantos más sentidos utilice una empresa para relacionarse con sus audiencias, más poderosa será la marca y más relaciones de lealtad podrá generar. Y en ello, por supuesto y como pionero en el sistema financiero español, también Bankinter ha dado el primer paso.

La pieza musical -una vital y efervescente melodía sinfónica, compuesta exclusivamente para el Banco, que se inspira en fractales matemáticos- ha sido utilizada en eventos y en el centro de atención telefónica. Igualmente, hemos desarrollado una versión corta para ser utilizada como tono musical en el móvil. Esta pieza puede ser descargada en la intranet del Banco.

La esencia Bankinter es una sutil fragancia inspirada en la hoja del naranjo. Es un aroma natural, estimulante y transparente, en línea con el espíritu y personalidad del Banco, que hemos utilizado en las sucursales y en la entrada de los edificios corporativos.

Ahora no sólo podemos percibir Bankinter a través de nuestros servicios o sucursales sino también por medio de canales menos convencionales como el olfato y el oído. De esta forma garantizamos que nuestros diferentes grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, medios de comunicación) perciban la experiencia Bankinter de manera memorable y duradera.





Bankinter es un banco que piensa, para personas que piensan. Un banco especial donde mentes inquietas encuentran respuestas honestas a las necesidades de nuestras audiencias.

Un banco con gente que realmente sabe lo que quiere. Persuade al experto, pero también atrae al que no lo es, con soluciones pensadas y relevantes que añaden valor, ejecutadas de forma eficiente.

## Nuestros valores

Somos diferentes a los otros bancos en muchas cosas: en ser más ágiles, más innovadores, mejor preparados. Ser el banco que somos no es cuestión de azar. Responde a unos valores que nos han acompañado desde el comienzo y que nos hacen ser el banco que piensa para la gente que le gusta pensar. Los valores enmarcan nuestra actitud como personas Bankinter.

Estos valores son la energía necesaria que impulsan y hacen realidad los valores de marca del Banco. Estos valores definen la actitud necesaria de cada persona que trabaja en Bankinter para continuar siendo el Banco que somos.

### 1. Agilidad

A

### 2. Entusiasmo

E

### 3. Integridad

I

### 4. Originalidad

O

Somos y debemos ser siempre más resolutivos, más rápidos y más eficaces que los otros bancos. No damos nada por sentado. Actuamos. Detectamos oportunidades. Nos adaptamos a una sociedad que se mueve. Buscamos dar respuestas efectivas.

No nos detenemos. Innovamos para cambiar la forma de hacer las cosas y aplicamos la inteligencia en la búsqueda de soluciones para nuestros clientes. Lo hacemos con energía y espíritu de mejorarnos a nosotros mismos.

Tenemos claro que somos responsables del impacto de nuestras acciones en la sociedad. Aunque es algo que se da por hecho en el sector, nos gusta reafirmar nuestra honestidad en la forma de pensar, hablar y actuar. Entendemos el verdadero significado de la transparencia y nos esforzamos por demostrarlo cada día. Somos honestos y transparentes con los clientes y con nosotros mismos. La calidad es nuestro objetivo. Pensar integralmente. Pensar en todo y en todos.

Pensamos y actuamos de manera distinta. Somos tozudamente diferentes y buscamos formas de ser únicos. Lo normal, si somos diferentes, es que nuestro Banco proponga algo original. Ser diferentes. Hacer productos sencillos. Aplicar grandes iniciativas a los pequeños detalles.

## Confianza 2008: estas son las acciones que nos ayudaron a consolidar la confianza

El Servicio Videollamada obtiene el **premio Technology Awards 2008** por la revista The Banker.

Creamos Bankinter Ideas, una **web 2.0** mediante la cual cualquier persona podrá aportar ideas al banco.

La fundación de la Innovación Bankinter lanza la primera **comunidad virtual web 2.0** sobre innovación en Europa.

El gurú de la usabilidad, Jakob Nielsen, elige **nuestra intranet como una de las 10 mejores del mundo**.

Hemos lanzado el **portal de marca** como una herramienta de trabajo que contribuye a que nuestra marca se gestione consistentemente.

Hemos llevado a cabo **talleres de formación** en aspectos relacionados con la experiencia Bankinter y los valores del Banco.

01

03

05

07

09

11

02

04

06

08

10

El Servicio Videollamada obtiene el **premio Customer Award** por Gartner.

Somos la única compañía del Ibex 35 incluida en el ranking de las **50 mejores empresas para trabajar**.

Somos el primer banco en el mundo en comercializar servicios de **Telefonía móvil** con valor añadido.

Los resultados de las encuestas de **calidad** nos posicionan por encima de la media del sector.

Nuestra apariencia avanza cada día, este año se han remodelado la fachada exterior del **88% de las sucursales** y el interior el 20% de las mismas.

"Los discursos inspiran menos confianza que las acciones."  
Aristóteles

y termina aquí.

La confianza en  
nuestra marca,  
empieza aquí...

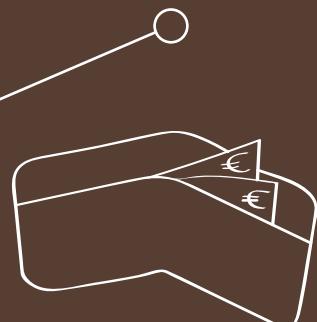


Cuota mental

continúa aquí...



Cuota emocional



Cuota de cartera

## Tecnología y trato personal: el equilibrio de nuestra marca.

En estos momentos de crisis y volatilidad económica es importante que nos concentremos en desarrollar una estrategia de marca que equilibre el trato personal y la tecnología. El objetivo: sostener y reforzar la confianza de nuestras audiencias.



## Bankinter es uno de los pocos bancos que ha gestionado correctamente este equilibrio.

El banco ha entendido desde el comienzo que la tecnología es una forma de facilitar el acceso a sus servicios y de reforzar la relación con sus audiencias.

### ¿Qué es la marca para nosotros?

En Bankinter vemos la marca desde dos perspectivas: la externa y la interna. Por un lado, de cara a las audiencias externas, una marca es el conjunto de emociones, recuerdos e ideas que como cliente o inversor asociamos a una organización, institución o producto. Por otro lado, desde la perspectiva interna, podría definirse como el sentimiento de pertenencia y compromiso con los valores de la organización por parte de los empleados. En Bankinter, esto se puede resumir como el contrato emocional y racional con todas nuestras audiencias.

### La función de la marca en estos momentos

Fundamentalmente, la función de la marca es sostener la confianza en el producto o servicio en cualquier clima económico. Ahora más que nunca, la marca debe reforzar con acciones la confianza depositada por los clientes, los inversores y los empleados. El objetivo es que estas audiencias sigan pensando: "Yo continúo creyendo en ti y quiero ser tu socio" o, más específicamente en nuestro caso, queremos que piensen: "Continuaré haciendo negocios con vosotros porque sé que no me vais a defraudar".

### Nuestra fórmula: Tecnología y trato personal

Atravesamos un momento en el que las entidades financieras deben cuestionarse y revisar su forma de hacer las cosas. Y es precisamente ahora cuando los bancos debemos esforzarnos por mantener el equilibrio entre la tecnología aplicada a los procesos y a la gestión de la relación con los clientes y el trato humano y personal con éstos. En el pasado, el pilar fundamental sobre el que se sostenía la relación con los bancos era la confianza mutua, lograda principalmente a través de un trato directo y personalizado. El director de la sucursal era el ingrediente más importante en esa relación. En un tiempo relativamente corto, esta forma de trato personal se convirtió en algo ineficiente y, poco a poco, la tecnología fue ocupando su lugar. Las sucursales eran cada vez menos imprescindibles en la actividad bancaria. Casi todo podía hacerse por medio del teléfono y, más recientemente, a través de Internet y el móvil. La tecnología desplazó, en parte, al trato personal y, como consecuencia, los bancos dejaron de tener esa relación directa que les propiciaba un conocimiento de primera mano de sus clientes.

Pero si algo hemos aprendido los bancos en estos años es el error que supone una excesiva dependencia de la tecnología.

Bankinter es uno de los pocos bancos que ha gestionado este equilibrio de manera admirable. Las iniciativas llevadas a cabo en 2008 ponen en evidencia el compromiso del banco por entender que la tecnología es una forma de facilitar el acceso a sus servicios y de reforzar la relación con sus audiencias. El uso de la tecnología se instrumenta para mejorar esta relación, no para reemplazarla. Pone, en definitiva, la tecnología al servicio del trato personal, haciéndolo más sólido y efectivo.



# Anexo

## **En este capítulo:**

- > Información a accionistas y clientes
- > Consejo de Administración
- > Estructura de Dirección

- > Información a accionistas y clientes
- > Consejo de Administración
- > Estructura de Dirección

# Anexo

## Información a accionistas y clientes

La Memoria anual de Bankinter S.A. se presenta en la Junta General Ordinaria de Accionistas del ejercicio y está a disposición de todos los accionistas de la Sociedad. La información contenida comprende el periodo que va del 1 de enero de 2008 al 31 de diciembre de 2008 salvo que se especifique lo contrario. La anterior Memoria, referente al año 2007, se publicó el 14 de marzo de 2008.

Este documento elaborado entre todas las áreas de la Entidad, está destinado a accionistas, clientes y cualquier otro grupo de interés que tenga relación con el Banco sin ningún tipo de límite.

En los meses de enero, abril, julio y octubre, se publica un informe de los resultados trimestrales consolidados, que está disponible para los accionistas.

Nuestra publicidad esta sometida al control previo del Banco de España o de la CNMV y no se han registrado incidencias significativas. Además somos miembros de INVERCO y hemos suscrito su Código General de Conducta Publicitaria de las Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones.

La información recogida en este informe hace referencia a todas las sociedades sobre las que Bankinter ejerce control o influencia significativa, las cuales están relacionadas en la Nota 12 de la Memoria Legal del Grupo, y que tienen un efecto significativo para la elaboración de este Informe de Responsabilidad Corporativa, a excepción de la sociedad Línea Directa Aseguradora.

Es un objetivo de la entidad, a medio plazo, homogeneizar toda la información relativa a la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, de forma que toda la información cualitativa y cuantitativa tenga un alcance único

En la medida de lo posible, y donde se ha considerado relevante para analizar tendencias, se han incluido datos correspondientes al ejercicio 2007, al objeto de garantizar la exhaustividad y comparabilidad de la información.

Los cambios en los métodos de valoración registrados en 2008 y los recálculos efectuados de determinada información correspondiente a 2007, se deben únicamente a la adaptación de la información publicada en el presente informe y a la necesaria homogeneización de la información interanual.

- > Información a accionistas y clientes
- > Consejo de Administración
- > Estructura de Dirección

**Oficina del accionista**

Pablo Santos Romero  
Pico de San Pedro, 2  
28760 Tres Cantos - Madrid  
Tels.: 91 339 83 30 - 91 339 75 00  
Fax: 91 339 83 23  
E-mail: ofiaccionista@bankinter.es

**Bancos correspondientes**

Zachary Towbin  
Sede central del Banco  
Pº Castellana, 29  
28046 MADRID  
email: zhtowbin@bankinter.es  
tel.: +34 91 3398362 - +34 91 3397500  
fax: +34 91 339 7556

**Comunicación Externa**

Francisco Javier Calderón Serrano  
Sede central del Banco  
Pº Castellana, 29  
28046 Madrid  
Tels.: 91 623 18 43  
Fax: 91 339 85 98  
E-mail: comunicacion@bankinter.es

**Servicio de Atención al Cliente (Sac)**

Cecilio Carracedo Fernández  
Avda. de Bruselas, 12  
28108 Alcobendas (Madrid)  
Tel. 901 113 113  
Fax 91 623 44 21  
E-mail: ccarracedo@bankinter.es

**Relaciones con Inversores**

Gloria Ortiz Portero  
Jaime Hernández Marcos  
Avda. de Bruselas, 12  
28108 Alcobendas (Madrid)  
Tels.: 91 436 71 06  
Fax: 91 623 44 33  
E-mail: Investor\_Relations@bankinter.es

- > Información a accionistas y clientes
- > Consejo de Administración
- > Estructura de Dirección

#### **Teléfonos de la Banca Telefónica Bankinter:**

Particulares (servicio en castellano):	901 13 23 13
Particulares (servicio en castellano, desde el extranjero):	34 91 657 88 00
Particulares (servicio en catalán):	901 23 23 23
Particulares (servicio en catalán, desde el extranjero):	34 93 410 84 85
Particulares (servicio en inglés):	901 135 135
Particulares (servicio en inglés, desde el extranjero):	34 91 657 88 01
Particulares (servicio en alemán):	901 12 00 68
Particulares (servicio en alemán, desde el extranjero):	34 91 623 44 16
Especialistas Bolsa:	902 13 11 14
Pymes (horario de 8.00 a 19.00 horas, de lunes a jueves y los viernes de 8.00 a 18.00 horas):	901 15 15 15
Pymes (servicio en catalán, horario de 8.00 a 19.00 horas, de lunes a jueves y los viernes de 8.00 a 18.00 horas):	901 16 16 16
Corporativa (horario de 8.00 a 19.00 horas, de lunes a jueves y los viernes de 8.00 a 18.00 horas):	901 10 19 01
Corporativa (servicio en catalán, horario de 8.00 a 19.00 horas, de lunes a jueves y los viernes de 8.00 a 18 horas):	901 303303.
Información a no clientes:	901 13 13 13

#### **Horario de Banca Telefónica Bankinter**

Durante las 24 horas del día, los 365 días del año, llamando al 901 13 23 13 el Servicio Automático le permite realizar sus consultas y operaciones bancarias. Además, si lo desea, siempre puede contar con la ayuda de un operador, de lunes a sábado de 8:00 a 22:00 horas (horario peninsular), marcando o diciendo "0".

- > Información a accionistas y clientes
- > **Consejo de Administración**
- > Estructura de Dirección

## **Consejo de Administración**

**Composición a 31 de Diciembre de 2008**

**Presidente**

Pedro Guerrero Guerrero \_\_\_\_\_ Ejecutivo

**Vicepresidente**

Cartival, S.A.<sup>(1)</sup> \_\_\_\_\_ Externo Dominical

**Consejero Delegado**

Jaime Echegoyen Enríquez de la Orden \_\_\_\_\_ Ejecutivo

**Consejeros**

José Ramón Arce Gómez \_\_\_\_\_ Externo Independiente

John de Zulueta Greenebaum \_\_\_\_\_ Externo Independiente

Jaime Terceiro Lomba \_\_\_\_\_ Externo Independiente

Marcelino Botín-Sanz de Sautuola y Naveda<sup>(2)</sup> \_\_\_\_\_ Externo Dominical

Fernando Masaveu Herrero<sup>(3)</sup> \_\_\_\_\_ Externo Dominical

Gonzalo de la Hoz Lizcano \_\_\_\_\_ Otros Consejeros Externos

**Secretario General y del Consejo de Administración**

Rafael Mateu de Ros Cerezo

(1) Sociedad representada en el Consejo por Alfonso Botín-Sanz de Sautuola y Naveda, siendo Jaime Botín-Sanz de Sautuola el accionista significativo a quien representa.

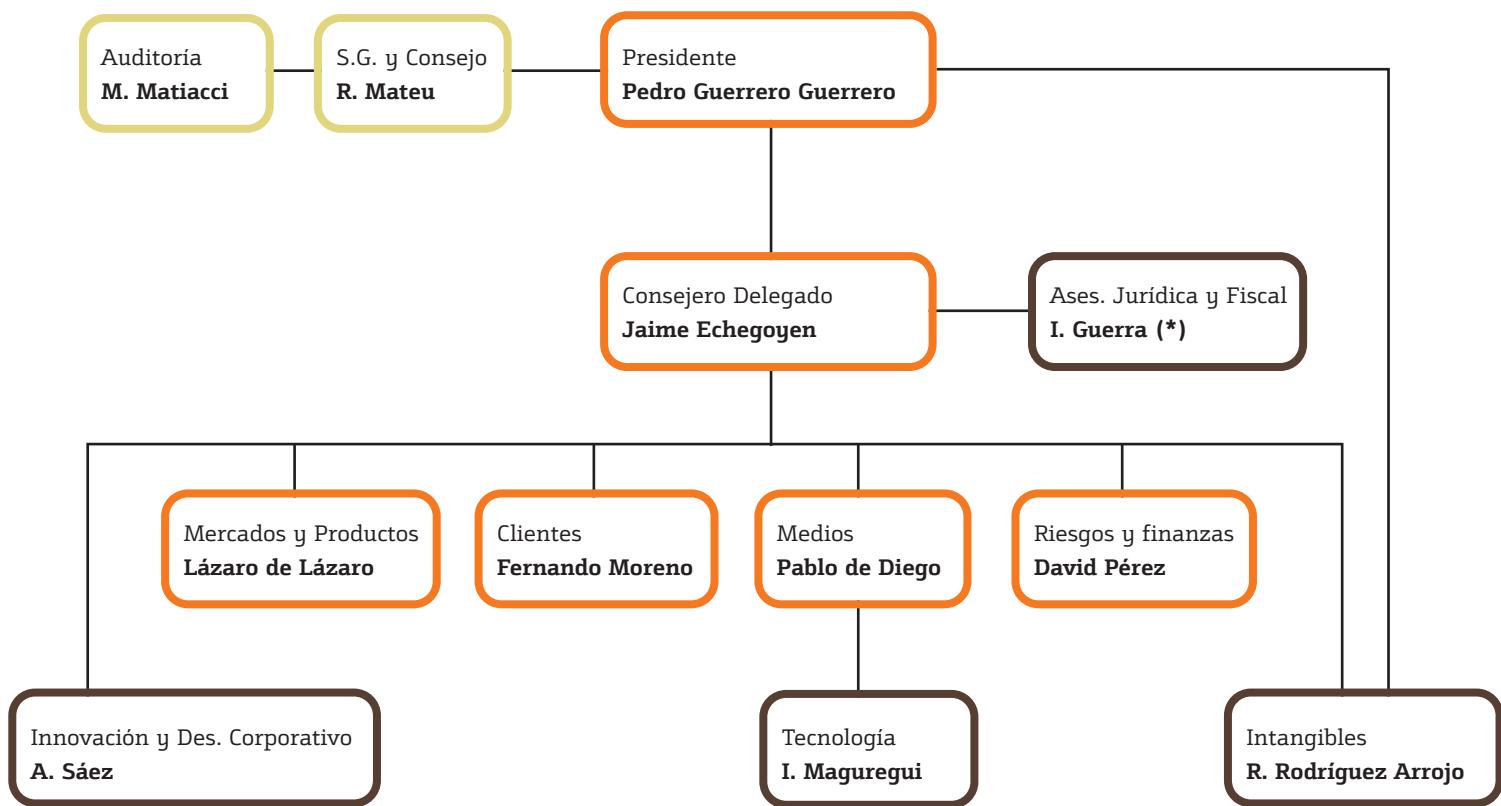
(2) Vinculado al accionista significativo Cartival S.A.

(3) Vinculado al accionista significativo S.A. Tudela Veguin

- > Información a accionistas y clientes
- > Consejo de Administración
- > Estructura de Dirección

## Estructura de Dirección

**Comité de Dirección y Comité de Coordinación a 31 de Diciembre de 2008**



\*Secretario del Comité de Dirección

- > Información a accionistas y clientes
- > Consejo de Administración
- > Estructura de Dirección

## Directores de organización

Eduardo Ozaita Vega	Andalucía
Joaquín Da Silva Castaño	Baleares
Victoriano Hernández Lera	Castilla
Juan Manuel Castaño Escudero	Castilla la Mancha-Extremadura
Antonio Fayos Crespo	Cataluña
Sebastián Alvarado Díaz-Agero	Las Palmas
José Luis Dionisio Cervantes	Levante
José Luis Vega Riestra	Madrid Este
Juan Villasante Cerro	Madrid Oeste
Antonio Berdiel Bitrian	Navarra-Aragón-Rioja-Soria
Antonio Rodríguez Fernández	Noroeste
Luis Fernando Azcona López	Norte
José Pérez Jiménez	Tenerife

La Memoria de Bankinter 2008 está a su disposición en formato CD-Rom.  
Para obtener una copia diríjase al Departamento de Comunicación Externa de Bankinter  
o solicítela a través de la dirección de correo electrónico: [comunicacion@bankinter.es](mailto:comunicacion@bankinter.es)  
Como separata de la presente Memoria figura la relación de Oficinas y Agentes de Bankinter.

**Edita**

Departamento de Comunicación Externa de Bankinter

**Diseño, desarrollo y producción gráfica**

Gosban  
902 431 766  
[www.gosban.com](http://www.gosban.com)



