



Santander



2013

INFORME
ANUAL

INFORME ANUAL 2013



6 CARTA DEL PRESIDENTE

La posición estratégica del Banco es mucho mejor ahora que al inicio de la crisis financiera internacional.



26 MODELO DE NEGOCIO

Santander centra su actividad en la banca comercial, lo que le permite alcanzar una gran recurrencia en sus ingresos.



42 RESULTADOS

En un entorno económico, financiero y regulatorio complicado, Santander obtuvo 4.370 millones de euros de beneficio atribuido.

1

2

- 4 **Datos relevantes**
- 6 **Carta del presidente**
- 12 **Carta del consejero delegado**
- 18 Gobierno corporativo
- 22 La acción Santander
- 24 Contexto regulatorio
- 25 Prioridades de gestión en 2013

- 26 Modelo de negocio de Banco Santander**
- 28 El compromiso de Banco Santander con sus clientes
- 29 Orientación comercial
- 31 Disciplina de capital y fortaleza financiera
- 32 Prudencia en riesgos
- 33 Modelo de filiales
- 34 Diversificación geográfica
- 36 Eficiencia
- 37 Marca Santander
- 38 El equipo Santander
- 40 Santander y la sostenibilidad
- 41 Universidades

- 42 Resultados en 2013**
- 44 Resultados de Grupo Santander
- 47 Resultados por países
- 55 Negocios globales



El Informe Anual 2013 de Banco Santander está disponible en versión *online*. Si dispone de smartphone o tableta, puede acceder al mismo capturando el código QR desde su dispositivo.
www.santanderannualreport.com/2013/es/

AWARD WINNER
2013
BEST PRACTICE AWARDS



58 GOBIERNO CORPORATIVO

La igualdad de derechos de los accionistas y la transparencia son principios clave en el modelo de gobierno corporativo de Banco Santander.

90 ECONÓMICO Y FINANCIERO

La sólida capacidad de generación de resultados de Grupo Santander se apoya en la diversificación geográfica y en unos enfoques de gestión adaptados a cada uno de sus mercados.

162 RIESGOS

La política de riesgos de Grupo Santander está orientada a mantener un perfil medio-bajo y predecible para el conjunto de sus riesgos.

3

58 Informe de gobierno corporativo

- 61 Estructura de propiedad
- 64 El consejo de Banco Santander
- 84 Los derechos de los accionistas y la junta general
- 86 El equipo directivo de Grupo Santander
- 88 Transparencia e independencia

4

90 Informe económico y financiero

- 92 Informe financiero consolidado
- 92 Marco externo general
- 94 Resumen del ejercicio 2013 para Grupo Santander
- 96 Resultados de Grupo Santander
- 102 Balance de Grupo Santander
- 112 Segmentos principales o por áreas geográficas
- 114 Europa continental
- 128 Reino Unido
- 131 Latinoamérica
- 146 Estados Unidos
- 149 Actividades Corporativas
- 152 Segmentos secundarios o por negocios
- 152 Banca Comercial
- 155 Banca Mayorista Global
- 158 Gestión de Activos y Seguros

5

162 Informe de gestión del riesgo

- 164 Resumen ejecutivo
- 166 Introducción
- 168 Principios corporativos de gestión, control y apetito de riesgo
- 174 Gobierno corporativo de la función de riesgos
- 176 Control integral y validación interna de riesgos
- 178 Focos de riesgo
- 180 Riesgo de crédito
- 212 Riesgo de mercado
- 234 Riesgo de liquidez y financiación
- 247 Riesgo operacional
- 256 Riesgo de cumplimiento y reputacional
- 262 Capital
- 270 Datos históricos
- 272 Información general

DATOS RELEVANTES

BALANCE Y RESULTADOS (Millones de euros)	2013	2012	% 2013/2012	2011
Activo total	1.115.637	1.269.598	(12,1)	1.251.008
Créditos a clientes (neto)	668.856	719.112	(7,0)	748.541
Depósitos de clientes	607.836	626.639	(3,0)	632.533
Recursos de clientes gestionados	924.621	968.987	(4,6)	984.353
Fondos propios ¹	84.269	80.921	4,1	80.379
Total fondos gestionados	1.240.806	1.387.740	(10,6)	1.382.464
Margen de intereses ²	25.935	29.923	(13,3)	28.883
Margen bruto ²	39.753	43.406	(8,4)	42.466
Beneficio antes de provisiones (margen neto) ²	19.909	23.422	(15,0)	23.055
Resultado de operaciones continuadas	5.539	2.993	85,1	6.103
Beneficio atribuido al Grupo ²	4.370	2.295	90,5	5.330
RATIOS (%)	2013	2012		2011
Eficiencia (con amortizaciones)	49,9	46,0		45,7
ROE	5,42	2,91		7,12
ROTE	7,73	4,28		10,77
ROA	0,44	0,25		0,50
RoRWA	1,01	0,56		1,05
Core capital (BIS II)	11,71	10,33		10,02
Ratio de créditos sobre depósitos ³	109	113		117
Tasa de morosidad	5,64	4,54		3,90
Cobertura de morosidad	61,7	72,4		61,0
LA ACCIÓN Y LA CAPITALIZACIÓN	2013	2012	% 2013/2012	2011
Número de acciones (millones)	11.333	10.321	9,8	8.909
Cotización (euro)	6,506	6,100	6,7	5,870
Capitalización bursátil (millones de euros)	73.735	62.959	17,1	50.290
Fondos propios por acción (euro)	7,44	7,88		8,59
Precio / fondos propios por acción (veces)	0,88	0,77		0,68
PER (precio / beneficio por acción) (veces)	16,13	25,96		9,79
Beneficio atribuido por acción (euro)	0,40	0,23	71,7	0,60
Retribución por acción (euro)	0,60	0,60		0,60
Retribución total al accionista (millones de euros)	6.775	6.128	10,6	5.260
OTROS DATOS	2013	2012	% 2013/2012	2011
Número de accionistas	3.299.026	3.296.270	0,1	3.293.537
Número de empleados	182.958	186.763	(2,0)	189.766
Número de oficinas	13.927	14.392	(3,2)	14.756
INFORMACIÓN SOBRE BENEFICIO ORDINARIO ⁴	2013	2012	% 2013/2012	2011
Beneficio atribuido al Grupo ⁵	4.370	5.341	(18,2)	7.000
Beneficio atribuido por acción (euro)	0,40	0,55	(26,3)	0,79
ROE	5,42	6,78		9,35
ROTE	7,73	9,97		14,14
ROA	0,44	0,48		0,63
RoRWA	1,01	1,10		1,34
PER (precio / beneficio por acción) (veces)	16,13	11,15		7,46

1. En 2013, dato del *scrip dividend* de mayo 2014 estimado.

2. Variaciones sin tipo de cambio: M. intereses: -7,0%; M. bruto: -2,2%; Bº antes de provisiones: -8,4%; Bº atribuido: +136,8%.

3. Incluye pagarés *retail*.

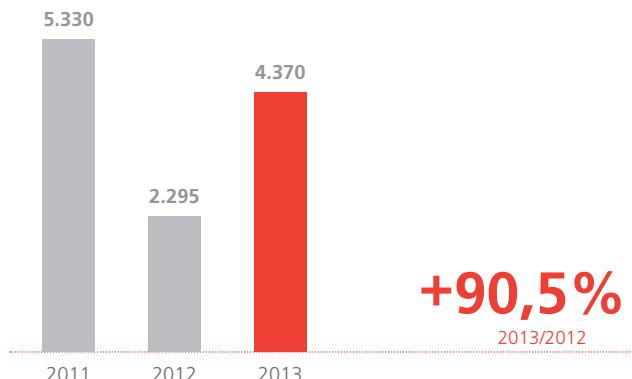
4. Sin incluir neto de plusvalías y saneamientos.

5. Variación sin tipo de cambio: -10,7%.

En un entorno económico difícil, Santander obtuvo en 2013 un beneficio de 4.370 millones de euros, incrementó sus ratios de capital, mejoró su posición de liquidez y mantuvo la retribución por acción en 0,60 euros por quinto año consecutivo

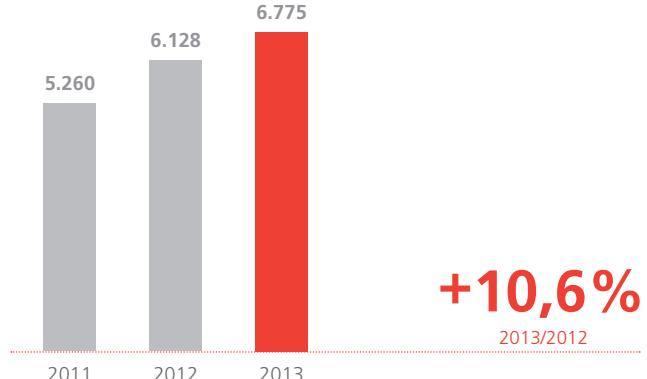
BENEFICIO ATRIBUIDO

Millones de euros



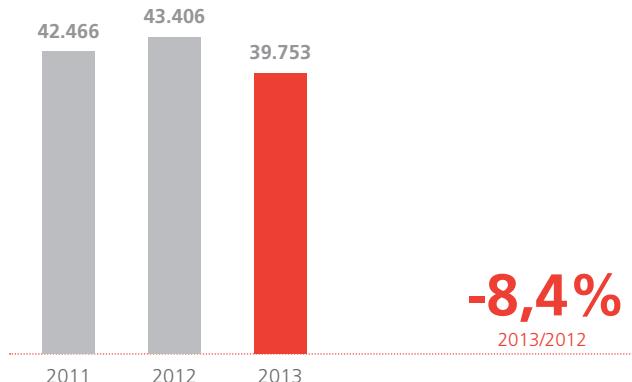
RETRIBUCIÓN TOTAL AL ACCIONISTA

Millones de euros



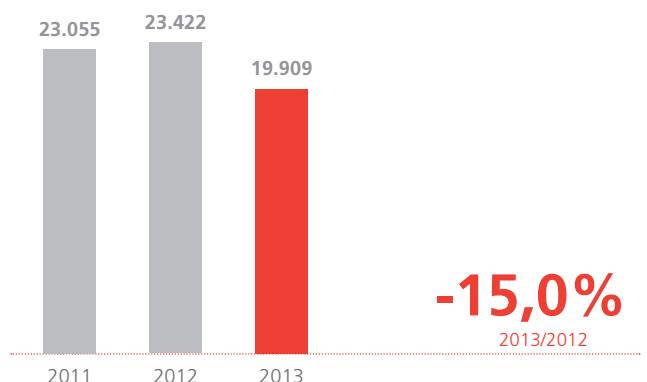
MARGEN BRUTO

Millones de euros



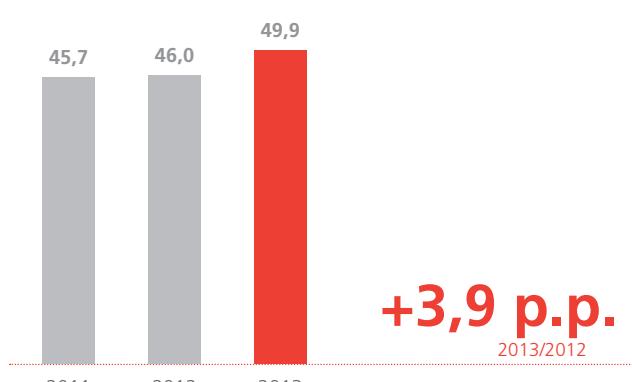
BENEFICIO ANTES DE PROVISIONES (MARGEN NETO)

Millones de euros



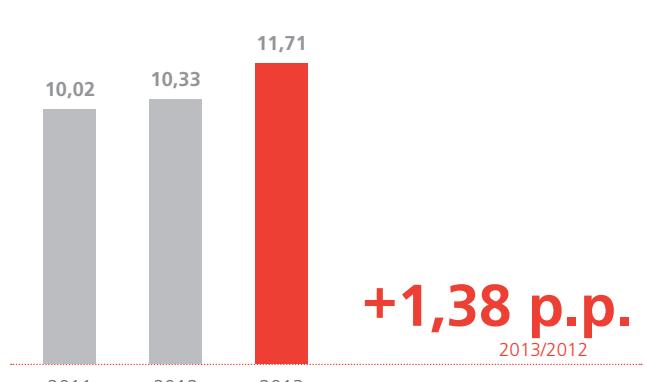
EFICIENCIA

%



CORE CAPITAL

Criterio BIS II. %



CARTA DEL PRESIDENTE



Suendos Acústicos,

- Banco Santander obtuvo en 2013 un beneficio de 4.370 millones de euros, lo que supone un incremento del 90,5% respecto al año anterior.
- **En los cinco años de crisis financiera y económica internacional el Banco ha mantenido una gran recurrencia en la generación de ingresos, al tiempo que ha tenido como principal prioridad reforzar su balance.**

De los resultados de 2013 quiero destacar:

- El beneficio antes de provisiones, que ha ascendido a 19.909 millones de euros y se sitúa entre los más elevados entre nuestros competidores, a pesar de un entorno económico débil, tipos de interés en mínimos históricos, depreciación de algunas monedas, fuertes presiones regulatorias y reducida demanda de crédito en los mercados maduros.
- El esfuerzo realizado para reducir los costes, que descienden respecto al año anterior y permiten que Banco Santander siga siendo una de las entidades internacionales más eficientes.
- El descenso de las provisiones, en una tendencia que se consolidará en el futuro, al haberse completado el saneamiento de la exposición inmobiliaria en España. Además, el coste del crédito se ha reducido al 1,53%.
- Y por último, el mantenimiento de la retribución por acción en 0,60 euros por quinto año consecutivo.



Lectura de
Códigos QR
Acceda a la versión
online de la carta
del presidente.

El Banco terminó el año con una ratio de capital del 11,71% (criterio BIS II), demostrando una gran capacidad de generación orgánica de capital, y con una ratio de créditos sobre depósitos del 109%.

La tasa de morosidad se situó en el 5,64%, subiendo en España pero cayendo en otros mercados importantes como Brasil, Reino Unido y Estados Unidos.

En 2013 las **integraciones** en curso en España (Santander, Banesto y Banif) y en Polonia (Bank Zachodni WBK y Kredyt Bank) ya han empezado a producir sinergias de costes, que se incrementarán en los próximos años, y un reforzamiento de la posición competitiva en estos países.

Banco Santander ha cerrado en el año **acuerdos estratégicos** para impulsar el negocio de gestión de activos a través de la alianza con Warburg Pincus y General Atlantic, reforzar el de financiación al consumo en España con la compra del 51% de la financiera de El Corte Inglés y ampliar su presencia en Asia con la adquisición del 8% del capital de Bank of Shanghai. Por último, ha realizado en Brasil y en México operaciones que han permitido optimizar su estructura de capital.

En los primeros días de 2014, se ha cerrado una alianza con Apollo Global Management para la venta del 85% de Altamira Asset Management, sociedad que gestiona el recobro de créditos en fase contenciosa en España y la venta o alquiler de activos inmobiliarios adjudicados.

/// El Banco terminó el año con una ratio de capital del 11,71% (criterio BIS II), mostrando una gran capacidad de generación orgánica de capital ///

CARTA DEL PRESIDENTE

RETRIBUCIÓN A LOS ACCIONISTAS

La retribución a los accionistas sigue siendo una prioridad en Banco Santander. De aprobarse la propuesta que el consejo ha sometido a la junta, en 2013 la retribución se mantendrá en 0,60 euros por acción, lo que representa una rentabilidad (*dividend yield*) del 10%, la más alta de la banca internacional, y el importe destinado por el Banco para retribuir a sus accionistas ascenderá a 6.775 millones de euros. En los últimos cinco años, los accionistas de Banco Santander han recibido más de 28.000 millones de euros como retribución por sus acciones.

El programa *Santander Dividendo Elección*, se puso en marcha hace cinco años y permite a los 3,3 millones de accionistas del Banco elegir entre cobrar el dividendo en efectivo o en acciones. En 2013, el 87% del capital optó por cobrar su retribución en acciones.

La mejora de la percepción del Banco por inversores y analistas y de las perspectivas económicas, así como la reducción de la incertidumbre sobre Europa y España, han favorecido la evolución de la acción Santander que ha terminado el año con una revalorización del 6,7% que, unida a la retribución recibida, **suman un incremento del 16,7% en el año**.

UN MODELO SÓLIDO DE BANCA

En los últimos años de crisis económica y financiera internacional, Banco Santander ha mantenido una gran recurrencia de sus resultados y ha sido uno de los tres únicos grandes bancos internacionales que no ha tenido un solo trimestre de pérdidas entre 2007 y 2013. **Los puntos fuertes que explican la sólida evolución del Banco y que nos permiten seguir teniendo un crecimiento estable y sostenible y unas excelentes perspectivas de futuro son:**

- **Diversificación geográfica.** Banco Santander está presente en 10 países principales, con un adecuado equilibrio entre mercados maduros y emergentes, que contribuyen, respectivamente, en un 47% y 53% al beneficio del Grupo. La diversificación geográfica reduce la volatilidad de los resultados y permite sacar partido global a la experiencia y mejores prácticas.
- **Foco en la banca comercial.** El 87% de nuestros ingresos proviene de la banca comercial, lo que es clave para la estabilidad de los ingresos.
- **Modelo de filiales.** El Grupo se organiza a través de filiales autónomas en capital y liquidez, lo que tiene claras ventajas estratégicas y regulatorias, ya que limita el riesgo de contagio entre unidades del Grupo, impone una doble capa de supervisión global y local y facilita la gestión y resolución de crisis. El objetivo del Grupo es que coticen sus principales filiales en cuanto las circunstancias de mercado lo aconsejen.
- **Prudencia en riesgos.** El consejo de administración da una especial relevancia a la gestión de los riesgos, estableciendo anualmente el

// En los últimos cinco años, Santander ha retribuido a sus accionistas con más de 28.000 millones de euros //

**">// La posición estratégica del Banco es
mucho mejor ahora que al inicio de la crisis
financiera internacional //**



apetito de riesgo en un nivel medio-bajo. El Banco cuenta con un balance sólido, gracias a la naturaleza minorista de su negocio, y mantiene una exposición limitada al riesgo soberano dirigida, fundamentalmente, a la cobertura del riesgo de interés.

- **Posición holgada de liquidez.** La fortaleza de su franquicia comercial permite a Santander financiar la mayor parte de sus créditos con depósitos, al tiempo que mantiene un cómodo acceso a la financiación mayorista a través de múltiples mercados e instrumentos.
- **Sólida posición de solvencia.** El Grupo tiene una amplia capacidad para generar capital, tanto de forma orgánica como a través de la gestión activa de su cartera de negocios, lo que ha supuesto sumar 138 puntos básicos de *core capital* en 2013.
- **Gobierno corporativo.** El consejo de administración tiene un adecuado equilibrio entre consejeros externos (69%) y ejecutivos (31%) e impulsa continuamente el cumplimiento de las mejores prácticas internacionales en esta materia. El Grupo cuenta además con políticas corporativas que se aplican en todos sus bancos y con unidades globales que realizan tareas de supervisión y control sobre el conjunto del mismo.

En la sesión del consejo celebrada el 29 de abril de 2013, y tras 11 años en los que realizó una gran labor como consejero delegado, D. Alfredo Sáenz Abad comunicó su renuncia voluntaria a sus cargos en el consejo. En dicha sesión se acordó nombrar consejero delegado a D. Javier Marín Romano, que se incorporó al Grupo en 1991 y que desde 2007 era director general de Banco Santander. En su larga trayectoria en el Grupo, D. Javier Marín ha desempeñado puestos de gran responsabilidad, el último de ellos como director de la división de Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros.

En el año se han producido también otros cambios en la composición del consejo de administración del Banco. Han dejado de

formar parte del mismo D. Manuel Soto y Lord Burns, a quienes en nombre del consejo y en el mío propio quiero agradecerles la gran labor realizada. Asimismo, se han incorporado D. Juan Miguel Villar Mir y Ms. Sheila Bair, ex-presidenta del fondo de garantía de depósitos de los Estados Unidos de América (FDIC), cuya contribución al consejo estoy seguro será muy positiva.

La posición estratégica del Banco es mucho mejor ahora que al inicio de la crisis financiera internacional, tanto en términos de diversificación geográfica como de fortaleza de balance. En ese período, Grupo Santander:

- Ha reforzado su presencia en Reino Unido y ha entrado en el negocio de banca comercial en Polonia, Alemania y Estados Unidos, con lo que ahora cuenta con un posicionamiento internacional más diversificado.
- Ha realizado provisiones y saneamientos por 65.000 millones de euros, cubriendo íntegramente su exposición inmobiliaria en España.
- Ha captado depósitos por 191.000 millones de euros y reducido el *gap de liquidez* en 149.000 millones de euros, habiendo situado la ratio de créditos sobre depósitos en el 109% para el Grupo y en 87% en España.

Banco Santander es el único banco del mundo con una calificación de su deuda superior a la del soberano por las tres principales agencias de rating (S&P, Moody's y Fitch).

Y todo ello lo hemos hecho **sin necesidad de ayudas públicas en ninguno de los países en los que el Grupo está presente.**

Ahora, tras una etapa en la que nos hemos concentrado en reforzar el balance, la liquidez y el posicionamiento estratégico, el Banco está preparado para comenzar un nuevo ciclo de rentabilidad y de mejora de la cuenta de resultados.

CARTA DEL PRESIDENTE

EL NUEVO CICLO DE RENTABILIDAD

Los últimos indicadores económicos han confirmado que la recuperación mundial está en marcha.

Europa, que ha sido una de las regiones que ha reaccionado de manera más lenta a la crisis, está avanzando de forma definitiva e irreversible hacia la unión bancaria, lo que permitirá recuperar la confianza en el sector financiero, favoreciendo así el crecimiento económico.

Banco Santander apoya totalmente el establecimiento del mecanismo único de supervisión, que supondrá que en noviembre de 2014 el BCE supervise directamente a las 130 mayores entidades financieras de la zona euro, así como las decisiones adoptadas para la consecución de un mecanismo único de resolución de crisis bancarias. La unión bancaria permitirá que se rompa el vínculo entre la banca y el riesgo soberano y que la valoración de las entidades financieras dependa más de su fortaleza y de la calidad de su gestión que de su país de origen.

Esta mejora del entorno ya está comenzando a ser percibida en los principales países en los que está presente el Grupo, lo que nos hace ser optimistas de cara a los próximos años.

- En **Brasil (23% del beneficio del Grupo en 2013)**, la morosidad ya ha comenzado a bajar y el Banco está recuperando cuota de mercado en crédito. Las perspectivas del país a medio plazo son excelentes y Santander se encuentra muy bien posicionado para aprovecharlas.
- En **Europa continental (26%)** se está produciendo una recuperación del negocio en Portugal

y una evolución destacada de nuestros bancos en Polonia y en Alemania.

- En **Reino Unido (17%)**, los ingresos han cambiado de tendencia y los resultados muestran un perfil mejor. En 2013 Santander UK consiguió captar 1,1 millones de clientes en la gama de productos 1|2|3, produciéndose un fuerte crecimiento de los saldos en cuentas corrientes. En banca de empresas, hemos seguido apoyando a las pymes, con un crecimiento del crédito del 13%.
- En **México (10%)**, Banco Santander se ha consolidado como líder en el segmento de pymes, con un crecimiento interanual del 26%, y tras la compra del negocio hipotecario de ING se afianzará como la segunda entidad por cuota de mercado en este negocio. El objetivo es seguir creciendo con el país y reforzar nuestra franquicia comercial expandiendo nuestra red de oficinas.
- En **Estados Unidos (10%)**, a finales de 2013 cambiamos la marca de Sovereign a Santander y se inició el relanzamiento comercial del Banco. Además, nuestra unidad de financiación de automóviles mantiene un fuerte crecimiento, impulsado en los últimos meses por el acuerdo alcanzado con Chrysler. La reciente salida a bolsa de Santander Consumer USA, con un valor de mercado de 8.300 millones de dólares ha puesto de manifiesto el éxito de este proyecto y su potencial de futuro para el Grupo.
- En cuanto a **España (que supone el 7% del beneficio del Grupo en 2013)**, quiero destacar la mejora que se percibe en la situación económica. Las reformas realizadas empiezan a dar fruto, con el fin de la recesión y la significativa

**// El Banco está preparado para comenzar
un nuevo ciclo de rentabilidad y de mejora
de la cuenta de resultados //**

// Esperamos que en los próximos tres años se recuperen los niveles de resultados previos a la crisis //



reducción de la prima de riesgo. El crecimiento de la inversión extranjera en los últimos meses confirma una mayor credibilidad y confianza internacional en el país. No obstante, y aunque se empiezan a registrar avances, el objetivo debe seguir siendo reducir el elevado nivel de desempleo. Mediante la integración de las tres redes comerciales bajo la marca Santander, contamos con una posición privilegiada para seguir creciendo en España y para generar valor.

El consejero delegado se refiere con más detalle en su carta a la evolución del negocio y perspectivas de futuro en los principales países donde está presente el Grupo.

VISIÓN DE FUTURO

Banco Santander está muy implicado en la construcción de un sector financiero más estable, sólido y eficaz, centrado en financiar un crecimiento sostenible de la economía. Nuestro modelo de negocio, basado en desarrollar relaciones duraderas y rentables con los clientes, aumentando su vinculación con el Banco y manteniendo la prudencia en riesgos y la disciplina financiera y de capital, se ha visto reivindicado con la crisis y ha sido muy bien valorado por reguladores y agencias de rating.

Banco Santander tiene una posición única para afrontar el nuevo ciclo de crecimiento de la economía mundial. Tenemos un mercado potencial de 600 millones de habitantes en nuestros 10 mercados principales. Nuestro desafío es generar un mayor valor centrándonos tanto en nuestros clientes actuales como atrayendo a aquellos que todavía no lo son. Al mismo tiempo, seguiremos contribuyendo al desarrollo de la sociedad en los países en los que estamos presentes a través de Santander Universidades,

un programa que nos ha permitido construir en los últimos años una alianza única con más de 1.000 universidades.

Esperamos que en los próximos tres años se recuperen los niveles de resultados previos a la crisis, lo que nos permitirá seguir manteniendo una adecuada retribución para nuestros accionistas, y todo ello cumpliendo ampliamente con las nuevas normas en materia de capital y liquidez.

En la junta general del Banco que tendrá lugar el 28 de marzo de 2014, el consejo de administración propondrá continuar con el pago del dividendo con cuatro scrips, bajo el programa *Santander Dividendo Elección*, así como **mantener la remuneración por acción del ejercicio de 2014 en 0,60 euros por sexto año consecutivo.**

Estoy seguro de que los ambiciosos planes de negocio que ha anunciado recientemente el consejero delegado se llevarán a cabo con éxito.

El consejo de administración, el consejero delegado y yo personalmente estamos totalmente comprometidos en seguir haciendo una gestión que premie la confianza que han depositado en nosotros los accionistas del Banco.

Muchas gracias por su confianza.

EMILIO BOTÍN
Presidente

CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO



Orientación accionistas,

Banco Santander ha registrado en 2013 un beneficio atribuido de 4.370 millones de euros, un 90,5% superior al obtenido en 2012.

Tal y como detalla el presidente en su carta a los accionistas, la evolución positiva del beneficio en este ejercicio se debe a la estabilización de los ingresos básicos (margen de intereses y comisiones), gestión eficiente de los costes y reducción de las provisiones, todo ello en un entorno económico todavía muy complicado en alguno de los países en los que opera el Grupo.

Nuestros resultados nos han permitido mantener un año más la retribución al accionista en 0,60 euros por acción.

Asimismo, a lo largo del año 2013, **Santander ha seguido evolucionando para profundizar en su orientación al cliente, mejorar la eficiencia y aumentar su rentabilidad**. En este sentido:

- Se creó la división de Banca Comercial, cuyos objetivos son el desarrollo, diseño e integración de modelos comerciales de los distintos países, el intercambio de mejores prácticas y la reducción del tiempo de desarrollo de iniciativas comerciales.
- Se ha dado un nuevo enfoque a la división de Recursos Humanos, Organización y Costes, poniendo mayor foco en la gestión del talento orientada al cliente y en la identificación de sinergias dentro del Grupo.
- Se creó, con ámbito global, la división de Recuperaciones y Saneamiento de Activos.

Nuestro desempeño en 2013 reivindica las bondades de un modelo de negocio diversificado, centrado en las actividades de banca comercial, focalizado en diez mercados clave en los que

tenemos una posición relevante. **El modelo de Banco Santander da una gran recurrencia y estabilidad a la cuenta de resultados.**

ENTORNO BANCARIO INTERNACIONAL

Las previsiones para 2014 y 2015 apuntan hacia una mejora del ciclo económico internacional, especialmente en aquellos mercados que han estado más castigados por la crisis.

Sin embargo, **la recuperación económica no será suficiente para que el sector bancario vuelva a los niveles de rentabilidad previos a 2008**. Las nuevas normativas surgidas a raíz de la crisis financiera internacional tienen y tendrán un impacto estructural sobre la rentabilidad de las entidades financieras. En especial los mayores requerimientos de capital, nuevas ratios de liquidez a corto y largo plazo y de apalancamiento, el encarecimiento del pasivo como consecuencia de los nuevos mecanismos de resolución de entidades, así como el propio coste de cumplimiento del nuevo entorno regulatorio.

Banco Santander cumple holgadamente con todos estos nuevos requisitos regulatorios:

- Ha aumentado su ratio de *core capital* en 413 puntos básicos desde el inicio de la crisis, y ha reforzado su balance que está muy bien provisiónado y con altos niveles de cobertura.
- Ha mejorado su ratio de créditos sobre depósitos hasta el 109%.
- Ha superado con éxito los diferentes stress test, a los que han sido sometidas entidades tanto europeas como españolas, y está muy bien preparado para el análisis de balance que llevará



Lectura de Códigos QR
Acceda a la versión online de la carta del consejero delegado.

CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

a cabo el BCE como paso previo al Mecanismo Único de Supervisión europeo.

Santander ha completado un ciclo cuyo objetivo ha sido reforzar el balance. Nuestra gestión se concentra ahora en alcanzar niveles de beneficios más elevados, teniendo además en cuenta otras grandes tendencias que definirán el futuro del sector como son:

- La expansión de las clases medias en mercados emergentes, a la vez que gana en importancia el segmento *affluent* y de rentas altas a nivel global.
- La recuperación de la productividad y rentabilidad de las empresas, en un contexto de globalización internacional que ofrece cada vez mayores oportunidades de inversión.
- Y un consumidor cada vez más exigente y con mayor acceso a las nuevas tecnologías.

PALANCAS DE GESTIÓN DE GRUPO SANTANDER

En el contexto descrito, y teniendo en cuenta el impacto estructural de la nueva regulación financiera sobre la rentabilidad del negocio, Banco Santander está actuando sobre las siguientes palancas de gestión:

1. Gestión del capital

Banco Santander está analizando sus mercados y segmentos para asegurar la correcta asignación del capital a los negocios más rentables y con mayor potencial de crecimiento, todo ello con una clara visión de largo plazo.

Para garantizar que la inversión del capital es acorde con el riesgo y la rentabilidad esperada de cada uno de nuestros negocios, estamos implantando métricas de gestión comunes en todo el Grupo basadas en la rentabilidad sobre activos ponderados por riesgo (RoRWA).

2. Evolución comercial con foco en el cliente

Banco Santander seguirá desarrollando su estrategia de banca comercial basada en establecer relaciones duraderas y de valor añadido con sus clientes.

Nuestra prioridad es conocer mejor a nuestros clientes y adaptar el modelo de atención y la propuesta de valor que les ofrecemos, porque segmentos de clientes distintos requieren de soluciones distintas. Ello nos permitirá seguir avanzando en la vinculación de nuestros clientes con el objetivo de que Santander sea su primer banco, lo que sin duda es clave para la generación recurrente de ingresos.

Para ello estamos trabajando en:

- La transformación de nuestros procesos comerciales, que han de ser más sencillos, eficientes y accesibles para el cliente.
- Tener mejores herramientas de inteligencia comercial y una mejor gestión de la información.
- Contar con una gestión de riesgos más ágil y con modelos más ajustados a cada segmento de cliente, manteniendo nuestra tradicional prudencia.

Nuestra red de oficinas seguirá siendo el principal canal para mantener relaciones de alto valor con nuestros clientes. Al mismo tiempo, y sabiendo que cada vez un porcentaje mayor de nuestros clientes opera mediante banca por Internet, banca móvil, *contact center*, etc. estamos potenciando nuestro modelo de distribución multicanal con el objetivo de dar un servicio más integral, completo y accesible a nuestros clientes.

3. Mejorar la eficiencia

Banco Santander es uno de los bancos más eficientes del mundo y nuestro objetivo es seguir mejorando nuestra eficiencia y productividad para ponerla al servicio de nuestros clientes.

En el último año, **hemos diseñado un plan global de generación de sinergias con horizonte de 2016 que ya está en fase de implementación y que generará un ahorro de 1.500 millones de euros**, de los cuales la mitad se producirán en 2014. Nuestro objetivo no es solamente ahorrar costes, sino hacer una gestión más eficiente, ágil y productiva de nuestros recursos.

■■ En 2013, Santander evolucionó en su orientación al cliente, eficiencia y rentabilidad ■■



4. Gestión de recursos humanos

En Banco Santander tenemos claro que la clave del éxito reside en nuestros profesionales. Estamos evolucionando nuestro modelo de gestión de personas para alinearlos con el objetivo del Banco de seguir aumentando nuestra vocación de servicio al cliente.

Estamos revisando los procesos de selección, formación y reconocimiento de nuestros profesionales, alineándolos con la gestión especializada y diferenciada de nuestros clientes. La gestión del talento y el desarrollo de las carreras profesionales es un asunto prioritario para el Banco.

La implementación de estas palancas de gestión ya está en marcha a través de diferentes planes y proyectos y se ve reforzada por las capacidades globales de Grupo Santander, que le permiten identificar, desarrollar y compartir las mejores prácticas de la banca internacional entre sus diferentes mercados. Así, por ejemplo:

- Partiendo de las buenas prácticas de México y Argentina, hemos implantado un nuevo modelo comercial en Chile.
- Nuestros clientes Select van a poder utilizar sus tarjetas en cajeros del Banco de todo el mundo sin pagar comisión.
- Tenemos en marcha un proyecto para que nuestros clientes empresas de las redes comerciales tengan acceso a los productos y servicios de la banca mayorista.

PRIORIDADES DE GESTIÓN PARA 2014 POR UNIDADES

En cuanto a nuestros diez mercados principales, las prioridades de gestión en cada uno de ellos son:

Brasil

Mantenemos una visión muy positiva del potencial a medio y largo plazo de la economía brasileña: sus sólidas bases económicas, institu-

cionales y políticas harán que, tras la fase de ajuste que está atravesando en 2013 y 2014, con tasas de crecimiento cercanas al 2%, se den las condiciones para disfrutar de una nueva fase de expansión en condiciones más firmes.

En los últimos años, la economía brasileña ha progresado decisivamente en áreas fundamentales, convirtiéndose en la séptima economía del mundo y construyendo una amplia clase media que abarca al 50% de su población y que representa un enorme potencial de bancarización.

- En este entorno, Santander Brasil parte de una sólida situación en un mercado financiero bien capitalizado en el que tenemos oportunidades de crecimiento en segmentos como rentas altas, pymes o Agro, que nos permitirá aumentar nuestra cuota de mercado al tiempo que reforzamos la vinculación de nuestros clientes.
- Hemos puesto en marcha proyectos de incremento de la productividad comercial, diseñados sobre las mejores prácticas identificadas en otras unidades del Grupo. Asimismo, hemos definido acciones de mejora de eficiencia que nos permitirán incrementos de costes inferiores a la inflación esperada y contribuirán decisivamente al crecimiento de nuestra cuenta de resultados.

Reino Unido

Reino Unido presenta un sólido cuadro macroeconómico para 2014 y las perspectivas del mercado financiero son igualmente positivas para todos los segmentos de negocio.

Durante los años de crisis nos hemos consolidado como una de las entidades de referencia en el mercado. Destaca especialmente nuestra evolución en el mercado de pymes, al tiempo que hemos mantenido nuestro liderazgo en hipotecas y en depósitos.

Estamos inmersos en una redefinición de nuestro modelo de relación con nuestros clientes para hacerlo más sencillo, personal y equilibrado. Dentro de esta estrategia se enmarca la gama de productos 1|2|3 de la que ya disfrutan 2,4 millones de clientes que están más vinculados y satisfechos con el Banco.

CARTA DEL CONSEJERO DELEGADO

- En 2014 continuaremos mejorando nuestra segmentación y calidad de servicio, y apostando con fuerza por el desarrollo de segmentos en los que seguimos teniendo mucho potencial como son empresas, pymes y rentas altas.
- En el segmento de particulares continuaremos centrados en el desarrollo de la oferta 1|2|3. Contar con esta gama tan atractiva y diferencial de producto nos permitirá captar un mayor número de clientes en un momento de mayor rotación de mercado.

México

México presenta muy buenas perspectivas económicas como consecuencia de las reformas estructurales aprobadas en el marco del Plan México, así como de la consolidación de la recuperación de Estados Unidos.

Durante 2013 Santander México ha seguido acompañando el crecimiento del país, con el desarrollo de nuestra red de sucursales en las diferentes líneas de negocio, generalistas y especializadas y completando la integración del negocio hipotecario de ING, adquirido en 2012.

En 2014, esperamos continuar ganando cuota de mercado en todos los segmentos poniendo el foco en empresas, pymes y rentas medias y altas. También esperamos una normalización de las dotaciones tras el impacto registrado en 2013 por la implementación de nuevos criterios de provisiones para el crédito a empresas, así como de las dotaciones para crédito promotor (*vivienderas*).

Estados Unidos

La economía norteamericana seguirá ganando fuerza en 2014, con buenas perspectivas para el empleo. Estados Unidos es un mercado clave para el Santander y su tamaño nos da grandes oportunidades de crecimiento a largo plazo.

En 2013 se produjo el cambio de marca (hacia Santander US) y el relanzamiento comercial de nuestra unidad de banca comercial con un producto muy innovador. En 2014 estaremos centrados en desarrollar una franquicia completa, con capacidad para crecer en los segmentos más atractivos.

Santander Consumer USA mantiene un alto crecimiento de su actividad fruto de los acuerdos alcanzados con importantes fabricantes de vehículos. Tras su salida a bolsa a comienzos de 2014, esperamos que siga creciendo con fuerza.

España

Con alta probabilidad, en 2014 se consolidará la recuperación de la economía española, que está firmemente anclada en la mejora de la competitividad.

Las reformas estructurales acometidas en los últimos años han sentado las bases para un crecimiento más sostenible a la vez que contribuyen a la reactivación de la demanda solvente que comienza a producirse en las pymes y empresas.

A lo largo de 2013 se ha realizado con éxito la integración de las redes comerciales de Santander, Banesto y Banif. En el mes de junio agrupamos los negocios de particulares, empresas y banca corporativa en el país en la unidad Santander España, lo que permitirá profundizar en nuestra estrategia comercial y reforzar la eficiencia y la productividad.

Nuestras principales prioridades para los próximos años son:

- Seguir ganando cuota rentable en negocios atractivos como empresas, pymes, rentas altas y depósitos para lo cual seguiremos una estrategia de segmentación, diferenciación y mejora de la calidad de servicio lo que en conjunto nos permitirá mejorar la vinculación de nuestros clientes al Banco.
- Avanzar en la generación de sinergias tanto resultado de la integración como de mejora de la eficiencia.
- Asimismo, la normalización progresiva de la dotación de provisiones para insolvencias tendrá un efecto positivo en la cuenta de 2014.

Chile

La economía chilena mantiene un sólido crecimiento en un entorno de inflación estable y bajo desempleo.

Santander cuenta con una posición de liderazgo en este mercado. En 2014 la estrategia del Banco estará

**// Tengo una visión muy positiva
de nuestro potencial de crecimiento
durante los próximos años //**



dirigida a reforzar nuestra banca comercial, a través de una mayor vinculación de los clientes y especialización de nuestra oferta de valor, así como en la mejora de nuestra eficiencia y productividad.

Polonia

Tras el impacto de la crisis en la eurozona, Polonia apunta hacia un mayor crecimiento económico en 2014.

En 2013, nuestra filial polaca Bank Zachodni WBK completó la compra de Kredyt Bank convirtiéndose en el tercer banco del país con una cuota del 10% y generando sinergias de costes por encima de lo previsto. A medio plazo esperamos que nuestro beneficio en Polonia crezca a fuerte ritmo.

Alemania

Santander cuenta con más de 6 millones de clientes en el país, es líder en financiación al consumo y también desarrolla negocios de banca comercial. Esperamos que la aportación al resultado de Alemania siga incrementándose en los próximos años, desde los 424 millones de euros obtenidos en 2013, confirmando el éxito del modelo de negocio de Santander Consumer.

Argentina

En un entorno de menor crecimiento económico, Santander Río se centrará en mejorar su eficiencia y calidad de atención al cliente. El objetivo es mantener altos niveles de rentabilidad, basados en el liderazgo de un negocio transaccional desarrollado y en la captación de nuevos clientes.

Portugal

En un contexto económico muy complicado Santander Totta se mantiene como el banco más rentable del país. En 2014 el Banco estará centrado en la ganancia de cuota rentable, la mejora de los costes y la reducción de la morosidad.

CONCLUSIONES

Tengo una visión muy positiva de nuestro potencial de crecimiento durante los próximos años.

- Partimos de una sólida base de capital y liquidez y de un posicionamiento geográfico único.
- Tras un ciclo de reforzamiento del balance, el banco está totalmente preparado para iniciar una nueva fase de crecimiento de los resultados. Tenemos una estrategia bien definida y que está en proceso de implementación para conseguirlo.
- Y contamos con el mejor equipo de la banca internacional.

Estoy seguro de que todo ello impulsará al alza la evolución de la acción Santander y consolidará al Grupo como uno de los bancos líderes del sector financiero internacional.

Muchas gracias por su apoyo.

JAVIER MARÍN
Consejero delegado

En cuanto a los **negocios globales**, en los últimos años Santander ha firmado alianzas con socios estratégicos para desarrollar de una forma más global y eficiente los negocios de gestión de activos, banca mayorista global, financiación al consumo y seguros, entre otros.

GOBIERNO CORPORATIVO

Modelo de gobierno corporativo de Banco Santander



Consejo comprometido y con una composición equilibrada

- De los 16 consejeros, 11 son externos y 5 ejecutivos.



Igualdad de derechos de los accionistas

- Principio una acción, un voto, un dividendo.
- Inexistencia de medidas estatutarias de blindaje.
- Fomento de la participación informada en las juntas.



Máxima transparencia

- Es uno de los principios fundamentales por los que se rige la gestión del Banco en todos sus ámbitos de actuación y más allá incluso de los requerimientos legales. Esto es clave para generar confianza y seguridad en accionistas, inversores, clientes, empleados y en la sociedad en general.



Reconocido por índices de inversión socialmente responsables

- Santander permanece en los índices FTSE4Good y DJSI desde 2003 y 2000, respectivamente.

Consejo de administración

Es el máximo órgano de decisión del Grupo, salvo en las materias reservadas a la junta general de accionistas, correspondiéndole, entre otras, las decisiones que se refieren a la estrategia del Grupo. Su funcionamiento y actuación se regulan en la normativa interna del Banco, que está regida por los principios de transparencia, eficacia y defensa de los intereses de los accionistas. Además, el consejo vela por el cumplimiento de las mejores prácticas internacionales en gobierno corporativo y se involucra a fondo en la toma de riesgos por el Grupo. En particular, el consejo, a propuesta de la alta dirección, es el órgano responsable de establecer y hacer el seguimiento del apetito de riesgo del Grupo.

El consejo de administración de Banco Santander tiene una composición equilibrada entre consejeros ejecutivos y externos. Todos sus miembros se caracterizan por su capacidad profesional, integridad e independencia de criterio.

Se compone actualmente de 16 consejeros de los cuales 5 son ejecutivos y 11 externos. De los 11 consejeros externos, 9 son independientes, uno dominical y otro no es, a juicio del consejo, ni dominical ni independiente.

Destaca la experiencia financiera de los consejeros externos, entre los que se cuentan exconsejeros delegados de bancos, un exgobernador de un banco central y profesionales con amplio conocimiento financiero de Latinoamérica, de Estados Unidos y de Reino Unido, mercados donde el Grupo tiene una parte sustancial de sus negocios.

Durante el ejercicio 2013, el consejo ha celebrado 15 sesiones (una de ellas en México) y debatido en dos sesiones monográficas la estrategia global del Grupo.

Política retributiva

La política de retribuciones de los consejeros y de la alta dirección del Banco se basa en los siguientes principios:

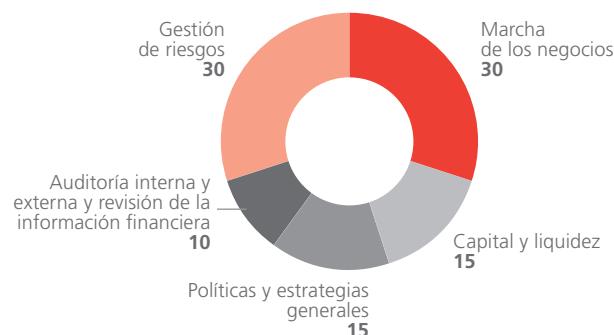
1. Las retribuciones han de ser congruentes con una gestión rigurosa de los riesgos sin propiciar una asunción inadecuada de los mismos.
2. Anticipación y adaptación a los cambios regulatorios en materia de retribuciones.
3. Involucración del consejo, al ser éste el que, a propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones, aprueba el informe sobre la política de retribuciones de los consejeros y lo somete a la junta general de accionistas con carácter consultivo y como punto separado del orden del día. El consejo aprueba las retribuciones y contratos de los consejeros y de los demás miembros de la alta dirección así como las remuneraciones del resto del colectivo supervisado.



Ciudad Grupo Santander, Boadilla del Monte, Madrid, España.

4. La transparencia en la información sobre las retribuciones. En 2013, el consejo ha acordado reducir en un 13% la retribución variable de los consejeros ejecutivos. Puede consultarse todo el detalle sobre la política retributiva de los consejeros en 2013 en el informe de la comisión de nombramientos y retribuciones que forma parte de la documentación social de Banco Santander.

■ TIEMPO APROXIMADO DEDICADO POR EL CONSEJO A CADA FUNCIÓN %



CAMBIOS EN LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO

- En la sesión del consejo celebrada el 29 de abril de 2013, se produjeron los siguientes cambios:
 - **D. Alfredo Sáenz Abad** comunicó la renuncia voluntaria a sus cargos de vicepresidente segundo y consejero delegado, dejando asimismo de formar parte del consejo desde dicha fecha.
 - El consejo acordó nombrar nuevo consejero delegado a **D. Javier Marín Romano**, hasta entonces director general y responsable de la división de Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros.
 - El consejo de administración del Banco acordó asimismo:
 - Dejar constancia de la renuncia de **D. Manuel Soto Serrano** a sus cargos como consejero.
 - Nombrar vicepresidente segundo del consejo a **D. Matías Rodríguez Inciarte**.
 - Nombrar vicepresidente tercero del consejo y presidente de la comisión de auditoría y cumplimiento a **D. Guillermo de la Dehesa Romero**.
 - Designar consejero independiente a **D. Juan Miguel Villar Mir**.
 - Con fecha de efecto 31 diciembre de 2013, **Lord Burns** presentó su renuncia voluntaria como consejero.
 - Ya en enero de 2014, el consejo acordó designar a **Ms. Sheila Bair** consejera independiente para cubrir la vacante de Lord Burns.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE BANCO SANTANDER

D. Ignacio Benjumea
Cabeza de Vaca
Secretario general
y del consejo
● ■ ▲ ○ □ △

D. Ángel Jado
Becerro de Bengoa
Vocal
□

D.ª Esther
Giménez-Salinas
Vocal
□

D. Abel
Matutes Juan
Vocal
▲ □

D. Fernando
de Asúa Álvarez
Vicepresidente primero
● ■ ▲ ○ △



D. Juan Rodríguez
Inciarte
Vocal
■

D.ª Ana Patricia
Botín-Sanz
de Sautuola y O'Shea
Vocal
● □ △

D. Rodrigo
Echenique
Gordillo
Vocal
● ■ ▲ ○ □

D. Matías
Rodríguez Inciarte
Vicepresidente
segundo
● ■

- Comisión ejecutiva
- Comisión delegada de riesgos
- ▲ Comisión de auditoría y cumplimiento
- Comisión de nombramientos y retribuciones
- Comisión internacional
- △ Comisión de tecnología, productividad y calidad



**Lectura de
Códigos QR**
Acceda a la fotografía
interactiva del consejo.

D. Javier Marín
Romano
Consejero delegado
● □ △

D.^a Isabel Tocino
Biscarolasaga
Vocal
● ■ ●

Lord Burns*
(Terence)
Vocal

D. Vittorio
Corbo Lioi
Vocal



D. Emilio Botín-Sanz
de Sautuola y García
de los Ríos
Presidente



D. Guillermo de la
Dehesa Romero
Vicepresidente tercero



D. Juan Miguel
Villar Mir
Vocal

D. Javier
Botín-Sanz
de Sautuola y O'Shea
Vocal

* Con fecha de efecto 31 diciembre de 2013, Lord Burns presentó su renuncia voluntaria como consejero.



Junta general de accionistas de Banco Santander, marzo 2013. Santander, España.

LA ACCIÓN SANTANDER

Evolución de la acción Santander

Santander se mantuvo en 2013 como el primer banco de la zona euro por valor en bolsa y se situó el 11º del mundo, con una capitalización bursátil de 73.735 millones de euros al cierre de dicho año. Además, la acción Santander es el valor con mayor liquidez de Europa.

En un entorno económico débil pero con indicios de mejora como consecuencia de las menores incertidumbres sobre las economías europea y española, la acción Santander cerró 2013 con una cotización de 6,506 euros por título, lo que supone una subida del 6,7% respecto al cierre de 2012. Esto, sumado a que la rentabilidad por dividendo se situó en el 10%, supone un incremento del 16,7%.

Retribución al accionista

El importe destinado por Banco Santander a retribuir a los accionistas con cargo a 2013 ascenderá, de aprobarse la propuesta que el consejo someterá a la junta de accionistas, a 6.775 millones de euros, un 10,6% más que en 2012.

Santander Dividendo Elección, que permite a los accionistas optar por recibir en efectivo o en acciones un importe equivalente al dividendo, se ha aplicado en relación con el ejercicio 2013 en las fechas en que tradicionalmente se pagan los tres dividendos a cuenta – 0,15 euros (aproximadamente) en cada uno de los tres pagos– y se aplicará, de nuevo, para el pago del dividendo complementario, con lo que la retribución total al accionista

correspondiente al ejercicio 2013 asciende a 0,60 euros por acción por quinto año consecutivo.

En la junta general del Banco que tendrá lugar el 28 de marzo de 2014, el consejo de administración propondrá continuar con el pago del dividendo a través de cuatro scrips, bajo el programa *Santander Dividendo Elección*, así como mantener la remuneración por acción del ejercicio de 2014 en 0,60 euros por sexto año consecutivo.

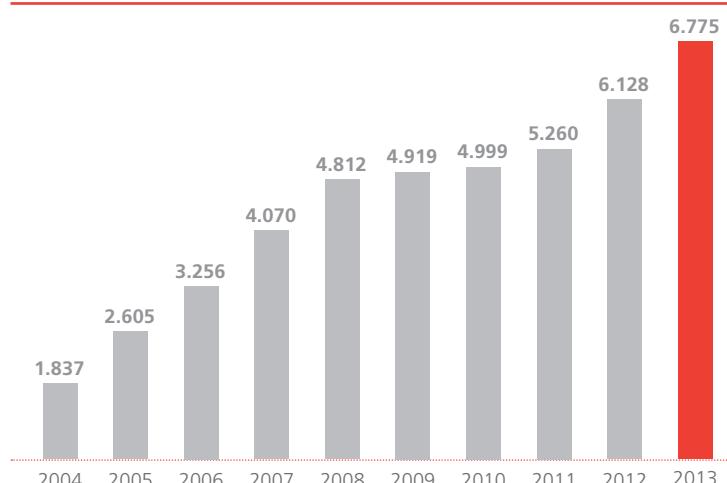
**EVOLUCIÓN COMPARADA DE COTIZACIONES
DIC-12 VS. DIC-13**

— SAN
— DJ STOXX BANKS
— IBEX35
— DJ STOXX 50



**RETRIBUCIÓN TOTAL AL ACCIONISTA
EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS**

Millones de euros



RETRIBUCIÓN POR ACCIÓN:

0,60
euros

Por quinto año consecutivo

CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL:

73.735
millones euros

El primer banco de la eurozona

Santander ha remunerado a sus accionistas con más de 28.000 millones de euros en los últimos cinco años

Base accionarial y capital

La base accionarial de Banco Santander se situó en 3,3 millones de accionistas a final de 2013, una de las más altas de la banca internacional.

Un 1,67% del capital está en manos del consejo de administración, el 47,35% corresponde a los accionistas minoristas y el resto es propiedad de inversores institucionales. El 87,06% del capital social se encuentra en Europa, el 12,51% en América y el 0,43% en el resto del mundo.

El número de acciones de Banco Santander a cierre de 2013 era de 11.333.420.488 tras haber realizado ampliaciones de capital para atender los programas *Santander Dividendo Elección* (febrero, mayo, agosto y

noviembre) que en conjunto susieron la emisión de un total de 1.012.240.738 acciones nuevas, representativas del 8,9% del capital.

Banco Santander siguió fortaleciendo los canales de información y atención a sus accionistas en España, Reino Unido, Estados Unidos, Brasil, Argentina, México, Portugal y Chile. En total se atendieron 251.812 consultas telefónicas, 30.977 correos electrónicos, 544.259 escritos, se enviaron 784.483 sms y 15.659 personas asistieron a los 279 eventos celebrados en los diferentes países.

EL ÉXITO DE SANTANDER DIVIDENDO ELECCIÓN

- Con el programa *Santander Dividendo Elección*, que permite al accionista elegir entre percibir el importe equivalente al tradicional dividendo en efectivo o en acciones, el Banco ofrece flexibilidad en la retribución y permite a sus accionistas beneficiarse de ventajas fiscales.
- Desde su puesta en marcha hace cinco años el 83% del capital ha optado por recibir acciones. En 2013 este porcentaje ha sido del 87%.
- Estos datos demuestran la confianza de los accionistas en la evolución del Banco, pese a la volatilidad de los mercados financieros y los efectos de la crisis en las rentas familiares, que incrementan el atractivo del cobro de la retribución en metálico.



Lectura de
Códigos QR

Acceda al área de
accionistas dentro
de la web corporativa.

■■■ La unión bancaria europea es clave para romper el círculo vicioso entre riesgo soberano y riesgo bancario y para reducir la fragmentación del mercado, lo que favorecerá a los bancos más sólidos y permitirá que aumente el crédito al sector privado ■■■



D. Guillermo de la Dehesa

Vicepresidente 3º

Consejero externo (independiente)

CONTEXTO REGULATORIO

La respuesta regulatoria a la crisis financiera internacional siguió avanzando a lo largo del 2013. En particular, las nuevas normas de capital y liquidez, conocidas como Basilea III, acordadas a nivel internacional por el Comité de Basilea en diciembre 2010, se transpusieron durante el año a las principales jurisdicciones donde el Banco está presente y han entrado en vigor el 1 de enero de 2014, con implementación progresiva durante los próximos 10 años.

En paralelo, tanto a nivel mundial como europeo, se ha seguido avanzando en la concreción de los marcos de gestión de crisis bancarias que tienen por objetivo hacer posible la intervención, resolución y liquidación de entidades sin afectar a la estabilidad financiera ni recurrir a recursos públicos.

En la eurozona, el año 2013 estuvo marcado además por los avances en la creación de la unión bancaria europea:

- La **Autoridad Bancaria Europea** (EBA por sus siglas en inglés), en funcionamiento desde enero de 2011, está desarrollando un conjunto de estándares técnicos para armonizar la aplicación de las normas prudenciales en Europa.
- El **Mecanismo Único de Supervisión (MUS)**, cuyo reglamento se aprobó en octubre, establece que el BCE asumirá la supervisión directa de las entidades bancarias más significativas de la zona del euro, entre las que se encuentra Banco Santander, desde el 30 de octubre de 2014. Como paso previo a la asunción de estas funciones, el BCE desarrollará un análisis exhaustivo de los balances de las entidades financieras a fin de aumentar la transparencia, implementar las acciones correctivas necesarias y recuperar la confianza en el sistema financiero europeo. Los resultados de este ejercicio se publicarán en octubre de 2014.

- Los ministros de Economía de la UE (Ecofin) cerraron a finales de diciembre un acuerdo político que supone un compromiso en la mutualización del coste de resolución de crisis bancarias. Este acuerdo servirá para romper el círculo vicioso entre riesgo bancario y riesgo soberano en Europa e incluye:

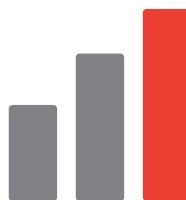
- La puesta en marcha de un **Mecanismo Único de Resolución (MUR)** a partir de 1 de enero de 2015, que se aplicará a todos los bancos participantes en el MUS, y que en su primer año de actuación abordará la aprobación de planes de viabilidad y resolución.
- Un **Fondo Único de Resolución (FUR)** que entraría en funcionamiento en 2016 y quedaría plenamente constituido en 2026.

Banco Santander ha tenido un papel muy activo en los debates y consultas sobre la nueva regulación, y cumple sobradamente con los diferentes requerimientos regulatorios.

PRIORIDADES DE GESTIÓN

PRIORIDADES DE GESTIÓN DE GRUPO SANTANDER EN 2013

Fortalecimiento de la base de capital y mejora de la posición de liquidez



La generación orgánica de capital y la gestión activa de la cartera de negocios del Grupo permitió incrementar el *core capital* en 138 puntos básicos en 2013.

En Brasil y México se realizaron operaciones para optimizar la base de capital a través de la emisión de instrumentos de deuda.

La estrategia de las franquicias comerciales del Grupo unida al desapalancamiento en los mercados maduros, permitió una **nueva mejora de la ratio de créditos sobre depósitos hasta el 109%**.

Avance en las **integraciones en curso** en España y en Polonia



Ambas integraciones están batiendo el calendario previsto y generando unas sinergias de costes superiores a lo esperado.

En España, el cambio de marca y la concentración de las oficinas de Banesto y Banif quedó prácticamente completado a finales de 2013.

Firma de acuerdos, **alianzas estratégicas** y adquisición de **nuevos negocios**



Alianza con Warburg Pincus y General Atlantic para impulsar el negocio de gestión de activos, que permite generar una plusvalía de 669 millones de euros.

Inversión en Bank of Shanghai por 470 millones de euros que contempla la adquisición del 8% de la entidad china.

Adquisición en España del 51% de Financiera El Corte Inglés, lo que refuerza la posición de liderazgo del Grupo en el negocio de financiación al consumo.

Organización interna del Grupo



Creación de nuevas divisiones corporativas y reorganización de funciones con los objetivos de poner un mayor foco en el cliente, de aprovechar mejor la globalidad del Grupo y de mejorar la eficiencia: Banca Comercial; Recursos Humanos, Organización y Costes; y Recuperaciones y Saneamiento de Activos.

Refuerzo del marco de gobierno interno que regula las relaciones entre la matriz del Grupo y sus filiales.

1

MODELO DE NEGOCIO DE BANCO SANTANDER



Lectura de
Códigos QR
Acceda a la
versión online
del modelo de
negocio.

Oficina de Santander Select en São Paulo, Brasil.





■ Claves

- El modelo de negocio de Banco Santander permite alcanzar una gran recurrencia de ingresos.
- Santander centra su actividad en la banca comercial. Cuenta con 106,6 millones de clientes a los que ofrece soluciones innovadoras adecuadas a cada segmento y a cada perfil de cliente.
- Santander atiende a sus clientes a través de la mayor red internacional de oficinas bancarias y de una completa oferta multicanal.
- El Grupo está presente en 10 países principales con altas cuotas de mercado y un adecuado equilibrio entre países maduros y emergentes.
- Santander mantiene un nivel de riesgo medio-bajo y una alta calidad crediticia.
- La fortaleza de balance de Santander se refleja en sólidas ratios de capital y una posición holgada de liquidez. Santander no ha necesitado ayudas públicas en ninguno de los países en los que está presente.
- Santander se organiza a través de filiales autónomas en capital y liquidez, lo que incentiva la buena gestión local, da flexibilidad financiera y limita la posibilidad de contagio entre unidades del Grupo.
- Con una ratio de costes sobre ingresos del 49,9%, Santander es uno de los bancos más eficientes entre sus competidores.
- Santander desarrolla su negocio de forma sostenible, al tiempo que preserva el medio ambiente, apoya a las comunidades en las que está presente e invierte en educación superior.
- El equipo Santander está formado por 182.958 profesionales, que están orientados al cliente y a los resultados.

EL COMPROMISO DE BANCO SANTANDER CON SUS CLIENTES

El cliente está en el centro del modelo de negocio de Banco Santander. Entender sus necesidades, responder con soluciones innovadoras y construir relaciones de confianza a largo plazo son las bases sobre las que se sustenta el compromiso de Santander con sus clientes.

El lema corporativo del Banco, **Santander, un banco para tus ideas**, pretende transmitir que toda su fortaleza, liderazgo, capacidad de innovación así como sus 183.000 profesionales están al servicio de sus clientes con el objetivo de ayudarles a hacer realidad sus proyectos.

Este lema es el reflejo de una cultura corporativa y de trabajo que trata que el cliente tenga una experiencia de marca única y perciba beneficios tangibles en todas y cada una de las interacciones con el Banco, por todos los canales y en todos los países. Esta experiencia de marca se basa en los siguientes principios:

- Dar solución a las necesidades del cliente mediante una oferta de productos y servicios sencilla, transparente y fácil de entender.
- La relación cliente-banco ha de aportar un valor diferencial, tanto al Banco como al cliente.
- Desarrollo de relaciones de confianza entre el cliente y el Banco que contribuya a tener clientes más orgullosos de trabajar con el Banco y a incrementar la fidelidad a la marca Santander.

En este sentido, durante 2013 el Grupo lanzó diversas iniciativas encaminadas a

mejorar la experiencia de marca de sus clientes:

- En Reino Unido, *Simple, personal & fair* es un programa a tres años que transformará los sistemas, procesos y productos para hacerlos más sencillos, personalizados y justos para sus clientes.
- En Brasil, a finales de año se puso en marcha *Trabalhar bem* que involucra a todos los empleados del Banco en ese país en la mejora de la satisfacción del cliente y de la eficiencia.

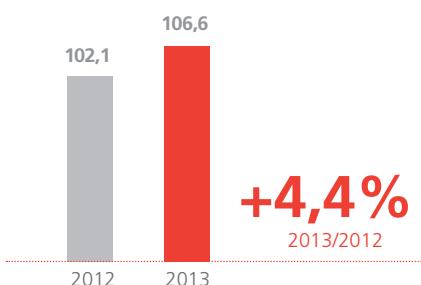
Nuestros clientes

El Grupo cuenta con 106,6 millones de clientes en todo el mundo que lo reconocen como una entidad sólida, solvente y con fortaleza para afrontar el futuro. Los tres países del Grupo con mayor número de clientes son Brasil (28% del total), Reino Unido (24%) y España (15%).

En 2013, más de cuatro millones de nuevos clientes decidieron confiar en Banco Santander. El incremento del número de

CLIENTES

Millones



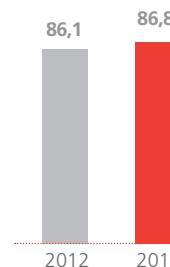
clientes fue especialmente importante en Brasil y México, como consecuencia de la apuesta de Santander por crecer en esos países; en Polonia, por la integración de los clientes procedentes de Kredyt Bank; y en España, por la percepción de solidez de Santander en un entorno de dificultades para algunos de sus competidores.

Uno de los objetivos prioritarios de Banco Santander es tener más clientes satisfechos. El Banco tiene cuantificado que un cliente satisfecho utiliza con mayor asiduidad los productos del Banco, sus saldos medios de ahorro son mayores y la probabilidad de abandono es significativamente más baja que en el caso de un cliente insatisfecho.

En 2013 el 86,8% de los clientes particulares activos de Grupo Santander estaban satisfechos, lo que representa una mejora de 0,7 puntos porcentuales frente a 2012. En particular destaca la mejora de la satisfacción de clientes en Reino Unido, España, Estados Unidos, México y Chile.

SATISFACCIÓN CLIENTES

% Clientes particulares activos satisfechos



■■ En Banco Santander trabajamos cada día para ser un banco mejor para nuestros clientes: a través de una atención más especializada, de procesos más sencillos y de mejorar nuestros canales de relación con ellos. Para potenciar todo ello, en 2013 se creó, con ámbito corporativo global, la división de Banca Comercial ■■



D. Javier Marín

Consejero delegado

ORIENTACIÓN COMERCIAL

El modelo comercial de Banco Santander está orientado a satisfacer las necesidades de todo tipo de clientes: particulares de distintos niveles de renta, empresas de cualquier tamaño y cualquier sector de actividad, corporaciones privadas e instituciones públicas.

El negocio de banca comercial, que comprende la banca de particulares, de empresas y financiación al consumo, aportó el 87% de los ingresos del Grupo en 2013.

División de Banca Comercial

En 2013, se creó la división de Banca Comercial que tiene como objetivo desarrollar la estrategia global de banca comercial, aprovechando las oportunidades que genera el posicionamiento internacional de Grupo Santander.

Esta nueva división pretende avanzar en la consecución de un modelo de negocio construido en torno a los clientes, con un mayor enfoque en los segmentos de negocio, una mayor especialización, una visión de cliente de los procesos y los sistemas, y una estrategia multicanal del negocio más potente e integrada; todo ello con el fin de promover relaciones duraderas que fortalezcan la vinculación y lealtad de los clientes con el Banco. Su carácter corporativo global le permite tener una visión amplia del negocio y fomentar el intercambio de mejores prácticas y el aprovechamiento de sinergias entre los distintos países del Grupo.

Especialización por segmentos

El Banco está profundizando en el conocimiento del cliente para adaptar el modelo de atención y las soluciones que el Banco le ofrece a sus demandas; midiendo los avances en este área con métricas de gestión homogéneas en todo el Grupo; evolucionando sus herramientas comerciales para gestionar las necesidades de los clientes de una manera más eficiente y especializada; y mejorando los procesos operativos. El objetivo es ofrecer a cada uno de ellos los productos y servicios que más les convengan, a través de los canales adecuados, y proporcionarles una experiencia de cliente satisfactoria.

En particular, el Banco está haciendo un énfasis especial en contar con una oferta diferencial en dos segmentos estratégicos de alta rentabilidad, como son las rentas altas y la banca de empresas.

• Potenciación del segmento affluent.

Santander Select es la propuesta de valor diferenciada de Grupo Santander para los clientes de rentas altas, que supone la creación de un modelo de atención especializado, con productos y servicios diseñados para este segmento. Aprovechando la franquicia internacional, el Grupo es capaz de realizar ofertas de valor globales a este tipo de clientes, como por ejemplo una tarjeta de crédito que permite a los clientes hacer disposiciones de efectivo en los cajeros del Banco en todo el mundo sin pagar comisión. Tras el lanzamiento de Santander

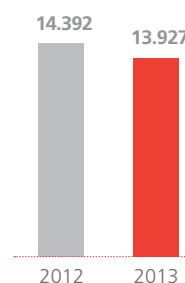
CLIENTES DEL GRUPO

Millones

España	14,1
Portugal	2,0
Reino Unido	25,5
Polonia	4,2
Santander Consumer Finance	12,1
Resto Europa	0,1
Total Europa	58,0
Brasil	29,5
México	10,5
Chile	3,5
Argentina	2,5
Uruguay	0,5
Puerto Rico	0,4
Total Latinoamérica	46,9
Estados Unidos	1,7
Total clientes	106,6

OFICINAS

Número





Oficina de Santander en Madrid, España.

Select en España, se ha comenzado su implantación en México, Chile y, recientemente, en Brasil. En los próximos meses, nuevos países se irán sumando al lanzamiento y desarrollo de Santander Select.

- Apoyo a las pymes.** Con el objetivo de aumentar la cuota de mercado del Banco en este segmento clave, el Banco cuenta con distintas iniciativas en varios países entre las que destacan el acuerdo firmado por Banco Santander y el Banco Europeo de Inversiones para poner en marcha un fondo de titulización de activos de pymes y autónomos de 400 millones de euros para financiar inversiones a largo plazo y cubrir necesidades de circulante de pymes y empresas de mediana capitalización; también el programa *Breakthrough* en Reino Unido, que tiene como objetivo identificar las mejores pequeñas empresas del país y apoyarles para conseguir que alcancen su pleno potencial; el *Plan 10.000* en España, que en un entorno de mercado de baja demanda del crédito puso a disposición de las pymes 10.000 millones de euros de financiación; y *Santander Pymes* en Latinoamérica, particularmente en México, donde Banco Santander recibió un reconocimiento por parte del Gobierno mexicano por su apoyo a las pymes.

Soluciones para los clientes

Santander sigue innovando y desarrollando nuevos productos y servicios financieros que aporten valor al cliente y respondan a las circunstancias y necesidades específicas de los distintos países. En 2013 destacaron:

- La puesta en marcha de *Santander Trade*, un portal único en el sistema financiero que ayuda a internacionalizar la actividad de las empresas gracias a la aproximación de oportunidades de negocio a la comunidad empresarial.
- El lanzamiento en Estados Unidos y con motivo del cambio de marca de la cuenta *Extra20 checking*, que otorga a los clientes un reembolso de 20 dólares cada mes por tener ingresos domiciliados por 1.500 dólares al mes y pagar dos o más recibos a través de la banca online de Santander.
- El éxito de la gama de productos *1|2|3* en el Reino Unido, que sumó 1,1 millones de clientes en 2013 para alcanzar los 2,4 millones, con un alto grado de vinculación con el Banco. La cuenta corriente *1|2|3* reembolsa en efectivo parte de las facturas de hogar y paga con un mejor interés los mayores saldos en cuenta. Productos similares fueron lanzados en 2013 en España y Polonia.

Oferta multicanal

Santander está desarrollando un modelo de distribución multicanal, más eficiente y adaptado a las necesidades del cliente y que le permite ofrecer una gestión segmentada y especializada, a la medida de las exigencias de los clientes.

La red de oficinas es el principal canal para crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes. El Grupo cuenta con 13.927 oficinas, la mayor red entre los bancos internacionales. El descenso respecto a 2012 se debe fundamentalmente a la integración de Banesto y Banif bajo la marca Santander en España, que ha dado lugar a una red más equilibrada en el territorio nacional, mientras que en otros países como México, Argentina y Polonia aumenta el número de sucursales.

Al mismo tiempo, y consciente de que no todos los contactos con los clientes requieren de un canal presencial, Santander sigue potenciando su oferta de servicios a través de la banca electrónica, el móvil o el *contact center*. Santander tiene 11,6 millones de usuarios de banca por Internet, 2,6 millones de banca móvil y sus servicios de banca telefónica atienden 30 millones de llamadas al mes.

■■ La crisis financiera ha supuesto un gran desafío para la solvencia de las entidades. Banco Santander destaca por tener un core capital sólido que se ajusta muy bien a su modelo de negocio, a su estructura de balance y a su perfil de riesgo, y cumple con holgura todas las exigencias regulatorias ■■



D. Fernando de Asúa

Vicepresidente 1º

Consejero externo (independiente)

DISCIPLINA DE CAPITAL Y FORTALEZA FINANCIERA

Capital

Banco Santander cuenta con un core capital sólido y adecuado al modelo de negocio, a la estructura de balance, al perfil de riesgo del Grupo y a las exigencias regulatorias. En 2013 continuó mejorando sus ratios de solvencia y aumentó su core capital en 138 puntos básicos hasta el 11,71% (criterios Basilea II).

Desde el inicio de la crisis financiera internacional, el Grupo ha generado 413 puntos básicos de core capital. Este aumento se ha logrado gracias, fundamentalmente, a la gran capacidad orgánica de generación de capital y a una gestión activa de la cartera de sus negocios. La mejora se produce a pesar de tener una ratio de transformación de activos en activos ponderados por riesgo mucho más alta que la media de sus competidores. Banco Santander ha mantenido la retribución por acción en 0,60 euros y no ha recibido ayudas públicas en ninguno de los países en los que el Grupo está presente.

Como prueba de su solvencia, Santander es el único banco del mundo que mantiene una calificación superior a la de la deuda soberana del país donde tiene su domicilio social en las cuatro principales agencias de rating (S&P, Fitch, Moody's y DBRS).

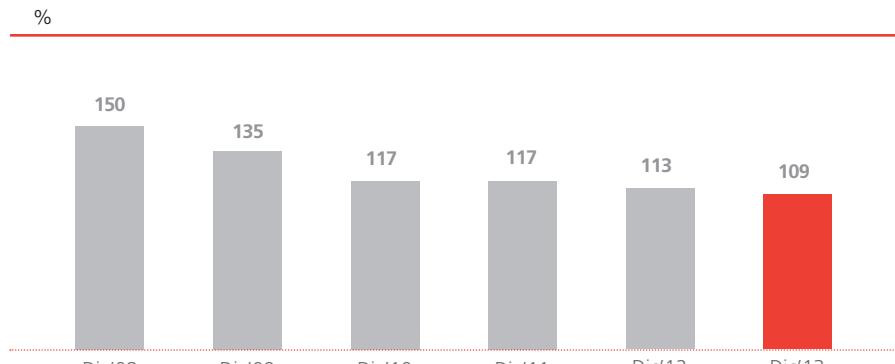
Liquidez

Santander financia la mayor parte de los créditos con depósitos de clientes

CORE CAPITAL RATIO (BIS II)



CRÉDITOS/DEPÓSITOS



(ratio de créditos sobre depósitos del 109%), mantiene un amplio acceso a la financiación mayorista y cuenta con un gran abanico de instrumentos y mercados para obtener liquidez.

Los principios de gestión de liquidez del Grupo son¹: alta contribución y estabilidad de los depósitos gracias a la naturaleza comercial de su negocio; modelo de liquidez descentralizado;

las necesidades de liquidez a medio y largo plazo han de ser financiadas por instrumentos a medio y largo plazo; alta diversificación de las fuentes de financiación por instrumentos, inversores, mercados, monedas y plazos; recurso limitado a la financiación a corto plazo; y disponibilidad de una amplia reserva de liquidez, incluyendo la capacidad de descuento en bancos centrales.

1. En el apartado riesgo de liquidez y financiación del Informe de gestión de riesgos del informe anual se desarrolla con detalle la estrategia, principios e indicadores de gestión de liquidez de Grupo Santander.

■■■ El riesgo de Banco Santander está muy diversificado y responde a un modelo de banca comercial predecible y poco complejo. El consejo de administración fija el apetito de riesgo y realiza un control continuo de la gestión de los riesgos ■■■



D. Matías Rodríguez Inciarte

Vicepresidente 2º

Consejero ejecutivo

PRUDENCIA EN RIESGOS

La prudencia en riesgos ha sido una constante en Banco Santander durante sus más de 150 años de historia. **El Grupo tiene un perfil de riesgo medio-bajo** y su política en esta materia está basada en los siguientes principios corporativos:

- Independencia de la función de riesgos respecto al negocio. El responsable de la división de Riesgos del Grupo y presidente de la comisión delegada de riesgos, Matías Rodríguez Inciarte, reporta directamente a la comisión ejecutiva y al consejo de administración.
- Involucración de los miembros del consejo y de la alta dirección en la toma de decisiones.
- Toma de decisiones colegiadas a través de comités.

- Modelo de riesgos global/local con alcance a todos los riesgos, todas las geografías y todos los negocios.

El consejo de administración es el órgano responsable del establecimiento y actualización anual del apetito de riesgo y de hacer el seguimiento del perfil de riesgo efectivo para asegurar la consistencia entre ambos. El apetito de riesgo se establece tanto para el Grupo en su conjunto como para sus principales unidades, de acuerdo a una metodología corporativa que se adapta localmente a cada mercado, e incluye elementos tanto cuantitativos como cualitativos².

Solidez de balance

El perfil de riesgos del Grupo tiene tres características principales:

- **Banco comercial:** más del 80% del riesgo de crédito de Grupo Santander proviene de la banca comercial.

- **Diversificación:** el Grupo tiene un elevado grado de diversificación de los riesgos y limita las concentraciones en clientes, grupos empresariales, sectores, productos y geografías.

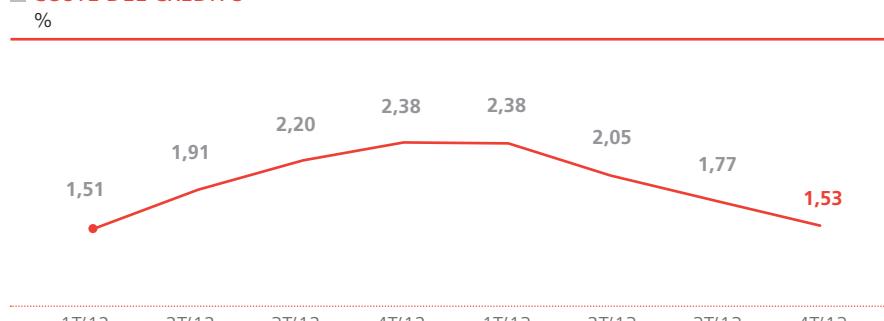
- **Garantías:** el 64% de la cartera de créditos del Grupo tiene garantía real.

El resultado de todo ello es una alta calidad crediticia de sus activos.

En 2013, la tasa de morosidad del Grupo se situó en el 5,64%. El descenso de la morosidad en países como Brasil, Reino Unido y Estados Unidos, compensó parcialmente la subida en España, donde la tasa de mora fue del 7,49% (por debajo de la media del sector). La tasa de cobertura del Grupo se situó en el 62%.

El coste del crédito inició el camino hacia la normalización, pasando del 2,38% al 1,53%.

COSTE DEL CRÉDITO*



* Coste del crédito = dotaciones insolvenias doce meses / inversión crediticia media.

2. En las páginas 168 a 173 del informe de riesgos del informe anual se desarrollan con detalle los principios corporativos de gestión del riesgo y el apetito de riesgo del Banco Santander.

MODELO DE FILIALES



Salida a bolsa de Santander Consumer USA, Wall Street, Nueva York.

La expansión internacional de Grupo Santander se ha realizado a través de filiales autónomas en capital y liquidez:

- **Capital:** las unidades locales están dotadas del capital requerido para desarrollar su actividad y atender las exigencias regulatorias.
- **Liquidez:** cada filial desarrolla sus planes financieros y proyecciones de liquidez y calcula sus necesidades de financiación sin contar con recursos ni con garantías de la matriz. La posición de liquidez del Grupo se coordina en los comités de activos y pasivos (ALCO).

En línea con este modelo, la exposición a riesgo de crédito de cada filial se concentra en el país en el que desarrolla su negocio y en moneda local, por lo que la exposición a riesgo de crédito transfronterizo del Grupo (*cross border*) es muy limitada.

Es política del Grupo tener cotizadas en los mercados sus filiales más relevantes, asegurando su control con una participación en el capital de alrededor del 70%. En la actualidad, cotizan: Santander Brasil, Chile y México, Bank Zachodni WBK en Polonia y desde enero de 2014 Santander Consumer USA, que fue valorada en el momento de su salida a bolsa en 8.300 millones de dólares. El valor de la participación de Banco Santander en dichas filiales es de 38.000 millones de euros.

■ Ventajas estratégicas y regulatorias

- Las filiales cotizadas:
 1. Permiten tener acceso a capital de forma rápida, y están sometidas a la disciplina de mercado.
 2. Dan una gran flexibilidad financiera pues facilitan la financiación de adquisiciones en el mercado local y son una alternativa a la inversión de capital.
 3. Garantizan un alto nivel de transparencia y gobierno corporativo y refuerzan la marca en los distintos países.
- Las filiales están sujetas a un doble nivel de supervisión y control interno, local y global.
- La autonomía de las filiales limita, en situaciones de crisis, el contagio entre las distintas unidades del Grupo, reduciendo el riesgo sistémico.
- Este modelo facilita la gestión y resolución de crisis, a la vez que genera incentivos para la buena gestión local.

Santander cuenta con un marco de gobierno interno que atiende a las exigencias regulatorias realizadas por la EBA, BIS y Banco de España y establece los principios que rigen las relaciones entre la corporación y las filiales.

Banco Santander combina la autonomía financiera de sus filiales con las sinergias de grupo y cuenta con políticas corporativas en ámbitos como riesgos, financiero, cumplimiento, recursos humanos, tecnología, costes, banca comercial, comunicación y marketing y auditoría interna, que se implementan en todas las unidades del Grupo y permiten:

- **Reforzar la cultura Santander**, con especial importancia en la gestión

a nivel global de los riesgos y en el control de las unidades de negocio.

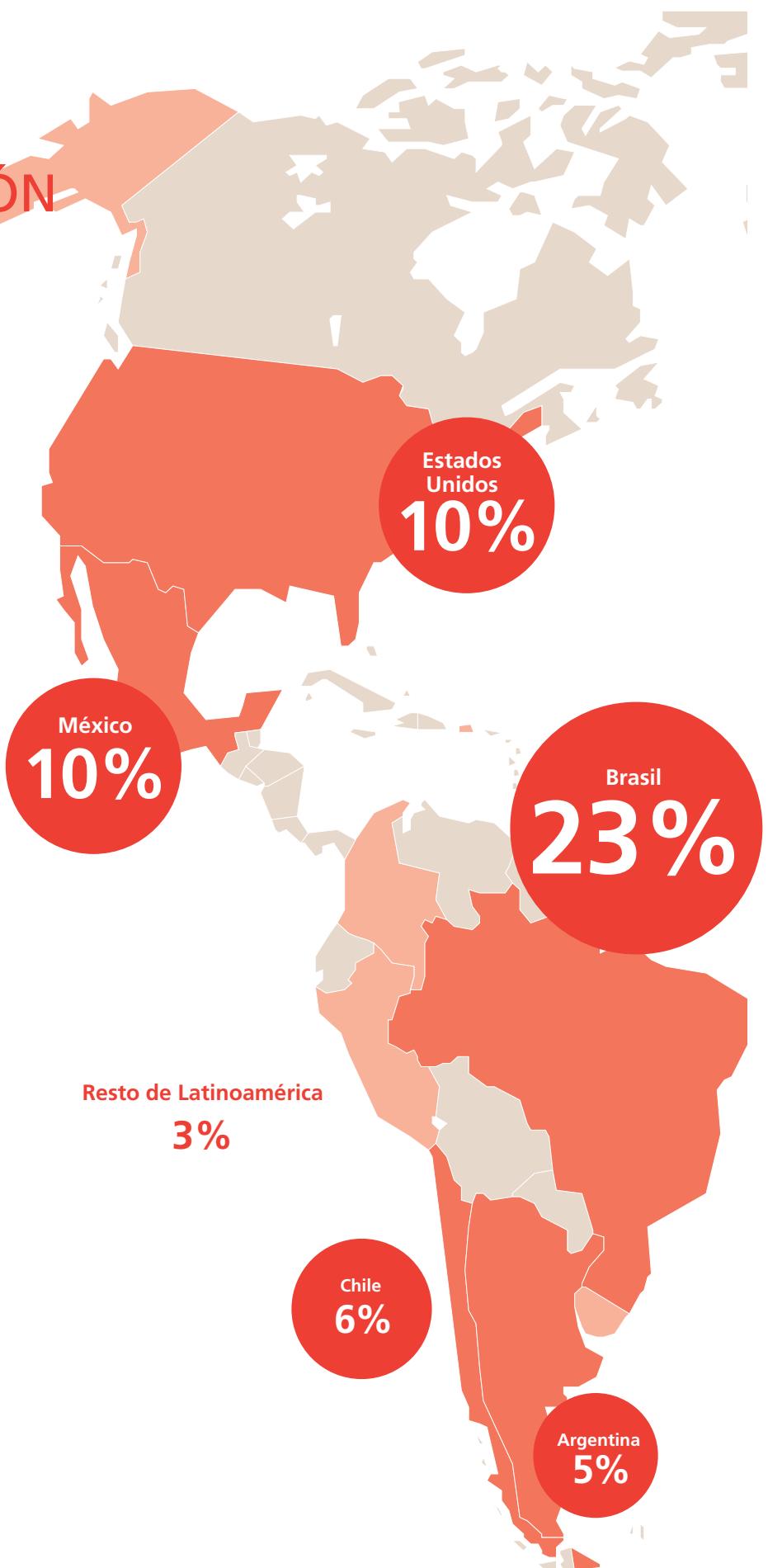
- **Fomentar el intercambio de mejores prácticas** entre países.
 - **Obtener una mayor eficiencia en la inversión**, al compartir los sistemas de información y operaciones de forma global.
 - **Alcanzar sinergias de costes e ingresos**, al desarrollar con estrategias globales el modelo Santander de banca comercial.
- Todo ello permite al Grupo obtener resultados superiores a los que se derivarían de la suma de cada uno de los bancos locales.

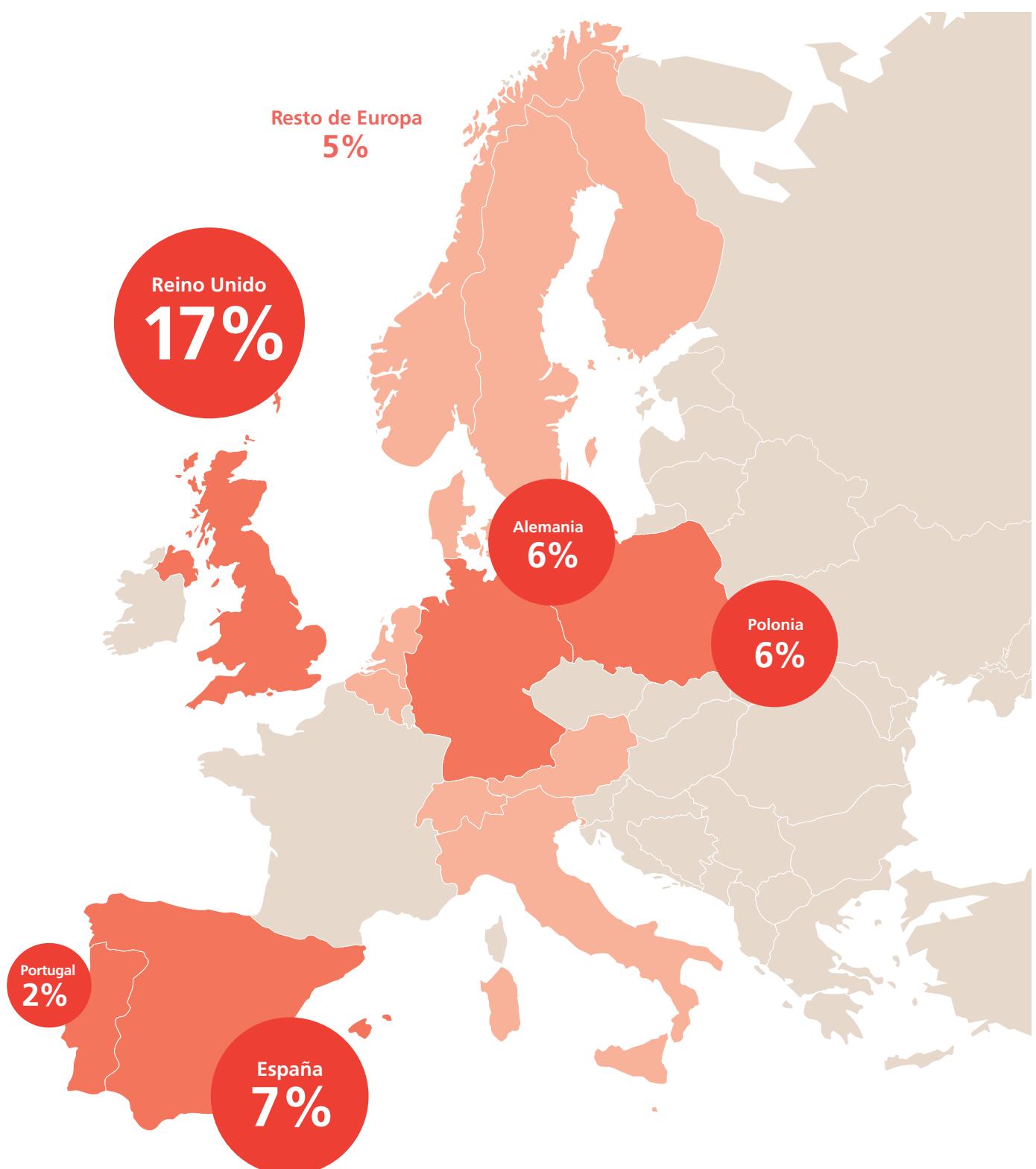
DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA

Grupo Santander cuenta con una diversificación geográfica equilibrada entre mercados maduros y mercados emergentes, que contribuyeron al beneficio de 2013 en un 47% y un 53%, respectivamente.

El Banco centra su presencia en diez mercados principales: España, Alemania, Polonia, Portugal, Reino Unido, Brasil, México, Chile, Argentina y Estados Unidos. Además, tiene una cuota de mercado significativa en Uruguay y Puerto Rico, negocios de financiación al consumo en otros países europeos y presencia en China a través del negocio de banca mayorista y de financiación al consumo.

Santander cuenta con áreas de negocio globales que desarrollan productos que se distribuyen en las redes comerciales del Grupo y que atienden a clientes de ámbito global.





**DISTRIBUCIÓN DEL BENEFICIO ATRIBUIDO POR
SEGMENTOS GEOGRÁFICOS OPERATIVOS**

● Países principales

● Otros países en los que Banco Santander tiene
negocios de banca comercial: Perú, Puerto Rico,
Uruguay, Colombia, Noruega, Suecia, Finlandia,
Dinamarca, Holanda, Bélgica, Austria, Suiza e Italia.



Lectura de
Códigos QR
Acceda al
mapa
interactivo.

EFICIENCIA



Centro de Proceso de Datos en Cantabria, España.

Santander cuenta con una plataforma tecnológica y de operaciones que le permite tener una visión integral de las necesidades financieras de los clientes y alcanzar una elevada productividad comercial.

Las mejoras en eficiencia se traducen en valor añadido para el cliente, como las comisiones cero que ofrece el plan *Queremos ser tu Banco* en España; los reembolsos y bonificaciones en compras y recibos domiciliados de la gama de productos 1|2|3 en Santander UK, España y Polonia; y las bonificaciones de la nueva cuenta extra²⁰ *checking* en Estados Unidos.

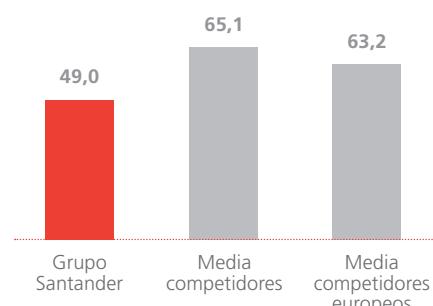
Santander es uno de los bancos más eficientes del mundo gracias a un estricto control de costes y a su recurrencia en la generación de ingresos. La ratio de eficiencia se situó en 2013 en el 49,9%.

El modelo de tecnología y operaciones está organizado en torno a factorías corporativas que son filiales del Grupo y se encargan del desarrollo del software, del hardware, de las operaciones, del mantenimiento de Internet e intranet y de la gestión de compras e inmuebles. Estas factorías tienen una estrategia global y cuentan con equipos locales en cada uno de los países. Desarrollar estos servicios en unidades especializadas y homogéneas ayuda a reducir el riesgo operacional del Grupo.

Durante 2013 se ha avanzado más de lo previsto en los procesos de integración de Banesto y Banif en la red Santander en España y de Bank Zachodni WBK y Kredyt Bank en Polonia. **Las sinergias procedentes de estas integraciones, unidas a otras medidas, permitirán al Grupo alcanzar unos ahorros de costes de 1.500 millones de euros hasta 2016 (la mitad de ellos ya en 2014).**

RATIO DE EFICIENCIA¹ VS COMPETIDORES

Datos Sep' 2013



1. Costes / Ingresos
Competidores: Banco Itaú, Bank of America, Barclays, BBVA, BNP Paribas, HSBC, ING Group, Intesa Sanpaolo, JP Morgan, Mitsubishi, Nordea, Royal Bank of Canada, Societe Generale, UBS, Unicredit y Wells Fargo.

Ahorros de costes hasta 2016

1.500 millones de euros



MARCA SANTANDER

La marca Santander centraliza la identidad y valores del Grupo, y expresa una cultura corporativa y un posicionamiento internacional único, consistente y coherente en todo el mundo.

Este posicionamiento del Banco se refleja en el lema corporativo **Santander, un banco para tus ideas**, con el que Santander transmite que es un banco:

- Con una clara vocación comercial.
- Orientado al cliente: le escucha para poder comprender sus necesidades y cuenta con la capacidad, los recursos y la experiencia para ofrecerle soluciones adecuadas.
- Que valora las ideas, como motor de la sociedad y a las personas que tienen metas, retos y sueños.

Santander brand experience

Santander tiene como objetivo ofrecer a sus grupos de interés una experiencia de marca homogénea, diferencial, significativa, memorable y alineada con los valores corporativos del Banco en todas sus geografías, negocios, canales y comunicaciones.

Se trata de que todo aquel que tiene contacto con Santander sienta que no solo es un banco que ofrece los mejores productos y servicios sino que tiene una forma de hacer banca simple y personal, que es una gran entidad en la que confiar y que basa su éxito en ayudar a sus clientes a conseguir sus metas y proyectos.

Gestión centralizada del marketing corporativo

El comité de marketing corporativo y marca, presidido por el consejero delegado del Banco, tiene por objeto aprobar los planes de actuación en marketing de los países y negocios globales; validar sus presupuestos; y hacer seguimiento de la imagen de marca y de la satisfacción de los clientes. También vela por el posicionamiento de la marca única y garantiza que todas las actividades de publicidad y marketing del Grupo sean consistentes y creen valor.

Esta gestión estratégica de marca ha generado grandes resultados y un reconocimiento global que se refleja en la presencia de Santander en los rankings de marca de las consultoras más prestigiosas del mundo, como Interbrand, Millward Brown y Brand Finance.

En 2013 se ha avanzado en la unificación de la marca en mercados clave:

- En EE.UU. se produjo el cambio de marca de Sovereign a Santander.
- En España, finalizó el cambio de marca Banif a Santander Private Banking y el cambio de Banesto a Santander quedó prácticamente completado.
- En Polonia comenzó el proceso de transición de Bank Zachodni WBK a Santander.

Izquierda: Alerón trasero del coche de Ferrari. Derecha: El presidente Emilio Botín y Michael Bloomberg, entonces alcalde de Nueva York, en el cambio de marca de Santander en Estados Unidos.



Lectura de Códigos QR
Acceda al video del monoplaza de Ferrari en helicóptero.

Banco Santander ha mantenido su estrategia de publicidad internacional que contribuye a ser percibido como un banco fuerte, sólido y cercano a sus clientes.

Santander tiene su marca registrada en los principales mercados del mundo donde opera y presta especial atención al signo distintivo Santander® y a su símbolo 🔴. El Grupo tiene implantados los procedimientos adecuados para asegurar la protección jurídica y la custodia de sus marcas institucionales y comerciales durante todo su ciclo de vida, y gestiona de forma centralizada más de 5.000 marcas registradas y 5.700 nombres de dominio.

Patrocinios corporativos

Los patrocinios corporativos son una palanca clave para acercar el negocio al cliente, aumentar la notoriedad de marca y consolidar el posicionamiento internacional de Santander.

- En 2013, Santander cumplió su cuarto año de alianza con la Scuderia Ferrari, acuerdo que se extenderá como mínimo hasta 2017.
- En Latinoamérica, Santander consolida su posicionamiento como el Banco del fútbol con el patrocinio de las competiciones internacionales más importantes del continente, tanto de clubes como de selecciones nacionales.

■■ Santander cuenta con un equipo de 180.000 profesionales que, compartiendo unos mismos valores corporativos, saben que tener clientes satisfechos y vinculados con el Banco es la mejor palanca de gestión para asegurar el crecimiento sostenible y rentable del Grupo ■■



D.ª Isabel Tocino

Consejera externa (independiente)

EL EQUIPO DE PROFESIONALES

Durante 2013, Recursos Humanos ha seguido colaborando con toda la organización para mejorar la satisfacción de los empleados, reforzar su compromiso con la marca y potenciar su orientación al cliente a través de todas las políticas, procesos y herramientas de gestión de personas.

Talento y liderazgo

La principal misión de Recursos Humanos de Banco Santander es atraer y comprometer a los mejores profesionales, a aquellos que aseguren el liderazgo del Grupo en cada mercado. Para ello cuenta con una marca de empleador externa, *Santander puedes ser tú*, a través de la cual el Banco transmite su oferta de valor a los candidatos de las universidades, escuelas de negocio y redes profesionales del mundo. Una comunicación que se potencia a través de todos los medios,

incluidas las redes sociales como LinkedIn, donde posee un perfil global que cuenta con 157.300 seguidores.

Santander dispone de políticas y procesos corporativos para identificar a los profesionales del Grupo con más potencial a través de herramientas como los comités de desarrollo y movilidad y la valoración ascendente, que evalúan a los directivos del Grupo, o la gestión del desempeño para todos los profesionales.

Con el propósito de favorecer el crecimiento y desarrollo de sus profesionales, Santander ha lanzado en 2013 *Vacantes Internacionales*, una herramienta que da mayor transparencia a los puestos disponibles en otras geografías del Grupo. Nace en España pero con vocación de irse extendiendo progresivamente al resto de países.

Excelencia en el conocimiento

El Grupo apuesta por la formación de sus profesionales poniendo a su disposición una amplia oferta formativa basada en la excelencia académica y en el apoyo al negocio. Santander ha destinado 111 millones de euros en 2013 a este capítulo, que se concretan en formación para el 98,4% de los profesionales y una media anual de 52 horas de formación por empleado.

La excelencia en el conocimiento del Santander se ha puesto de manifiesto con la certificación CLIP (*Corporate Learning Improvement Process*) que le ha otorgado la *European Foundation for Management Development* (EFMD).

Seis proyectos corporativos de Recursos Humanos para hacer del Santander



Movilidad internacional

El objetivo es profundizar en la movilidad internacional como herramienta de difusión de valores y modelo de negocio, así como de intercambio de conocimiento y mejores prácticas.



Negocios 2015

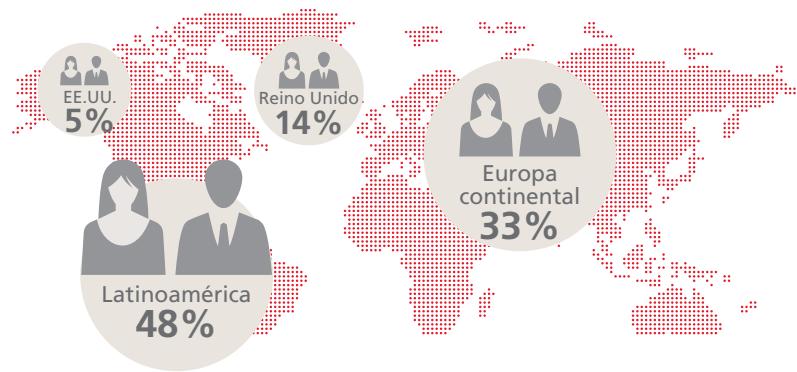
Tiene como finalidad establecer unas pautas comunes en las políticas de recursos humanos para los segmentos de Negocio Internacional, Select y Pymes en todas las geografías.



Mapa de talento

Se está reforzando el marco corporativo para la identificación y desarrollo de talento necesario para garantizar el éxito del negocio.

DISTRIBUCIÓN DE PROFESIONALES POR ÁREAS GEOGRÁFICAS



OTROS DATOS CLAVE

	55%		45%
9	ANTIGÜEDAD MEDIA (años)	11	
55%	TITULADOS UNIVERSITARIOS	45%	
37	EDAD MEDIA (años)	39	

TOTAL PROFESIONALES

	Europa continental	60.780		Reino Unido	25.368		EE.UU.	9.741		Latinoamérica	87.069
--	--------------------	---------------	--	-------------	---------------	--	--------	--------------	--	---------------	---------------

Santander eres tú

Todos los profesionales del Grupo comparten una cultura de valores que constituye la base de la fortaleza y cohesión que caracteriza a la organización. A través de *Santander eres tú*, se han realizado a lo largo de 2013 numerosas iniciativas para seguir haciendo de Santander una de las mejores empresas para trabajar, fomentar el orgullo de pertenencia, favorecer la integración de los profesionales y difundir los valores corporativos en todas las geografías.

En junio se celebró la sexta edición de la *Semana Santander eres tú*, un evento global que tiene como objetivo fomentar el trabajo en equipo, la colaboración y el orgullo de pertenencia.

En septiembre tuvo lugar la *V Carrera Santander eres tú*, que en esta oca-

sión se celebró en Portugal. Participaron 57 profesionales de 17 países, que recorrieron la distancia entre Oporto y Lisboa y participaron en actividades de voluntariado corporativo y de equipo.

Santander también impulsa el programa *Voluntarios Santander Comprometidos*, que en dos años ha movilizado a más de 8.600 voluntarios en España.

Premios

- *Alliance for Work-Life Progress* (AWLP) concedió a la Ciudad Grupo Santander *The Work-Life Innovative Excellence Award 2013*, por promover el equilibrio entre la vida profesional y personal.
- Santander Totta ha sido elegida por la revista *Exame* y la consultora Accenture como la mejor empresa del sector financiero y de seguros para trabajar en Portugal en 2013.
- Mejor banco para trabajar en España en 2013 por MercoPersonas y Randstad Awards.
- Santander Brasil ha sido elegida como una de las mejores empresas para iniciar la carrera profesional en 2013, según la encuesta realizada por la editorial Abril en colaboración con Cia de Talentos y la Fundación Instituto de Administración (FIA).
- Mejor empresa para trabajar del sector financiero para los estudiantes universitarios españoles, según el estudio *Universum 2013*.
- Santander Río, mejor empresa para trabajar 2013 de Argentina, según *Great Place To Work*.

sector financiero y de seguros para trabajar en Portugal en 2013.

el mejor banco para sus clientes y sus profesionales



Liderazgo

Analiza el estilo de liderazgo actual, identificando los elementos de mejora para definir un plan de acción y establecer mecanismos de medición y evaluación continua.



Oferta de valor para el empleado (*Employee value proposition*)

Parte de la revisión de las ventajas de trabajar en Santander, adaptándolas a las realidades locales, con una estrategia de implantación y comunicación corporativa y global, común a todos los países.



Cultura de compromiso

Partiendo de los niveles de compromiso entre los profesionales de cada país, identifica áreas de mejora y establece un sistema de medición compartido por todo el Grupo.

SANTANDER, UN BANCO SOSTENIBLE

Para Banco Santander, ser sostenible implica desempeñar su actividad contribuyendo al progreso económico y social de las comunidades en las que está presente, teniendo en cuenta su impacto en el medio ambiente y fomentando las relaciones estables con sus principales grupos de interés.



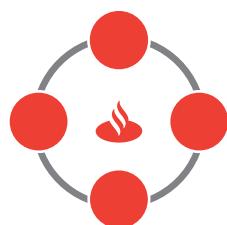
**Lectura de
Códigos QR**
Ampíle la
información en
la sección de
sostenibilidad de la
web corporativa.

Modelo de negocio sostenible



Santander cuenta con un modelo de negocio sostenible, **centrado en el cliente** y orientado a generar ingresos recurrentes, que integra, no solo criterios económicos, sino también éticos, sociales y ambientales, con visión a largo plazo. Este modelo de negocio ha permitido a Santander mantenerse **como una entidad internacional de referencia**, anticiparse a los retos y aprovechar las oportunidades del actual entorno cambiante.

Compromiso con sus grupos de interés



Santander mantiene relaciones estables y duraderas con todos sus grupos de interés, para entender sus expectativas, responder a sus demandas con soluciones innovadoras y construir relaciones de confianza duraderas.

Contar con el mejor gobierno corporativo



La estrategia de gobierno corporativo de Banco Santander está orientada por los principios de transparencia, eficacia y defensa de los intereses de los accionistas.

El comité de sostenibilidad, presidido por el consejero delegado, es el órgano responsable de la integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio del Grupo.

Contribuir al progreso social y económico de las comunidades



Santander promueve la bancarización y la inclusión financiera, consciente de que el acceso a los servicios financieros mejora la calidad de vida y contribuye al desarrollo social y económico de las comunidades en las que el Banco ejerce su actividad.

■■ Para Banco Santander, el compromiso con la educación superior es una de las claves para el desarrollo social y económico de los diferentes países en los que está presente. El III Encuentro Internacional de Rectores Universia, que se celebrará en julio de 2014 en Río de Janeiro, es una gran oportunidad para reflexionar, fortalecer y transformar el sistema universitario, acorde a las necesidades formativas y profesionales de los jóvenes de hoy ■■



Dña Esther Giménez-Salinas

Consejera externa (independiente)

Santander Universidades

La educación superior es el principal destino de la inversión en responsabilidad social corporativa del Banco. Santander está convencido de que ésta es la mejor manera de contribuir al desarrollo económico y social de los países en los que está presente.

La división global Santander Universidades dirige y gestiona el compromiso de Banco Santander con la educación superior, habiendo conseguido en los últimos 17 años una alianza estratégica a largo plazo con las universidades que es única en el mundo. La aportación de Banco Santander a proyectos de colaboración con las universidades sumó 142 millones de euros en 2013.

En 2013 Santander ha colaborado con las universidades en la puesta en marcha de proyectos destinados a la mejora de la educación, la internacionalización y modernización de la Universidad, la movilidad de estudiantes y profesores, la innovación, el fomento del empleo entre los universitarios y

el estímulo de la cultura emprendedora en la universidad.

Esta colaboración se articula a través de los convenios integrales de colaboración; del apoyo a programas internacionales de cooperación entre universidades; del impulso y de la colaboración con redes académicas internacionales; y del respaldo a proyectos globales.

Santander Universidades en 2013

- Firma de 95 nuevos acuerdos de colaboración, con especial foco en Estados Unidos, Polonia y Alemania.
- Puesta en marcha de la 3ª edición del programa de becas de prácticas profesionales en pymes en España (5.000 becas) y la primera edición en Argentina, Reino Unido y Puerto Rico.
- Consolidación de los programas de becas Santander Iberoamérica, presentados en el marco del II Encuentro de Rectores de Guadalajara, México, en 2010.
- Presentación del plan de apoyo a las Universidades en EE.UU. y Reino Unido, con la asistencia de rectores y presidentes de las principales universidades.
- Celebración de la 9ª edición de los Premios Santander Universidades a la Innovación y Emprendimiento en Brasil, con 16.130 proyectos presentados, y de las ediciones de México, Argentina, Chile y Puerto Rico.
- Consecución del premio de la década al programa de mayor compromiso social en Argentina y el Stanford Prize for Innovation in Research Libraries (SPIRL) a la Biblioteca Virtual Miguel de Cervantes.
- Roadshow del Programa de Cultura y Educación Financiera por diferentes ciudades españolas.
- Universia ha publicado en 2013 un total de 2.935.904 ofertas de empleo y ha registrado 15.179.017 demandas de empleo en los portales de la comunidad laboral.

Aportación de

142
millones

de euros a
universidades

Colaboración

1.115
convenios

con universidades en 20 países
de cuatro continentes

Becas y ayudas

22.422
concedidas

en 2013

Universia

1.262
universidades

forman parte de Universia

2

RESULTADOS
EN 2013



Lectura de
Códigos QR
Acceda a la
documentación
de resultados
disponible en la
web corporativa.





■ Claves

- Grupo Santander desarrolló su actividad en 2013 en un entorno de bajo crecimiento económico, tipos de interés en mínimos, fuertes presiones regulatorias en algunos de sus mercados y depreciación de las principales monedas en las que opera frente al euro.
- Grupo Santander obtuvo un beneficio atribuido de 4.370 millones de euros en 2013, un 90% más que el año anterior.
- El Grupo mantiene una tasa de generación de ingresos en torno a los 10.000 millones de euros al trimestre (a tipo de cambio constante).
- Los costes se mantienen planos en los dos últimos años.
- Las ratios de capital y liquidez se sitúan en niveles muy confortables: *core capital* del 11,71% y ratio de créditos sobre depósitos del 109%.

RESULTADOS DE GRUPO SANTANDER

Santander obtuvo un beneficio de 4.370 millones de euros en 2013. Las menores necesidades de provisiones, una vez completado el saneamiento inmobiliario en España, permiten un fuerte aumento del resultado frente a 2012.

Entorno económico

En 2013, Banco Santander desarrolló su actividad en un entorno económico todavía difícil. A medida que avanzó el año, la economía mundial fue experimentando una recuperación gradual con una base cada vez más amplia. En particular, las economías desarrolladas comenzaron por fin a mostrar, de forma general, un mejor tono en el crecimiento mientras que la inflación se mantuvo en niveles reducidos propiciando que los tipos de interés se mantuvieran en niveles excepcionalmente bajos a lo largo de toda la curva. Asimismo, fueron asentándose las bases para la recuperación del crédito aunque, a excepción de la economía norteamericana, será necesario esperar al ejercicio 2014 para que se plasme en cifras concretas.

La eurozona dejó atrás la recesión a la vez que impulsó avances impor-

tantes en su proceso de integración, especialmente en lo relativo a la Unión Bancaria. España también consiguió anotar crecimiento positivo en el último trimestre del año lo que permitió recuperar la confianza de los mercados como mostró la reducción de la prima de riesgo, la subida de la bolsa y el avance de la inversión extranjera en el país.

La sorpresa positiva del año estuvo en Reino Unido, que cerró el ejercicio con tasas de crecimiento más dinámicas. Estados Unidos, más avanzado en el ciclo, registró un año más un avance del PIB muy favorable, a pesar incluso de las dificultades fiscales. El buen ritmo de crecimiento permitió que la Reserva Federal anunciase en los últimos días del año la retirada progresiva de su programa de estímulo monetario.

En el caso de las economías emergentes, iniciaron 2013 con ritmos de crecimiento más modestos que en períodos anteriores y también mostraron una inflexión al alza en la segunda mitad del año, aunque de manera desigual. En particular, México mostró una clara mejoría en el segundo semestre y el nuevo gobierno puso en marcha un profundo y ambicioso plan de reformas que incluye desde la fiscalidad al sector energético.

En el caso de Brasil, la necesidad de controlar la inflación dio lugar a un proceso de subida de los tipos de interés que pesó sobre el crecimiento. En conjunto, Latinoamérica se vio afectada por unas condiciones financieras y unos precios de las materias primas menos favorables que en años anteriores, lo que restó impulso al crecimiento económico de la región.

Datos destacados del ejercicio 2013

	OFICINAS	13.927
	CLIENTES (MILLONES)	106,6
	CRÉDITOS*	668.856
	DEPÓSITOS*	607.836
	BENEFICIO ATRIBUIDO*	4.370 (+90,5%)

*Millones de euros



Sede de Santander UK en Londres, Reino Unido.

Actividad comercial e ingresos

Los créditos a clientes del Grupo descendieron un 2%, ya que el crecimiento registrado en los países emergentes (+14%) no compensó la baja demanda de crédito en los países maduros (-6%), a pesar del esfuerzo realizado para apoyar a las pymes en España y en Reino Unido. Por su parte, los depósitos crecieron un 0,1% en el Grupo, con notables ganancias de cuota de mercado en España en los últimos dos años.

A pesar del todavía difícil entorno, el Grupo fue capaz de generar ingresos por aproximadamente 10.000 millones de euros al trimestre (sin tener en cuenta el tipo de cambio) y de 39.753 millones para el conjunto del año.

Los costes se mantienen prácticamente planos en torno a los 5.000

millones de euros al trimestre, con una tendencia descendente en los países maduros y subida en emergentes ante la continua expansión de la franquicia comercial.

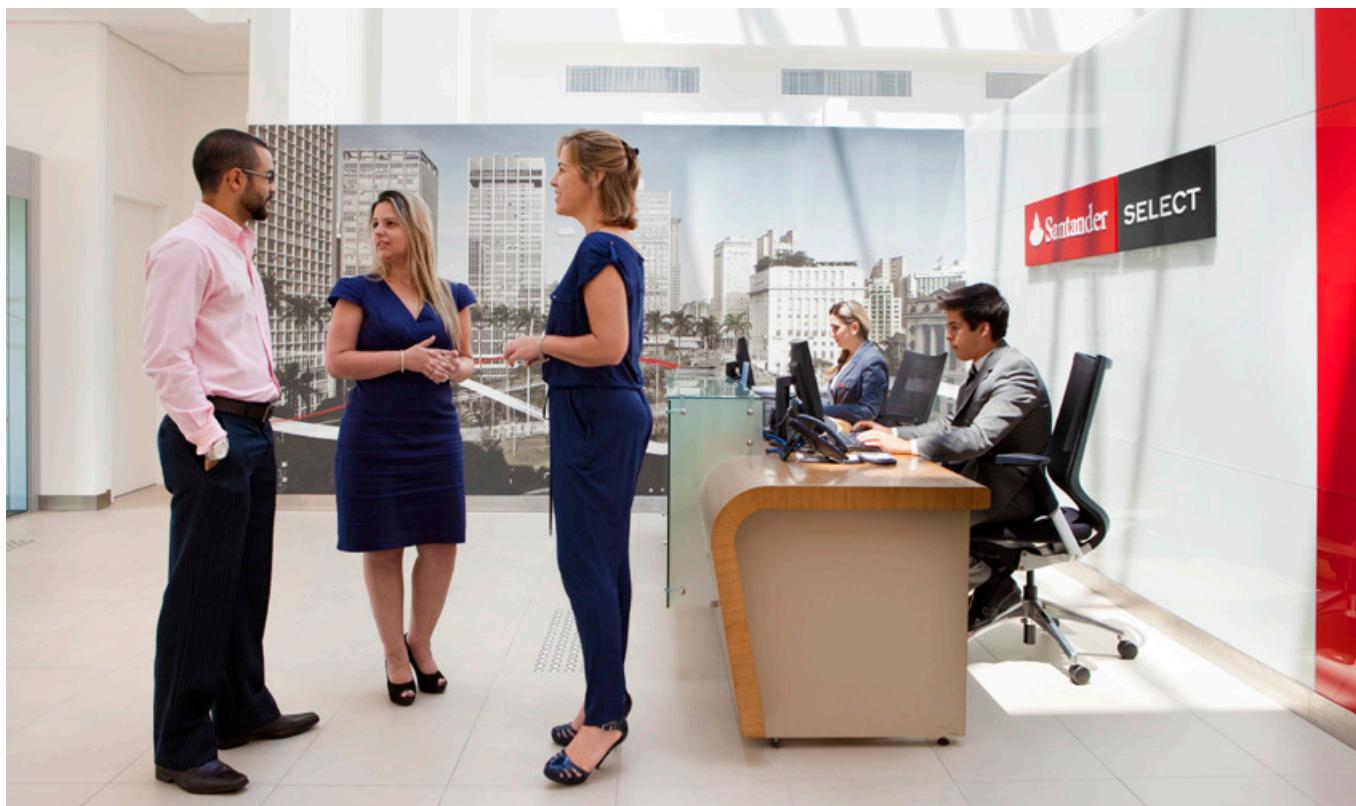
La ratio de eficiencia del Grupo (49,9%) sigue situando a Santander como uno de los bancos internacionales más eficientes. En este sentido, las sinergias de las integraciones en España y Polonia empiezan a dar resultados y se espera que tengan un mayor impacto en 2014 y 2015.

El beneficio antes de provisiones fue de 19.909 millones de euros, uno de los más altos entre los principales bancos del mundo.

Calidad crediticia

La ratio de morosidad del Grupo subió hasta el 5,64%, con una evolución dispar por mercados: en Brasil desciende con fuerza hasta el 5,64%; en Reino Unido baja y se sitúa por debajo del 2%; y en España sigue subiendo hasta el 7,49% afectada por el descenso del crédito y por la reclasificación de operaciones subestándar. La ratio de cobertura del Grupo es del 62%.

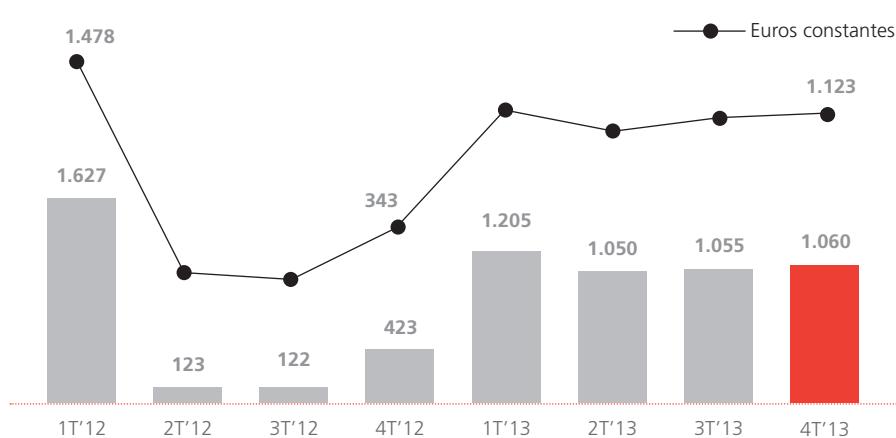
Las dotaciones netas para insolvencias se reducen hasta los 10.863 millones de euros (-14,1%), favorecidas por la buena evolución de Brasil. De este modo, el coste del crédito (dotaciones sobre inversión crediticia) desciende hasta el 1,53% a diciembre de 2013 desde el 2,38% en que cerró el año anterior.



Oficina de Santander Select en São Paulo, Brasil.

BENEFICIO ATRIBUIDO AL GRUPO

Millones de euros



Beneficio atribuido

La evolución descrita de ingresos, costes y provisiones, unida a los menores saneamientos inmobiliarios, motivó un aumento del beneficio del 90,5% en 2013 hasta los 4.370 millones de euros.

Se mantiene una elevada diversificación geográfica en la generación del beneficio atribuido: Brasil (23%),

Reino Unido (17%), México y Estados Unidos (10%), España (7%), Chile, Alemania y Polonia (6%), Argentina (5%), Portugal (2%), resto de Latinoamérica (3%) y resto de Europa (5%).

Fortaleza de balance

En 2013, Grupo Santander siguió reforzando sus principales ratios de capital y de liquidez para responder al difícil entorno económico y financiero y a las nuevas exigencias regulatorias.

La ratio de core capital aumentó en 138 puntos básicos en 2013 hasta el 11,71% (criterio BIS II), mostrando la fuerte capacidad de generación orgánica de capital del Grupo. La composición del capital sitúa a Banco Santander en una posición muy confortable para cumplir con los ratios de Basilea III, normativa que entró en vigor el 1 de enero de 2014.

La débil demanda de crédito junto con la capacidad de captación de depósitos de su franquicia comercial, permitieron a Santander seguir mejorando su posición de liquidez en 2013. El gap comercial (diferencia entre créditos y depósitos) se redujo en 23.000 millones de euros y la ratio de créditos sobre depósitos se situó en el 109% (113% en diciembre de 2012).

RESULTADOS POR PAÍSES Y NEGOCIOS

ESPAÑA

Santander obtuvo un beneficio en España de 478 millones de euros en 2013. Cuenta con unas cuotas de negocio del 13,0% en créditos y del 15,6% en ahorro bancario. Desarrolla negocios de banca comercial, banca mayorista y banca directa por Internet (Openbank).



Oficina de Santander en Madrid, España.

Claves del ejercicio 2013

- En un entorno económico y financiero complicado, la estrategia en 2013 ha estado dirigida hacia:
 - Reducción del coste del pasivo. El coste de la producción del plazo descendió en 170 puntos básicos.
 - Captación y retención de recursos de clientes. En los últimos dos años se ha obtenido una ganancia de cuota de mercado de dos puntos porcentuales.
 - Crecimiento selectivo del crédito hacia sectores como pymes y exportadores, con una línea de crédito especial por 10.000 millones de euros de la que se beneficiaron 99.828 clientes.
 - Mejora de la liquidez. La ratio de créditos sobre depósitos descendió hasta el 87%.
- Los ingresos disminuyeron un 8,6% anual, principalmente por caídas de volúmenes de activo y repreción de hipotecas, y los costes un 1,4%. La tasa de morosidad subió hasta el 7,49%, aunque se mantiene por debajo de la media del sector.

→ Santander concedió 295.466 operaciones de crédito y préstamo por un importe de 25.430 millones de euros, con una ganancia de cuota de mercado de 40 p.b.

→ En 2013, se captaron 606.663 clientes nuevos. *Queremos ser tu Banco*, el plan que exime del pago de comisiones de servicio a los clientes vinculados, se amplió en 804.025 clientes procedentes de Banesto.

Integración de Santander, Banesto y Banif

La integración se está realizando por delante del calendario previsto. Ya se han integrado tecnológicamente todas las oficinas de banca minorista, adelantando en parte la obtención de sinergias de costes que se espera alcancen 436 millones de euros al tercer año (2015).

Tras la integración, Santander tiene una red de oficinas más equilibrada, ha reforzado los negocios de banca de empresas y de banca privada y cuenta con un catálogo de productos y servicios más extenso para sus clientes.

Aportación al beneficio del Grupo

7%

**OFICINAS
4.067**

**CLIENTES (MILLONES)
14,1**

**CRÉDITOS*
159.752**

**DEPÓSITOS*
181.117**

**BENEFICIO ATRIBUIDO*
478 (-44,6%)**

*Millones de euros



Lectura de
Códigos QR
Acceda a la web
comercial de
Santander en
España.

POLONIA

Bank Zachodni WBK obtuvo un beneficio atribuido de 334 millones de euros y avanzó en la integración con Kredyt Bank.



Lectura de
Códigos QR
Acceda a la web
comercial de Bank
Zachodni WBK.



Oficina de Bank Zachodni WBK en Polonia.

Claves del ejercicio 2013

- Tras la fusión de Bank Zachodni WBK y Kredyt Bank en enero de 2013, Santander es el tercer banco de Polonia por cuota de mercado en créditos y depósitos (7,4% y 8,4%, respectivamente).
- El modelo de negocio de Bank Zachodni WBK se centra en clientes minoristas y en un fuerte apoyo a las pymes, complementado con una presencia notable en la gestión de activos, corretaje de valores, leasing y banca mayorista, que ofrece un

servicio especializado a grandes empresas locales y clientes internacionales.

- En 2013 los créditos y los depósitos aumentaron un 1% (a perímetro constante), lo que permite al Banco mantener una sólida estructura de financiación (ratio de créditos sobre depósitos del 88%). Los ingresos se mantuvieron estables y los costes cayeron un 6%, recogiendo ya las primeras sinergias de la integración. Se mantiene una buena calidad crediticia.
- El Banco continúa ofreciendo soluciones innovadoras a los clientes, como la cuenta *An Account Worth Recommending*, la *Contactless Card*, los fondos gestionados por BZ WBK TFI, los productos de *factoring* y los servicios de banca móvil y *online*.
- En 2013, se alcanzó un acuerdo con Aviva para actualizar su cooperación estratégica en el negocio de banca de seguros.

Aportación al beneficio del Grupo

6 %

OFICINAS

830

CLIENTES (MILLONES)

4,2

CRÉDITOS*

16.214

DEPÓSITOS*

18.503

BENEFICIO ATRIBUIDO**

334 (+3,9%)

* Millones de euros

** Millones de euros, variación en moneda local y perímetro constante

PORTUGAL

Santander es el tercer banco privado por activos en Portugal y el primero por beneficio atribuido. En 2013 obtuvo un beneficio de 114 millones de euros.



Lectura de
Códigos QR
Acceda a la web
comercial de Santander Totta.



Oficina de Santander Totta en Lisboa.

Claves del ejercicio 2013

- Santander Totta centra su negocio en la banca comercial (particulares y pymes), con una cuota de mercado del 10% en créditos y depósitos.
- La estrategia de Santander Totta se basa en el incremento de la vinculación y la mejora de los niveles de transaccionalidad de los clientes, en la gestión de los márgenes de activo y de pasivo y en el aumento de la cuota de mercado en crédito a empresas (líneas *PME Investe/Crecimiento*, y *Factoring* y *Confirming*).

→ El Banco apoya a las empresas portuguesas, a través de iniciativas como *Plano Activação* y *Top Exporta*. Ha firmado un convenio con el Banco Europeo de Inversión que permite ofrecer 200 millones de euros a pymes.

→ En un entorno económico muy difícil, Santander Totta generó resultados positivos, mantuvo sólidas ratios de capital, una ratio de mora controlada y un saldo de inmuebles reducido y con buena cobertura.

→ Los créditos disminuyen un 5% y los depósitos un 4% y, como consecuencia, los ingresos descienden un 12%. Los costes siguen disminuyendo (-2,2%).

→ En 2013, Santander Totta fue reconocido con los premios de Mejor Banco en Portugal de *Euromoney*, *Global Finance* y Banco del Año de *The Banker*.

Aportación al beneficio del Grupo

2 %

OFICINAS

640

CLIENTES (MILLONES)

2,0

CRÉDITOS*

24.482

DEPÓSITOS*

24.191

BENEFICIO ATRIBUIDO*

114 (-6,3%)

*Millones de euros

SANTANDER CONSUMER FINANCE

Santander Consumer Finance (SCF) alcanzó en Europa continental un beneficio atribuido de 794 millones de euros (+9,6%), una evolución destacable en un entorno de debilidad del consumo y de caída de las matriculaciones en Europa.



Sede de Santander Consumer Bank en Mönchengladbach, Alemania.

SCF es uno de los líderes europeos en financiación al consumo. Está especializado en la financiación para la compra de automóviles y completa su oferta con productos como créditos personales, préstamos para la compra de bienes duraderos y tarjetas de crédito. Su modelo de negocio se basa en ofrecer soluciones a sus clientes a través de más de 122.500 puntos de venta asociados (concesionarios de automóviles y comercios). **Además, en los últimos cinco años ha firmado en Europa 60 acuerdos de financiación con fabricantes de coches y motos.**

SCF se ha adaptado bien a la debilidad del entorno, logrando unos resultados sólidos y aumentando su cuota de negocio rentable, gracias a una elevada diversificación geográfica con masa crítica en productos clave, una gestión estricta de los márgenes, un sistema de control de riesgos y recuperaciones común en todas sus geografías y una eficiencia superior a la de sus competidores.

Claves del ejercicio 2013 (Europa continental)

→ La solidez de los resultados se apoyó en unos ingresos prácticamente estables, un ligero aumento de los costes y, sobre todo, en unas menores dotaciones para insolvencias (-25%). Destacaron los resultados de países nórdicos, de España y de Alemania. La tasa de morosidad se mantuvo baja en el entorno del 4% y la cobertura en el 105%.

→ La inversión crediticia bruta se mantuvo en 58.500 millones de euros, con crecimientos en las unidades del centro y norte de Europa y descensos en las del sur.

→ SCF ha alcanzado la autofinanciación neta. El volumen de depósitos de clientes fue de 30.878 millones de euros. Además, SCF destacó como el mayor emisor de titulizaciones de vehículos de Europa, con más de 4.200 millones de euros, y realizó cerca de 2.000 millones de euros de emisiones senior durante el ejercicio.

→ SCF suscribió en España un acuerdo estratégico con El Corte Inglés, por el que adquiere el 51% de su financiera que es líder en España en financiación de bienes de consumo.

Alemania

Santander cuenta con 253 oficinas y 6,4 millones de clientes en Alemania, donde es líder en financiación al consumo y también desarrolla negocios de banca comercial. Alemania supone un 53% del resultado de SCF así como el 6% del beneficio total del Grupo.

El mantenimiento de unos altos niveles de producción de créditos (casi 11.000 millones de euros) y una elevada base de depósitos (más de 27.000 millones de euros), ponen de manifiesto la consolidación del modelo de negocio de Santander en el mercado alemán.



Lectura de
Códigos QR
Acceda a la web
de SCF.

Aportación al beneficio del Grupo

12%

SCF 12%
Alemania 6%

OFICINAS

613

CLIENTES (MILLONES)

12,1

CRÉDITOS*

56.024

DEPÓSITOS*

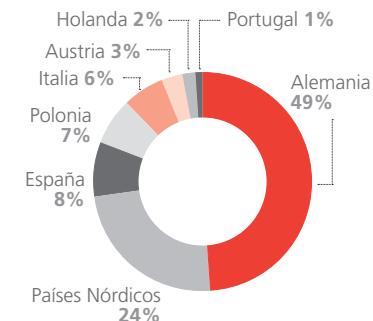
30.878

BENEFICIO ATRIBUIDO*

794 (+9,6%)

*Millones de euros

NUEVA PRODUCCIÓN POR GEOGRAFÍAS



REINO UNIDO

Santander UK obtuvo un beneficio atribuido de 1.149 millones de euros en 2013.



Oficina de Santander en Londres, Reino Unido.

El objetivo de Santander UK es apoyar a los particulares y a las empresas a través de una banca simple, personal y justa. Su estrategia se centra en tres objetivos: incrementar el número de clientes fieles y satisfechos; convertirse en el banco preferido de las empresas; y obtener una elevada rentabilidad con un balance sólido.

Tiene un peso creciente en cuentas corrientes, gracias a la innovadora cuenta 1|2|3; y está aumentando su presencia en el mercado de banca corporativa y pymes, que ya representan un 12% de sus préstamos.

Claves del ejercicio 2013

→ Santander obtuvo en Reino Unido un beneficio de 976 millones de libras, un 16,4% más que en 2012. El margen de intereses subió (+8,3%), mientras que los costes se mantuvieron básicamente planos, absorbiendo las inversiones en los negocios. Las dotaciones caen un 24,6%, por mejor calidad en los negocios minorista y corporativo. La ratio de morosidad se ha reducido hasta el 1,98%.

→ En banca de particulares, los productos 1|2|3 World sumaron más de 1,1 millones de nuevos clientes en 2013 hasta los 2,4 millones. Gracias a la cuenta corriente 1|2|3, un producto innovador que atrae a clientes de mejor calidad y que tienen

su cuenta principal en Santander, los saldos en cuentas corrientes crecieron en 12.000 millones de libras (+75%). Además, Santander UK fue en 2013 el banco de Reino Unido que recibió más clientes que cambiaban su cuenta desde otra entidad, con un incremento neto del 11% en cuentas transferidas. La nueva producción de préstamos hipotecarios alcanzó los 18.483 millones de libras, un 27% más que en 2012.

→ En 2013, los préstamos a pymes y grandes empresas aumentaron un 13%, un crecimiento a doble dígito por cuarto año consecutivo. La banca de empresas se desarrolla a través de una red de oficinas especializadas denominadas centros de negocios, que se sitúan en 50 a cierre de año. El Banco también ha introducido nuevos servicios avanzados de banca *online* para empresas.

→ Santander UK sigue siendo uno de los bancos más fuertes y mejor capitalizados de Reino Unido. Su posición de capital ha aumentado en 2013, con una ratio de capital Common Equity Tier 1 del 11,6% bajo CRDIV. La ratio de créditos sobre depósitos alcanzó el 123%.

Aportación al beneficio del Grupo

17%

OFICINAS

1.157

CLIENTES (MILLONES)*

25,5

CRÉDITOS**

231.046

DEPÓSITOS**

187.467

BENEFICIO ATRIBUIDO***

**1.149
(+16,4%)**

* Santander UK considera como activos a 14 millones de clientes.

** Millones de euros.

*** Millones de euros, variación en moneda local.



Lectura de

Códigos QR

Acceda a la web comercial de Santander UK.

BRASIL

Santander Brasil es el tercer mayor banco privado del país por activos. En 2013 obtuvo un beneficio de 1.577 millones de euros.



Oficina de Santander en São Paulo, Brasil.

Claves del ejercicio 2013

→ Los créditos crecieron un 7%, apoyados principalmente en hipotecas (+32%) y grandes empresas (17%), y la captación de recursos de clientes aumentó un 9%. No obstante, estos crecimientos no se reflejan en los ingresos (-6%) debido al estrechamiento de los diferenciales de tipo de interés generalizado en todo el sector.

→ Los costes mostraron un moderado incremento del 4%, por debajo de la inflación. Las provisiones cayeron un 9% y la tasa de morosidad descendió con fuerza hasta el 5,64%, por debajo de la media de los competidores.

→ El objetivo de Santander Brasil es crecer con eficiencia, rentabilidad y foco en el cliente. Para ello, en 2013 siguió avanzando en el desarrollo de su estrategia apoyada en cuatro ejes:

- 1. Satisfacción del cliente:** lanzamiento del plan *Trabalhar Bem*, que busca identificar y solucionar los problemas que generan reclamaciones e insatisfacción en los clientes.

2. Eficiencia: mejora de los procesos internos para transformarse en un banco sencillo para los clientes.

3. Modelo comercial: se avanza en iniciativas para aumentar la vinculación de los clientes.

- Lanzamiento de las *Cuentas Combinadas*, servicios que ofrecen cuenta corriente y tarjeta de crédito diseñados para atender las demandas específicas de cuatro grandes perfiles de clientes particulares.

- Lanzamiento del modelo de atención especializada Santander Select para clientes de rentas altas.
- Firma del acuerdo con la multinacional iZettle, por el que las empresas podrán recibir transacciones de sus clientes a través de sus smarthphones o tabletas.

- 4. Disciplina de capital:** el 26 de septiembre el Banco anunció que iba a optimizar su estructura de capital mediante la sustitución de capital social (*Core Tier I*) por valor de 6.000 millones de reales por instrumentos de nueva emisión computables como capital regulatorio por un valor equivalente, que serían ofrecidos a los accionistas del Banco. La operación mejora la rentabilidad del Banco, bonifica a los accionistas y no supone reducir la inversión del Grupo en el país.

→ En 2013, Santander Brasil fue considerado el banco más sólido de América del Sur por la revista *Bloomberg Markets*.

Aportación al beneficio del Grupo

23%

OFICINAS

3.566

CLIENTES (MILLONES)

29,5

CRÉDITOS*

66.446

DEPÓSITOS*

61.490

BENEFICIO ATRIBUIDO**

**1.577
(-17,8%)**

* Millones de euros

** Millones de euros, variación en moneda local



Lectura de
Códigos QR

Acceda a la web
comercial de
Santander Brasil.

MÉXICO

En 2013, Santander México alcanzó un beneficio atribuido de 713 millones de euros.



Oficina de Santander en México.

Santander es el cuarto grupo financiero del país por volumen de negocio y tiene cuotas de mercado del 13,9% en créditos y 15,1% en depósitos.

Claves del ejercicio 2013

- En 2013, en un entorno de menor crecimiento de la economía mexicana, los créditos aumentaron un 12% y los depósitos un 4%, superando al mercado en sus negocios estratégicos:
 - Hipotecas: el incremento del 28% consolidó al Banco como la segunda entidad de crédito hipotecario del país, gracias a la adquisición de ING Hipotecaria.
 - Pymes: el Banco afianzó su liderazgo en este sector con un crecimiento del 26% en la cartera de crédito, lo que mereció el reconocimiento por la Secretaría de Economía de México como el banco Líder en Financiamiento a Pymes.
- Los ingresos continuaron creciendo de forma notable en tasa interanual (+8%), con una evolución positiva en las principales líneas. Destacaron las comisiones, con avance del 8,1%, y el margen de intereses, que subió el 5,9%.
- Los costes aumentaron un 10%, fundamentalmente por el incremento de la franquicia comercial. Como parte de su plan estratégico para acompañar el crecimiento del país, Santander México aumentó su red en 88 sucursales. Con una ratio de eficiencia del 40,7% es una

de las franquicias bancarias más eficientes del país.

- Las dotaciones subieron (+72%) principalmente por el importe realizado para las sociedades desarrolladoras de viviendas (vivienderas) en el segundo trimestre.
- Con el objetivo de aumentar la vinculación transaccional, se han realizado campañas de mejora en los tipos de interés del crédito a clientes vinculados, y se han implantado modelos diferenciados de atención apoyados en una sólida plataforma multicanal de distribución. Además, Santander México ha lanzado la *Firma Vocal*, que permite a los clientes dejar de usar contraseñas para acceder a su banca telefónica e identificarse solamente con la voz.
- Santander México llevó a cabo una optimización de su capital, con el objetivo de aumentar la eficiencia de la estructura de capital y mejorar la rentabilidad sobre el mismo para acometer su plan de negocios a futuro. La entidad emitió títulos de deuda subordinada por 1.300 millones de dólares que pueden ser contabilizados como capital complementario de acuerdo con las reglas de Basilea III, siendo la primera emisión de ese tipo realizada por un banco mexicano.
- En 2013, Santander México fue reconocido como Mejor banco en México por las revistas *Euromoney* y *LatinFinance*.

Aportación al beneficio del Grupo

10%

OFICINAS

1.258

CLIENTES (MILLONES)

10,5

CRÉDITOS*

22.269

DEPÓSITOS*

24.663

BENEFICIO ATRIBUIDO**

713 (-12,2%)

* Millones de euros

** Millones de euros, variación beneficio antes de minoritarios en moneda local



Lectura de Códigos QR

Acceda a la web comercial de Santander México.

CHILE

Santander Chile es el principal Banco del país en términos de activos y clientes. En 2013 registró un beneficio atribuido de 435 millones de euros.



Lectura de
Códigos QR
Acceda a la web
comercial de
Santander Chile.



Oficina de Santander en Chile.

Claves del ejercicio 2013

- Santander Chile tiene cuotas de mercado del 19,1% en crédito y 16,8% en depósitos.
- Durante 2013 los créditos aumentaron un 11% interanual, con avances del 16% en rentas altas y del 14% en pymes, y los depósitos crecieron un 8%. El margen bruto subió un 3,0% en moneda local.

→ El Banco continuó desarrollando su plan estratégico para 2015, cuyos pilares fundamentales son: enfocarse en el negocio minorista con clientes particulares y pymes mejorando la calidad del servicio; una gestión conservadora de riesgos, y un estricto control de costes.

- Se simplificó la segmentación de clientes y la oferta de productos, mejorando la calidad de atención y el servicio post-venta. Para el segmento de rentas altas se lanzó la marca *Select* y se avanzó en la definición de la nueva oferta de valor para rentas medias. Se completó el despliegue del nuevo CRM (*Customer Relationship Management*), la implantación de la nueva sistemática comercial y se reforzaron los canales complementarios (Internet, call center y cajeros automáticos).
- Santander Chile fue reconocido como Mejor Banco en Chile y Mejor Banco en Internet para clientes por la revista *Global Finance*.

Aportación al beneficio del Grupo

6%

OFICINAS

493

CLIENTES (MILLONES)

3,5

CRÉDITOS*

28.783

DEPÓSITOS*

20.988

BENEFICIO ATRIBUIDO**

435 (-6,6%)

* Millones de euros

** Millones de euros, variación en moneda local

ARGENTINA

Santander Río es el primer banco privado del país por volumen de activos y resultados. En 2013 obtuvo un beneficio atribuido de 333 millones de euros.



Lectura de
Códigos QR
Acceda a la web
comercial de
Santander Río.



Oficina de Santander Río en Argentina.

Claves del ejercicio 2013

- Santander Río tiene una cuota de mercado del 9,1% en créditos y del 9,6% en depósitos. En un entorno de menor crecimiento económico, mostró un fuerte dinamismo comercial con incremento del crédito del 35% y del ahorro del 30%. Los ingresos aumentaron un 30,7% en pesos.
- La estrategia comercial se centró en la captación y vinculación de clientes,

sobre todo de rentas altas y pymes. Para ello, el Banco dispone de una red multicanal con foco en la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. A su vez se incrementó la red de oficinas tradicionales en un 2% y se inauguraron nuevos espacios *Select*, destinados a clientes de renta alta.

→ Fue reconocido como el Mejor Banco en Argentina en 2013 por las revistas *Euro-money* y *The Banker* y la Mejor Empresa para Trabajar según la consultora *Great Place to Work*.

→ A medio y largo plazo, Santander Río se centrará en mejorar su eficiencia y calidad de atención con nuevas inversiones en tecnología y gestión de costes. Con esto se espera mantener los altos niveles de rentabilidad, basados en su posición de liderazgo en banca transaccional y en la expansión del crédito y el ahorro.

Aportación al beneficio del Grupo

5%

OFICINAS

377

CLIENTES (MILLONES)

2,5

CRÉDITOS*

5.095

DEPÓSITOS*

5.873

BENEFICIO ATRIBUIDO**

333 (+26,3%)

* Millones de euros

** Millones de euros, variación en moneda local

ESTADOS UNIDOS

Santander US obtuvo en 2013 un beneficio atribuido de 724 millones de euros. Desarrolla negocios de banca comercial bajo la marca Santander y de financiación al consumo a través de Santander Consumer USA.



Cambio de marca de Santander US en Estados Unidos, octubre.

El Banco desarrolla un modelo de negocio centrado en sus 1,7 millones de clientes minoristas y empresas en nueve estados del noreste de Estados Unidos, donde tiene cuotas de mercado significativas. Santander Consumer USA (SCUSA) ofrece créditos para la adquisición de vehículos nuevos y usados a través de 14.000 concesionarios de automóviles en todo el país.

Claves del ejercicio 2013

- En octubre de 2013 Sovereign Bank pasó a denominarse Santander Bank. El Banco afronta ahora una nueva etapa de construcción de una franquicia comercial orientada a ofrecer a los clientes una nueva propuesta de valor y satisfacer sus necesidades aprovechando las capacidades internacionales del Grupo.
- Santander US anunció un plan de inversión de 200 millones de dólares en tres años en atención y servicio al cliente, que se destinará a la remodelación de oficinas, nuevos cajeros automáticos, nuevos productos y canales, incluyendo la nueva web www.santanderbank.com, y más aplicaciones para la banca móvil.
- Coincidiendo con el cambio de marca, Santander US lanzó la cuenta *extra20 checking*, que premia a los clientes con

una bonificación de 20 dólares al mes por tener ingresos domiciliados por 1.500 dólares y pagar dos o más recibos al mes a través de la banca *online*.

- El beneficio atribuido de Santander US fue de 961 millones de dólares, un 7% inferior al conseguido en 2012 como consecuencia de las ventas de cartera de inversión así como de unos ingresos que continúan afectados por las condiciones del mercado y unos costes que reflejan el esfuerzo en inversiones para el desarrollo de la franquicia.
- SCUSA aportó 413 millones de dólares a los resultados. El acuerdo alcanzado en febrero con Chrysler y la positiva evolución del mercado de financiación de automóviles continuaron impulsando su actividad.
- A comienzos de enero de 2014 SCUSA culminó con éxito su salida a bolsa, con una valoración de 8.300 millones de dólares y una plusvalía para Grupo Santander de 740 millones de euros.

Aportación al beneficio del Grupo

10%

OFICINAS

706

CLIENTES (MILLONES)

1,7

CRÉDITOS*

37.682

DEPÓSITOS*

35.537

BENEFICIO ATRIBUIDO**

724 (-7,1%)

* Millones de euros

** Millones de euros, variación en moneda local

Nota: Cifras de clientes y actividad no incluyen SCUSA al consolidar por puesta en equivalencia.



Lectura de
Códigos QR

Acceda a la web
comercial de
Santander Bank.

BANCA MAYORISTA GLOBAL

Santander Global Banking & Markets obtuvo en 2013 un beneficio atribuido de 1.503 millones de euros y representa el 22% del beneficio atribuido del total de las áreas operativas del Grupo.



Sala de tesorería. Ciudad Grupo Santander, Boadilla del Monte, Madrid, España.

Santander Global Banking & Markets (SGBM) es la unidad de negocio global encargada de los clientes corporativos e institucionales que, por su tamaño, complejidad o sofisticación, requieren servicios a medida o productos mayoristas de alto valor añadido.

Claves del ejercicio 2013

→ SGBM continúa reforzando su modelo de negocio, apoyado en tres pilares: foco en el cliente, fuertes capacidades globales de producto e interconexión con sus unidades locales. La gestión activa del riesgo, el capital y la liquidez forman parte de su estrategia, lo que ha exigido adaptar el catálogo de productos a las nuevas condiciones del mercado.

→ Los ingresos generados por el negocio de clientes representan el 87% de los ingresos totales. La generación de ingresos recurrentes y una estricta gestión de costes están permitiendo a SGBM mantener una eficiencia del 33,7%, que sigue siendo referencia en el sector.

→ En 2013, SGBM ha seguido los pasos del Grupo en su desarrollo internacional en Polonia y continúa ampliando su cobertura a clientes corporativos en el noreste de Estados Unidos y en Reino Unido.

Grandes operaciones 2013

→ SGBM ha liderado las fases de asesoramiento, ejecución y sindicación de un contrato *swap* para Sareb³, por un importe total de 42.000 millones de euros. Se trata de la mayor cobertura de tipos de interés en la historia del euro.

→ En el mercado de *project bonds*, lideró operaciones como la realizada por la brasileña Odebrecht en el mercado americano por 1.700 millones de dólares o la de Red de Carreteras de Occidente, en México, por 7.500 millones de pesos mexicanos.

→ Participación en la financiación a Verizon con 49.000 millones de dólares para adquirir a Vodafone el 49% en Verizon Wireless, la mayor emisión corporativa de la historia.

→ Asesor de referencia de los inversores extranjeros en España: en 2013 ha asesorado a Beijing Enterprises en la adquisición de Veolia Enviroment; a British Columbia Investment Management Corporation en la compra a Galp del 5% de CLH; y a Branch Management (México) en la compra de 253 sucursales de Banco Sabadell.

→ SGBM ha actuado como asesor exclusivo de Telefónica en la venta de un 40% de sus activos en Guatemala, El Salvador, Nicaragua y Panamá.

CRÉDITOS*

77.511

DEPÓSITOS DE CLIENTES*

58.366

BENEFICIO ATRIBUIDO*

1.503 (-21,4%)

EFICIENCIA %

33,7

* Millones de euros



Lectura de
Códigos QR
Acceda a la web
de SGBM.

3. Sareb: Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria en España.

GESTIÓN DE ACTIVOS

Santander ofrece una amplia gama de productos de ahorro e inversión que cubren las distintas necesidades de los clientes y que se distribuyen de forma global por todas las redes comerciales.

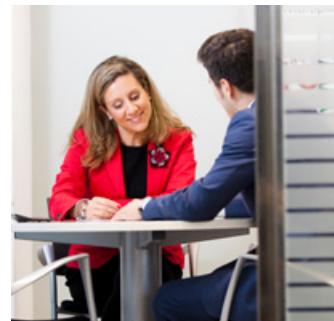
Esta actividad está organizada en torno a tres áreas de negocio: Santander Asset Management, para fondos de inversión, fondos de pensiones, sociedades y carteras discrecionales; Santander Real Estate, especializada en la gestión de productos de inversión inmobiliaria; y Santander Private Equity, para el capital riesgo. Durante 2013, continuó desarrollando un modelo de negocio global que se apoya en la fortaleza y el conocimiento del mercado que tienen las gestoras locales.

Claves del ejercicio 2013

→ Santander alcanzó un acuerdo estratégico con Warburg Pincus y General Atlantic para impulsar el negocio global de gestión de activos. Warburg Pincus y General Atlantic tendrán una participación del 50% en la sociedad holding que integrará las 11 gestoras de Santander Asset

Management, fundamentalmente en Europa y Latinoamérica. Este acuerdo permitirá mejorar las capacidades de Santander Asset Management para competir con las grandes gestoras internacionales, aprovechando la ventaja que proporciona el conocimiento y la experiencia en los mercados en los que opera.

- Se lanzaron nuevas gamas de fondos perfilados en México y Chile para los clientes Select. A lo largo de 2014, Brasil, Portugal y Polonia también ofrecerán estos productos.
- Se adjudicaron nuevos mandatos institucionales locales para gestionar distintas clases de activos como renta fija, multi-estrategia, productos estructurados y renta variable en Brasil, España y México.



ACTIVOS BAJO GESTIÓN*
156.352

MARGEN BRUTO*
340

BENEFICIO ATRIBUIDO*
80
EFICIENCIA
57,7%

* Millones de euros

BANCA PRIVADA

El negocio de Banca Privada incluye las entidades especializadas en el asesoramiento y la gestión integral de las finanzas de clientes de elevado patrimonio de Grupo Santander.

Las unidades Santander Private Banking operan en España, Italia, Portugal, Brasil, México y Chile, con un modelo de banca privada doméstica; y en Estados Unidos y Suiza, con una oferta de banca privada para clientes de ámbito internacional.

Claves del ejercicio 2013

- Los activos bajo gestión aumentaron un 11%, gracias a la generación de nuevo negocio y a la entrada de nuevos clientes. El beneficio atribuido alcanzó los 154 millones de euros.
- La integración de Santander, Banesto y Banif en España bajo la marca Santander Private Banking impulsó el negocio y reforzó el liderazgo de Santander en el mercado español de banca privada.
- Con la implantación del modelo de asesoramiento especializado en Por-

tugal, Brasil, Chile y México, se ha completado el proceso en todos los mercados donde opera la marca Santander Private Banking. Este modelo aúna el conocimiento de los mercados a nivel local con la visión global que exige una gestión profesional de las inversiones y tiene como objetivo vigilar y proteger las inversiones del cliente, y ajustar su cartera, en todo momento, a los parámetros individuales de riesgo, concentración de productos, liquidez, y cultura financiera.

- Santander Private Banking fue reconocido como Mejor banco privado en Latinoamérica por las revistas *The Banker* y *Private Banker International*. La revista *Euromoney* ha reconocido como Mejor banco privado a las unidades de España, Chile y Portugal.



ACTIVOS BAJO GESTIÓN*
110.911

MARGEN BRUTO*
688

BENEFICIO ATRIBUIDO*
154
EFICIENCIA
51,5%

* Millones de euros

SEGUROS

Santander Insurance ofrece productos para la protección y ahorro de los clientes, con una oferta de seguros segmentada a través de una distribución multicanal a más de 17 millones de clientes en 20 países.

Claves del ejercicio 2013

- Durante 2013, la actividad de Santander Insurance se centró en desarrollar un modelo de negocio sostenible enfocado a:
 - Completar y segmentar la gama de seguros, con foco en Select y pymes.
 - Reforzar la estrategia multicanal.
 - Potenciar el negocio de bancaseguros gracias a las alianzas estratégicas con la compañía Aegon en España (operación cerrada en 2013 con una plusvalía para el Grupo de 385 millones de euros) y con Zurich en Brasil, México, Chile, Argentina y Uruguay. En 2013 se impulsó el acuerdo firmado entre Bank Zachodni WBK y Aviva para potenciar la distribución de seguros a través de la red de sucursales de Polonia.
- En Europa continuó desarrollándose el negocio de seguros no ligado a crédito, con gran crecimiento en todas las redes (España, Portugal, Reino Unido y Polonia);

y el negocio de ahorro ocupó un lugar destacado.

- Las compañías aseguradoras creadas en Irlanda para vender los seguros de protección personal que se distribuyen a través de Santander Consumer Finance han alcanzado unas primas por valor de 580 millones de euros.
- En Latinoamérica, se avanzó en la creación de un negocio de seguros recurrente, con menor dependencia del ciclo de crédito y una inversión continua para asegurar la calidad de servicio de los clientes. Autocompara se consolida como el comparador de seguros de auto para toda la región.
- En enero de 2014, Santander se adhirió a los Principios del Aseguramiento Sostenible de Naciones Unidas, como muestra de su compromiso con la sociedad en la que desarrolla su negocio.



INGRESOS TOTALES*

2.641

MARGEN BRUTO*

423

BENEFICIO ATRIBUIDO*

233

* Millones de euros

MEDIOS DE PAGO

Santander Cards ofrece tarjetas de crédito y débito a individuos y empresas, y servicios de captación y pagos a comercios. Gestiona 110 millones de tarjetas en 16 países y aporta un 11% al margen bruto del Grupo.

Esta unidad cuenta con metodologías globales, una plataforma tecnológica única, un modelo de riesgos estandarizado y herramientas globales de gestión.

Claves del ejercicio 2013

- Lanzamiento del Débito Global Select, que será el identificador a nivel mundial de este segmento con una imagen unificada en todos los países y con la primera oferta de valor global tangible para los clientes: poder retirar efectivo en cualquier cajero Santander del mundo sin ninguna comisión. Además, se lanzaron dos tarjetas para dicho segmento en Chile: *World Elite* y *Titanio*.
- Santander continuó su apuesta por la innovación:
 - Invirtió en el capital de iZettle, empresa precursora de la aceptación de pagos con tarjetas a través de dispositi-

tivos móviles en Europa. Los clientes de Santander en Brasil, España, México y Reino Unido ya disponen de esta herramienta.

- Se implantó en Reino Unido y Polonia (anteriormente en España) la tarjeta *Contactless*, que permite su uso sin contacto con el TPV; se crearon iniciativas piloto de *wallets* (billeteras para comercio electrónico) en España y Reino Unido; y en Chile se migraron las tarjetas a tecnología chip, lo que refuerza la seguridad.

- Santander Cards lanzó la tarjeta *123* en España, donde hay más de 100.000 unidades en el mercado, y en Polonia. Además, desde 2010 se han emitido más de 560.000 tarjetas *Ferrari* en siete países. También se reforzó la alianza con la aerolínea Iberia con el lanzamiento de la tarjeta *Iberia* en México.



Nº TOTAL DE TARJETAS DE CRÉDITO (MILLONES)

30

Nº TOTAL DE TARJETAS DE DÉBITO (MILLONES)

80

INVERSIÓN CREDITICIA**

14.691

MARGEN BRUTO*

4.541

*Millones de euros

**No incluye Santander Consumer Finance

3

INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO

- 61** Estructura de propiedad
- 64** El consejo de Banco Santander
- 84** Los derechos de los accionistas y la junta general
- 86** El equipo directivo de Grupo Santander
- 88** Transparencia e independencia





Sede de Santander en São Paulo, Brasil.



El consejo tiene una composición equilibrada entre consejeros externos y ejecutivos, todos ellos con amplios conocimientos en banca y finanzas y gran experiencia internacional



EMILIO BOTÍN, PRESIDENTE
Junta general de accionistas de
Banco Santander,
22 de marzo de 2013.

Consejo comprometido y con una composición equilibrada.

- De los 16 consejeros, 11 son externos y 5 ejecutivos.

Igualdad de derechos de los accionistas.

- Principio una acción, un voto, un dividendo.
- Inexistencia de medidas estatutarias de blindaje.
- Fomento de la participación informada en las juntas.

Máxima transparencia, en particular, en materia de retribuciones.

Un modelo de gobierno corporativo reconocido por índices de inversión socialmente responsables.

- Santander permanece en los índices FTSE4Good y DJSI desde 2003 y 2000, respectivamente.

PRINCIPALES ACTUACIONES DEL CONSEJO EN LAS MATERIAS RESERVADAS A SU COMPETENCIA

Actividades del consejo

- Durante el año 2013, el consejo se ha reunido 15 veces, de las que dos de ellas se han dedicado monográficamente a la estrategia global del Grupo. En nueve reuniones el consejero delegado ha presentado al consejo informes de gestión y el vicepresidente segundo, y responsable de la división de riesgos, ha informado sobre los riesgos del Grupo.
- Los auditores externos y responsables de la auditoría interna del Grupo han participado en 11 y 10 reuniones de las 12 celebradas por la comisión de auditoría y cumplimiento y reportado al consejo en dos ocasiones, respectivamente, durante el año 2013.
- Los accionistas reunidos en junta general aprobaron con un porcentaje de votos a favor del 98% la gestión social del Banco en 2012.

Cambios en la composición del consejo

En la sesión del consejo de 29 de abril de 2013, se produjeron los siguientes cambios:

- D. Alfredo Sáenz Abad comunicó la renuncia voluntaria a sus cargos de vicepresidente segundo y consejero delegado, dejando asimismo de formar parte del consejo.
- Se acordó nombrar nuevo consejero delegado a D. Javier Marín Romano, hasta entonces director general de banca privada, gestión de activos y seguros.
- Se dejó constancia de la renuncia de D. Manuel Soto Serrano como consejero y vicepresidente cuarto del consejo.
- Se designó consejero independiente a D. Juan Miguel Villar Mir.
- Se nombró vicepresidente segundo a D. Matías Rodríguez Inciarte —responsable de los riesgos del Grupo y presidente de la comisión delegada de riesgos del Banco— y vicepresidente tercero a D. Guillermo de la Dehesa Romero, consejero independiente, que sustituyó a D. Manuel Soto Serrano como presidente de la comisión de auditoría y cumplimiento.

En diciembre de 2013, Lord Burns renunció al cargo de consejero y ha sido nombrado miembro del consejo asesor internacional.

En enero de 2014, el consejo acordó, a propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones, designar a Ms. Sheila Bair nueva consejera independiente.

Retribución a los accionistas

- En relación con el ejercicio 2013, se prevé mantener la misma retribución por acción de los cuatro anteriores ejercicios, por importe de 0,60 euros.

Política de retribuciones de los consejeros

- El consejo sometió el informe sobre la política de retribuciones de los consejeros a los accionistas, reunidos en la junta general de 22 de marzo de 2013, como punto separado del orden del día y con carácter consultivo, obteniendo un porcentaje de votos a favor del 92%. Dicho porcentaje es superior en unos ocho puntos al de la media de las cinco entidades españolas de mayor capitalización.

Retribuciones de los consejeros

- El conjunto de las retribuciones de los consejeros correspondiente a 2013 es un 11% inferior al de 2012.

Atenciones estatutarias

- La junta general de 22 de marzo de 2013 aprobó modificar los Estatutos, de modo que la retribución de los consejeros por su condición de tales ha pasado a consistir en una cantidad fija anual determinada por la junta general. Dicha cantidad permanecerá vigente en tanto la junta no acuerde su modificación, si bien el consejo puede reducir su importe en los años en que así lo estime justificado. La retribución establecida por la junta para el ejercicio 2013 es de seis millones de euros y tiene dos componentes: (a) asignación anual y (b) dietas de asistencia.

El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2013 a 4,3 millones de euros, que es un 27,9% inferior al importe acordado por la junta y un 0,5% menor a lo abonado por el año 2012.

Retribuciones de los consejeros ejecutivos

- El consejo ha acordado reducir en un 13% la retribución variable de los consejeros ejecutivos.

Información financiera que el Banco hace pública periódicamente

- El consejo ha aprobado la información financiera trimestral, las cuentas anuales y el informe de gestión de 2013, además de otros documentos como el informe anual, la memoria de sostenibilidad, la información con relevancia prudencial (Pilar III), el informe anual de gobierno corporativo y los informes de las comisiones de auditoría y cumplimiento y de nombramientos y retribuciones.

1. ESTRUCTURA DE PROPIEDAD

Número de acciones y participaciones relevantes

Número de acciones

En 2013, el Banco ha llevado a cabo cuatro ampliaciones de capital en el marco del programa *Santander Dividendo Elección*, por un total de 1.012.240.738 acciones, lo que supone un aumento del 8,93% del capital social a cierre de 2013.

	Nº acciones	% sobre c.s. ^(*)
30 de enero	217.503.395	1,919
30 de abril	270.917.436	2,390
31 de julio	282.509.392	2,493
31 de octubre	241.310.515	2,129
Total	1.012.240.738	8,931

(*) Capital social a cierre del ejercicio 2013.

A 31 de diciembre de 2013, el capital social del Banco estaba representado por 11.333.420.488 acciones. A dicha fecha, la capitalización según cotización de cierre en el Sistema de Interconexión Bursátil (mercado continuo) de las bolsas españolas era de 73.735 millones de euros.

Todas las acciones incorporan los mismos derechos políticos y económicos.

Participaciones relevantes

Ningún accionista tenía a 31 de diciembre de 2013 participaciones significativas (las superiores al 3% del capital social¹ o que permitan una influencia notable en el Banco).

La participación de State Street Bank & Trust, del 9,33%; Chase Nominees Limited, del 7,05%; The Bank of New York Mellon, del 5,35%; EC Nominees Ltd., del 4,57%; Clearstream Banking, del 3,49% y Guaranty Nominees, del 3,29%, únicas superiores al 3%, lo eran por cuenta de sus clientes, sin que al Banco le conste que ninguno de ellos tenga individualmente una participación igual o superior al 3%.

Teniendo en cuenta el número actual de miembros del consejo de administración (16), el porcentaje de capital necesario para tener derecho a designar un consejero sería –según

lo previsto en el artículo 243 de la Ley de Sociedades de Capital para la representación proporcional– del 6,25%.

Pactos parasociales y otros pactos relevantes

En el apartado A.6 del informe anual de gobierno corporativo, que forma parte del informe de gestión, se describe el pacto parasocial suscrito en febrero de 2006 por D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, D.^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, Simancas, S.A., Puente San Miguel, S.A., Puentepumar, S.L., Latimer Inversiones, S.L. y Cronje, S.L. Unipersonal, con la finalidad de sindicar las acciones del Banco de las que los firmantes son titulares o sobre las que tienen otorgado el derecho de voto. Dicho pacto fue asimismo comunicado a la CNMV como hecho relevante y consta descrito en los registros públicos de ésta.

Banco Santander comunicó a la CNMV los días 3 de agosto y 19 de noviembre de 2012 mediante hechos relevantes que le habían sido notificadas formalmente modificaciones de este pacto parasocial en cuanto a las personas suscriptoras del mismo.

Igualmente, el Banco comunicó a la CNMV el día 17 de octubre de 2013 mediante hecho relevante una actualización de los titulares y de la distribución de las acciones incluidas en la sindicación, como consecuencia de una reorganización empresarial efectuada por uno de los miembros del pacto.

El detalle de las acciones comprendidas actualmente en la sindicación es el siguiente:

1. Umbral recogido en el RD 1362/2007, de 19 de octubre para definir el concepto de participación significativa.

Acciones comprendidas en la sindicación

A cierre de 2013 la sindicación comprendía un total de 79.297.349 acciones del Banco (0,7% de su capital social) según el siguiente desglose:

Suscriptores del pacto parasocial	Número de acciones
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos	6.464.149
D. ^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola O'Shea ¹	17.082.380
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola O'Shea ²	16.873.709
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola O'Shea ³	16.283.429
D. ^a Paloma Botín-Sanz de Sautuola O'Shea ⁴	7.830.897
D. ^a Carmen Botín-Sanz de Sautuola O'Shea	8.633.998
PUENTEPUMAR, S.L.	0
LATIMER INVERSIONES, S.L. ⁵	553.508
CRONJE, S.L., Unipersonal	4.024.136
NUEVA AZIL, S.L.	5.575.279
TOTAL	79.297.349

1. Indirectamente 7.971.625 acciones a través de Bafimar, S.L. y 4.024.136 acciones corresponden a la participación de Cronje que figura en el cuadro.
2. Indirectamente 7.800.332 acciones a través de Puente San Miguel, S.L.U.
3. Indirectamente 4.652.747 acciones a través de Inversiones Zulú, S.L. y 6.794.391 acciones a través de Apecano, S.L.
4. Indirectamente 6.628.291 acciones a través de Bright Sky 2012, S.L.
5. La nuda propiedad de 553.508 acciones corresponde a la Fundación Botín, pero los derechos de voto están asignados a Latimer Inversiones, S.L. como usufructuaria de aquellas.

En todos los demás aspectos permanece inalterado el mencionado pacto de sindicación.

Los hechos relevantes mencionados pueden consultarse en la página web corporativa del Grupo (www.santander.com).

Autocartera

Política de autocartera

El Banco, mediante acuerdo del consejo de administración de 21 de octubre de 2013, ha adaptado su política de autocartera² teniendo en cuenta los criterios recomendados por la CNMV. Las operaciones de compra y venta de acciones propias, por la Sociedad o por sociedades dominadas por ella, se ajustarán a lo previsto en la normativa vigente y en los acuerdos de la junta general de accionistas al respecto.

La operativa sobre acciones propias persigue:

- a) Facilitar en el mercado de las acciones del Banco liquidez o suministro de valores, según proceda, dando a dicho mercado profundidad y minimizando eventuales desequilibrios temporales entre la oferta y la demanda.
- b) Aprovechar en beneficio del conjunto de los accionistas las situaciones de debilidad en el precio de las acciones en relación con las perspectivas de evolución a medio plazo.

2. La política de autocartera se publica en la página web del Grupo (www.santander.com).

La operativa sobre acciones propias se sujetará a las siguientes pautas generales:

- No responderá a un propósito de intervención en la libre formación de precios.
- No podrá realizarse si la unidad encargada de ejecutarla dispone de información privilegiada o relevante.
- Permitirá, en su caso, la ejecución de programas de recompra y la adquisición de acciones para cubrir obligaciones del Banco o el Grupo.

Las operaciones de autocartera se realizarán por el departamento de inversiones y participaciones, aislado como área separada del resto de actividades del Banco y protegido por las correspondientes barreras, de forma que no disponga de ninguna información privilegiada o relevante. Será responsable de la gestión de la autocartera el director de dicho departamento.

Datos fundamentales

A 31 de diciembre de 2013, las acciones en autocartera ascendían a 1.425.239, representativas del 0,013% del capital social a cierre de 2013 (a 31 de diciembre de 2012, 48.893.603 acciones, el 0,474% del capital social del Banco).

El siguiente cuadro recoge la media mensual de los porcentajes de autocartera durante los años 2013 y 2012.

MEDIA MENSUAL DE AUTOCARTERA¹

% sobre el capital social del Banco²

	2013	2012
Enero	0,441	0,365
Febrero	1,264	0,184
Marzo	0,792	0,362
Abril	0,794	0,588
Mayo	1,061	1,372
Junio	0,752	1,211
Julio	0,209	1,228
Agosto	0,497	1,822
Septiembre	0,482	1,470
Octubre	0,171	0,912
Noviembre	0,431	1,999
Diciembre	0,393	1,180

1. En el apartado A.8 del informe anual de gobierno corporativo, que es una parte del informe de gestión, y en el apartado de capital y acciones propias de este último informe se incluye más información sobre esta materia.

2. Media mensual de la posición diaria de autocartera.

Las operaciones con acciones propias realizadas por las sociedades consolidadas en interés del Grupo durante el ejercicio 2013 han supuesto la adquisición de 974.313.530 acciones, equivalentes a un importe nominal de 487,2 millones de euros (importe efectivo de 5.592,1 millones de euros), y la venta de 1.021.781.894 acciones, por importe nominal de

510,9 millones de euros (importe efectivo de 5.876,5 millones de euros).

En el ejercicio 2013, el precio medio de compra de acciones del Banco fue de 5,74 euros por acción y el precio medio de venta de acciones del Banco de 5,75 euros por acción.

El efecto patrimonial neto de impuestos generado por transacciones realizadas en dicho ejercicio con acciones emitidas por el Banco ha sido de 28 millones de euros de pérdida, que se ha registrado en el patrimonio neto del Grupo en *Fondos propios-Reservas*.

Habilitación

La habilitación vigente para la realización de operaciones de autocartera resulta del acuerdo 5º de los adoptados por la junta general celebrada el 11 de junio de 2010, cuyo apartado II) dice lo siguiente:

"Conceder autorización expresa para que el Banco y las sociedades filiales que integran el Grupo puedan adquirir acciones representativas del capital social del Banco mediante cualquier título oneroso admitido en derecho, dentro de los límites y con los requisitos legales, hasta alcanzar un máximo –sumadas a las que ya se posean– del número de acciones equivalente al 10% del capital social existente en cada momento o al porcentaje máximo superior que establezca la Ley durante la vigencia de la presente autorización, totalmente desembolsadas, a un precio por acción mínimo del nominal y máximo de hasta un 3% superior al de la última cotización por operaciones en que el Banco no actúe por cuenta propia en el Mercado Continuo de las Bolsas Españolas (incluido el mercado de bloques) previa a la adquisición de que se trate. Esta autorización solo podrá ejercitarse dentro del plazo de cinco años contados desde la fecha de celebración de la junta. La autorización incluye la adquisición de acciones que, en su caso, hayan de ser entregadas directamente a los trabajadores y administradores de la Sociedad, o como consecuencia del ejercicio de derechos de opción de que aquellos sean titulares".

Acuerdos vigentes referidos a la posible emisión de nuevas acciones o de obligaciones convertibles en acciones

El capital autorizado asciende a 2.634.670.786 euros, conforme a lo acordado por la junta general ordinaria de accionistas celebrada el 22 de marzo de 2013. El plazo del que disponen los administradores del Banco para ejecutar y efectuar ampliaciones de capital hasta este límite finaliza el 22 de marzo de 2016. El acuerdo otorga al consejo la facultad de excluir total o parcialmente el derecho de suscripción preferente en los términos del artículo 506 de la Ley de Sociedades de Capital, si bien esta facultad está limitada a ampliaciones de capital que se realicen al amparo de esta delegación hasta 1.053.868.314,50 euros.

Adicionalmente, la junta general ordinaria celebrada el 22 de marzo de 2013 aprobó los siguientes acuerdos que guardan relación con el contenido de este apartado:

- 1.** Cuatro aumentos de capital social con cargo a reservas por los importes máximos de 1.675 millones, 1.775 millones, 1.825 millones y 1.900 millones de euros, respectivamente, dentro del esquema de retribución a los accionistas (*Santander Dividendo Elección*) según el cual el Banco les ofrece la posibilidad de, trimestralmente, en las fechas en que habitualmente se abonan los dividendos, recibir acciones liberadas por un importe equivalente a los mismos.

Con tal fin, a 31 de diciembre de 2013, se habían efectuado tres de los citados aumentos de capital aprobados por la junta general, que tuvieron lugar los días 30 de abril, 31 de julio y 31 de octubre. El número de acciones de 0,5 euros de valor nominal unitario que se emitieron, en cada caso, en las tres ampliaciones de capital liberadas fue de 270.917.436, 282.509.392 y 241.310.515, que corresponden a un total del 7,012% del capital social del Banco a cierre de 2013. Ya en 2014, el pasado 30 de enero se ejecutó el cuarto aumento de capital, emitiéndose 227.646.659 nuevas acciones, representativas de un 2,01% del capital social.

- 2.** Delegación en el consejo de administración, con arreglo al régimen general sobre emisión de obligaciones y al amparo de lo dispuesto en el artículo 319 del Reglamento del Registro Mercantil, de la facultad de emitir, en una o varias veces, obligaciones, bonos, participaciones preferentes y demás valores de renta fija o instrumentos de deuda de análoga naturaleza en cualquiera de las formas admitidas en derecho convertibles y/o canjeables en acciones del Banco. Esta delegación también comprende *warrants* u otros valores análogos que puedan dar derecho directa o indirectamente a la suscripción o la adquisición de acciones del Banco, de nueva emisión o ya en circulación, liquidables mediante entrega física o mediante diferencias.

El importe máximo agregado de la emisión o emisiones de valores que se realicen al amparo de esta delegación es de 10.000 millones de euros o su equivalente en otra divisa y el plazo del que disponen los administradores del Banco para ejecutar este acuerdo finaliza el día 22 de marzo de 2018.

- 3.** Delegación en el consejo de administración, al amparo de lo previsto en el artículo 297.1.a) de la Ley de Sociedades de Capital, de las más amplias facultades para que, en el plazo de un año contado desde la fecha de celebración de dicha junta, pueda señalar la fecha y fijar las condiciones, en todo lo no previsto por la propia junta, de un aumento de capital por un importe de 500 millones de euros. Si dentro del plazo señalado por la junta para la ejecución de este acuerdo el consejo no ejercita las facultades que se le delegan, éstas quedarán sin efecto.

2. EL CONSEJO DE BANCO SANTANDER*

D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos

PRESIDENTE
Consejero ejecutivo

Nacido en 1934 en Santander.
Se incorporó al consejo en 1960.
Licenciado en Ciencias Económicas y en Derecho.

Comisiones del consejo de las que es miembro
Ejecutiva (*presidente*), internacional (*presidente*) y
tecnología, productividad y calidad (*presidente*).



D. Javier Marín Romano

CONSEJERO DELEGADO
Consejero ejecutivo

Nacido en 1966 en Madrid.
Es **nombrado consejero** en la reunión del consejo de 29 de abril de 2013.
Licenciado en Derecho y diplomado en Ciencias Empresariales.



D. Fernando de Asúa Álvarez

VICEPRESIDENTE 1º
Consejero externo (independiente) y coordinador de los consejeros externos

Nacido en 1932 en Madrid.
Se incorporó al consejo en 1999.
Licenciado en Ciencias Económicas e Informática, graduado en *Business Administration* y Matemáticas.

Otros cargos relevantes: ha sido presidente de IBM España, de la que actualmente es presidente honorario. Es vicepresidente no ejecutivo de Técnicas Reunidas, S.A.

Comisiones del consejo de las que es miembro
Ejecutiva, delegada de riesgos (*vicepresidente*), auditoría y cumplimiento, nombramientos y retribuciones (*presidente*) y tecnología, productividad y calidad.



D. Matías Rodríguez Inciarte

VICEPRESIDENTE 2º
Consejero ejecutivo

Nacido en 1948 en Oviedo.
Se incorporó al consejo en 1988.
Licenciado en Ciencias Económicas y Técnico Comercial y Economista del Estado.



Otros cargos relevantes: ha sido ministro de la Presidencia (1981-1982). Es presidente de la Fundación Príncipe de Asturias, y consejero externo de Sanitas, S.A. de Seguros y de Financiera Ponferrada, S.A., SICAV.

Comisiones del consejo de las que es miembro
Ejecutiva y delegada de riesgos (*presidente*).

* Salvo que se indique otra cosa, la actividad principal de los miembros del consejo es la que realizan en el Grupo como consejeros del Banco, ya sean ejecutivos o externos.

D. Guillermo de la Dehesa Romero



VICEPRESIDENTE 3º

Consejero externo (independiente)

Nacido en 1941 en Madrid.

Se incorporó al consejo en 2002.

Técnico Comercial y Economista del Estado y jefe de oficina del Banco de España (en excedencia).

Actividad principal: asesor internacional de Goldman Sachs International.

Otros cargos relevantes: fue secretario de estado de Economía, secretario general de Comercio, consejero delegado de Banco Pastor, S.A. y, en la actualidad, es vicepresidente no ejecutivo de Amadeus IT Holding, S.A., consejero no ejecutivo de Campofrío Food Group, S.A. y de Grupo Empresarial San José, S.A., presidente del Centre for Economic Policy Research (CEPR) de Londres, miembro del Group of Thirty, de Washington, presidente del consejo rector de IE Business School y presidente no ejecutivo de Aviva Grupo Corporativo, S.L. y de Aviva Vida y Pensiones, S.A. de Seguros y Reaseguros.

Comisiones del consejo de las que es miembro

Ejecutiva, auditoría y cumplimiento (**presidente**), nombramientos y retribuciones e internacional.

D. Rodrigo Echenique Gordillo



Consejero externo (independiente)

Nacido en 1946 en Madrid.

Se incorporó al consejo en 1988.

Licenciado en Derecho y Abogado del Estado.

Otros cargos relevantes: fue consejero delegado de Banco Santander, S.A. (1988-1994). En la actualidad, es también presidente no ejecutivo de NH Hoteles, S.A. y consejero no ejecutivo de Vocento, S.A.

Comisiones del consejo de las que es miembro

Ejecutiva, delegada de riesgos, auditoría y cumplimiento, nombramientos y retribuciones e internacional.

D.ª Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea



Consejera ejecutiva

Nacida en 1960 en Santander.

Se incorporó al consejo en 1989.

Licenciada en Ciencias Económicas.

Actividad principal: consejera delegada de Santander UK plc. Se incorpora al Banco después de un período en JP Morgan (1981-1988). Desde 1992 es directora general de Banco Santander, S.A., habiendo sido presidente ejecutivo de Banesto entre 2002 y 2010.

Otros cargos relevantes: es consejera no ejecutiva de The Coca-Cola Company.

Comisiones del consejo de las que es miembro

Ejecutiva, internacional y tecnología, productividad y calidad.

D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga



Consejera externa (independiente)

Nacida en 1949 en Santander.

Se incorporó al consejo en 2007.

Doctora en Derecho. Ha realizado programas de alta dirección en el IESE y Harvard Business School.

Actividad principal: profesora titular de la Universidad Complutense de Madrid.

Otros cargos relevantes: ha sido ministra de Medio Ambiente, presidenta de la comisión de Asuntos Europeos y de la de Asuntos Exteriores del Congreso de los Diputados y presidenta para España y Portugal y vicepresidente para Europa de Siebel Systems. Actualmente es miembro electivo del Consejo de Estado, miembro de la Real Academia de Doctores y consejera no ejecutiva de ENCE Energía y Celulosa, S.A.

Comisiones del consejo de las que es miembro

Ejecutiva, delegada de riesgos y nombramientos y retribuciones.

Ms. Sheila Bair



Consejera externa (independiente)

Nacida en 1954 en Wichita, Kansas.

Es nombrada **consejera** en la reunión del consejo de 27 de enero de 2014.

Joint Degree por la University of Kansas School of Law y **Bachelor of Arts** por la University of Kansas.

Actividad principal: Senior advisor y presidente de la Systemic Risk Council de The Pew Charitable Trust y columnista de la revista Fortune.

Otros cargos relevantes: Ha sido presidente de la Federal Deposit Insurance Corporation (2006 - 2011), profesora de política financiera regulatoria en la escuela de negocios Isenberg de la University of Massachusetts-Amherst (2002 a 2006) y Assistant Secretary del departamento del Tesoro de los EE.UU. (2001 - 2002).

D. Vittorio Corbo Lioi



Consejero externo

Nacido en 1943 en Iquique (Chile).

Se incorporó al consejo en 2011.

Ingeniero Comercial por la Universidad de Chile y **doctor** en economía por MIT.

Otros cargos relevantes: es presidente no ejecutivo del consejo de Compañía de Seguros SURA-Chile S.A., consejero no ejecutivo de Banco Santander - Chile, de Banco Santander (México), S.A., de CCU, S.A. y de Endesa Chile y asesor económico de diferentes instituciones internacionales y empresas chilenas. Ha sido presidente del Banco Central de Chile (2003-2007), profesor de Economía en la Pontificia Universidad Católica de Chile (1981-1984 y 1991-2003), en la Concordia University en Montreal (1972-1981) y *Professorial Lecturer* en la Georgetown University, Washington DC (1985-1991) y desempeñó posiciones directivas en el Banco Mundial (1984-1991).

D. Ángel Jado Becerro de Bengoa



Consejero externo (independiente)

Nacido en 1945 en Santander.

Se incorporó al consejo en 2010.

Licenciado en Derecho.

Otros cargos relevantes: fue consejero de Banco Santander de 1972 a 1999 y consejero de Banco Banif, S.A. de 2001 a 2013.

D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea



Consejero externo (dominical)

Nacido en 1973 en Santander.

Se incorporó al consejo en 2004.

Licenciado en Derecho.

Actividad principal: presidente y consejero delegado de JB Capital Markets, Sociedad de Valores, S.A.

D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer



Consejera externa (independiente)

Nacida en 1949 en Barcelona

Se incorporó al consejo en 2012.

Doctora en Derecho.

Actividad principal: catedrática de Derecho Penal de la Facultad de Derecho ESADE-URL.

Otros cargos relevantes: ha sido Rectora de la Universidad Ramon Llull, vocal del Consejo General del Poder Judicial, miembro del Comité Permanente de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE) y directora general del Centro de Estudios Jurídicos del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya.

Comisiones del consejo de las que es miembro
Internacional.

D. Abel Matutes Juan



Consejero externo (independiente)

Nacido en 1941 en Ibiza.

Se incorporó al consejo en 2002.

Licenciado en Derecho y Ciencias Económicas.

Actividad principal: presidente de Grupo de Empresas Matutes.

Otros cargos relevantes: ha sido ministro de Asuntos Exteriores y comisario de la Unión Europea en las carteras de Crédito e Inversión, Ingeniería Financiera y Política para la Pequeña y Mediana Empresa (1989); de Relaciones Norte-Sur, Política Mediterránea y Relaciones con Latinoamérica y Asia (1989) y de Transportes y Energía y Agencia de Abastecimiento de Euroatom (1993).

Comisiones del consejo de las que es miembro

Auditoría y cumplimiento e internacional.

D. Juan Miguel Villar Mir



Consejero externo (independiente)

Nacido en 1931 en Madrid.

Es **nombrado consejero** en la reunión del consejo de 29 de abril de 2013.

Es **Doctor** Ingeniero de Caminos, Canales y Puertos, **Licenciado** en Derecho y diplomado en Organización Industrial.

Actividad principal: Es presidente de Grupo OHL y representante de éste como vicepresidente de Abertis Infraestructuras, S.A.

Otros cargos relevantes: ha sido ministro de Hacienda y vicepresidente del gobierno para asuntos económicos (1975-1976). Ha sido presidente de Electra de Viesgo, Altos Hornos de Vizcaya, Hidro Nitro Española, Empresa Nacional de Celulosa, Empresa Nacional Carbonífera del Sur, Cementos del Cinca y Cementos Portland Aragón y Puerto Sotogrande. En la actualidad es, además, miembro de la Real Academia de Ingeniería.

D. Juan Rodríguez Inciarte



Consejero ejecutivo y director general

Nacido en 1952 en Oviedo.

Se incorporó al consejo en 2008.

Licenciado en Ciencias Económicas.

Otros cargos relevantes: es vicepresidente de Santander UK plc y consejero de Santander Consumer Finance, S.A. y de SAM Investment Holdings Limited.

Comisiones del consejo de las que es miembro

Delegada de riesgos.

D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca



Secretario general y del consejo

Nacido en 1952 en Madrid.

Se incorporó al Grupo como secretario general y del consejo de Banco Santander de Negocios, siendo nombrado secretario general y del consejo de Banco Santander S.A. en 1994.

Licenciado en Derecho, ICADE-E3 y Abogado del Estado.

Otros cargos relevantes: es director general de Banco Santander, S.A. y consejero externo de la Sociedad Rectora de la Bolsa de Valores de Madrid, S.A., de Bolsas y Mercados Españoles, Sociedad Holding de Mercados y Sistemas Financieros, S.A. y de La Unión Resinera Española, S.A.

Secretario de las comisiones del consejo

Ejecutiva, delegada de riesgos, auditoría y cumplimiento, nombramientos y retribuciones, internacional y tecnología, productividad y calidad.

Reelección de consejeros en la junta general ordinaria de 2014

De acuerdo con el artículo 55 de los Estatutos sociales* y el artículo 22 del Reglamento del Consejo*, el plazo de duración del cargo de administrador es de tres años, produciéndose anualmente la renovación del consejo por terceras partes.

En la junta general ordinaria de accionistas de 2014, que se prevé celebrar el día 27 o 28 de marzo, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, y siguiendo el turno determinado por la antigüedad en el cargo para la renovación anual y por terceras partes del consejo que establece el artículo 55 de los Estatutos, corresponde proponer la reelección de D.^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. Vittorio Corbo Lioi, D. Rodrigo Echenique Gordillo y D.^a Esther Giménez-Salinas i Colomer, la primera como consejera ejecutiva, los dos siguientes como consejeros externos y la última como consejera independiente. Asimismo, se someterá a

* Los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo de Banco Santander se publican en la página web del Grupo (www.santander.com).

la junta general la ratificación de los nombramientos de D. Javier Marín Romano -reeligiéndole además por un plazo de tres años-, D. Juan Miguel Villar Mir y Ms. Sheila Bair –reeligiéndola asimismo por un plazo de tres años-, el primero como consejero ejecutivo y los otros dos como independientes. Los perfiles profesionales y descripción de su actividad figuran en las páginas anteriores.

Las reelecciones se someterán al voto separado de la junta (artículo 21.2 del reglamento de la junta). Dada la implantación de esta práctica de elección desde la junta general ordinaria de 2005, todos los actuales consejeros han sido sometidos al voto separado de la junta.

Función

El consejo de administración asume como núcleo de su misión la función de supervisión del Grupo, delegando la gestión ordinaria del mismo en los correspondientes órganos ejecutivos y en los distintos equipos de dirección.

COMPOSICIÓN Y ESTRUCTURA DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN A 31 DE DICIEMBRE DE 2013

Consejo de administración		Comisiones							
		Ejecutivo	Externo	1. Comisión ejecutiva	2. Comisión delegada de riesgos	3. Comisión de auditoría y cumplimiento	4. Comisión de nombramientos y retribuciones	5. Comisión internacional	6. Comisión de tecnología, productividad y calidad
Presidente	D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos ¹	■	■	■ P				■ P	■ P
Consejero delegado	D. Javier Marín Romano ⁶	■		■				■	■
Vicepresidente primero	D. Fernando de Asúa Álvarez		■ I	■	■ V	■	■ P		■
Vicepresidente segundo	D. Matías Rodríguez Inciarte ²	■		■	■	■ P			
Vicepresidente tercero	D. Guillermo de la Dehesa Romero		■ I	■		■ P	■	■	■
Vocales	D. ^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ¹	■		■				■	■
	D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea ^{1, 3}		■ D						
	Lord Burns (Terence) ⁷		■ E						
	D. Vittorio Corbo Lioi		■ E						
	D. Rodrigo Echenique Gordillo ⁸	■ I	■	■	■	■	■	■	■
	D. ^a Esther Giménez-Salinas i Colomer	■ I						■	
	D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	■ I							
	D. Abel Matutes Juan	■ I			■			■	
	D. Juan Rodríguez Inciarte	■		■					
	D. ^a Isabel Tocino Biscarolasa ⁹	■ I	■	■			■		
	D. Juan Miguel Villar Mir ⁶	■ I							
Secretario general y del consejo	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca		■	■	■	■	■	■	■

1. D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos tiene atribuido el derecho de voto en junta general de 93.026.412 acciones propiedad de la Fundación Botín (0,821% del capital), de 2.469.558 acciones cuya titularidad corresponde a D. Jaime Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos (0,022% del capital), 6.128.787 acciones cuya titularidad corresponde a Nueva Azil, S.L. y Latimer Inversiones, S.L. (0,054% del capital); 8.633.998 acciones cuya titularidad corresponde a D.^a Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (0,076% del capital); 7.830.897 acciones cuya titularidad corresponde a D.^a Paloma Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (0,069% del capital); y 16.873.709 acciones cuya titularidad corresponde a D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (0,149% del capital). Además, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos tiene atribuido el derecho de voto de 17.082.380 acciones cuya titularidad corresponde a D.^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (0,151% del capital) y de 16.283.429 acciones cuya titularidad

corresponde D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea (0,144% del capital). En este cuadro se hace referencia a la participación directa e indirecta de cada uno de estos dos últimos, que son consejeros del Banco, pero en la columna relativa al porcentaje total sobre capital social dichas participaciones se computan junto con las que pertenecen o están representadas por D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos.

2. D. Matías Rodríguez Inciarte tiene atribuido el derecho de voto de 83.452 acciones propiedad de dos hijos suyos.

3. D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea tiene la condición de consejero externo dominical por representar en el consejo de administración la participación de la Fundación Botín, Bafimar, S.L., Cronje, S.L., Puente de San Miguel, S.L.U., Inversiones Zulú, S.L. Latimer Inversiones, S.L., Nueva Azil, S.L., Apecaño, S.L., Bright Sky 2012, S.L., D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos,

El Reglamento del Consejo (artículo 3) reserva a éste, con carácter indelegable, la aprobación de las políticas y estrategias generales y, en particular, los planes estratégicos, los objetivos de gestión y el presupuesto anual, las políticas de gobierno corporativo, de responsabilidad social corporativa, de dividendos y de autocartera, la política general de riesgos y las políticas de información y comunicación con los accionistas, los mercados y la opinión pública.

Asimismo, el consejo se reserva, con el mismo carácter indelegable, entre otras materias, la adquisición y disposición de activos sustanciales (salvo cuando la competencia corresponda a la junta de accionistas) y las grandes operaciones societarias, la determinación de la retribución de cada consejero, así como la aprobación de los contratos que regulen la prestación por los administradores de funciones distintas a las de mero consejero, incluidas las ejecutivas, y las retribuciones que les correspondan por el desempeño de las mismas, la selección, el nombramiento por cooptación y la evaluación continua de los consejeros, la selección, nombramiento y, en su caso, destitución de los restantes miembros de la alta dirección (directores generales y asimilados) y el

control de la actividad de gestión y evaluación continua de los mismos, así como la definición de las condiciones básicas de sus contratos, y la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales. En las materias a que se refiere este párrafo, la comisión ejecutiva podrá adoptar las correspondientes decisiones, por delegación del consejo y cuando razones de urgencia lo justifiquen.

Tanto los Estatutos (artículo 40) como el citado Reglamento (artículo 5) establecen la obligación del consejo de velar para que el Banco cumpla fielmente la legalidad vigente, respete los usos y buenas prácticas de los sectores o países donde ejerza su actividad y observe los principios adicionales de responsabilidad social que hubiera aceptado voluntariamente.

Además, el consejo del Banco tiene una muy intensa participación en la gestión de riesgos del Grupo. De sus 16 miembros, 10 están integrados en alguna de las tres comisiones del consejo con competencias en materia de riesgos: ejecutiva, delegada de riesgos y de auditoría y cumplimiento.

Participación en el capital social a 31 de diciembre de 2013

Directa	Indirecta	Acciones representadas	Total	% del capital social	Fecha de primer nombramiento	Fecha de último nombramiento	Fecha de expiración ⁵	Fecha de la última propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones
6.464.149	-	134.963.361	141.427.510	1,542%	04.07.1960 ⁴	30.03.2012	Primer semestre de 2015	17.02.2012
291.199	2.963	-	294.162	0,003%	29.04.2013 ⁴	29.04.2013	Primer semestre de 2014	29.04.2013
83.746	65.777	-	149.523	0,001%	17.04.1999	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
1.279.132	108.560	83.452	1.471.144	0,013%	07.10.1988 ⁴	30.03.2012	Primer semestre de 2015	17.02.2012
128	-	-	128	0,000%	24.06.2002	22.03.2013	Primer semestre de 2015	13.02.2013
5.086.619	11.995.761	-	17.082.380	0,000%	04.02.1989 ⁴	17.06.2011	Primer semestre de 2014	11.04.2011
4.793.481	11.489.948	-	16.283.429	0,000%	25.07.2004	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
30.128	27.001	-	57.129	0,001%	20.12.2004	17.06.2011	Primer semestre de 2014	11.04.2011
1	-	-	1	0,000%	22.07.2011	30.03.2012	Primer semestre de 2014	17.02.2012
658.758	12.202	-	670.960	0,006%	07.10.1988	17.06.2011	Primer semestre de 2014	11.04.2011
4.651	-	-	4.651	0,000%	30.03.2012	30.03.2012	Primer semestre de 2014	17.02.2012
2.000.000	4.950.000	-	6.950.000	0,061%	11.06.2010	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
197.882	2.643.807	-	2.841.689	0,025%	24.06.2002	22.03.2013	Primer semestre de 2015	13.02.2013
1.528.082	-	-	1.528.082	0,013%	28.01.2008 ⁴	30.03.2012	Primer semestre de 2015	17.02.2012
106.780	-	-	106.780	0,001%	26.03.2007	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
1.056	-	-	1.056	0,000%	07.05.2013	07.05.2013	Primer semestre de 2014	29.04.2013
22.525.792	31.296.019	135.046.813	188.868.624	1,666%				Total

D.^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D.^a Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D.^a Paloma Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. Jaime Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, D. Jorge Botín-Sanz de Sautuola Ríos, D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola Ríos, D.^a Marta Botín-Sanz de Sautuola Ríos y la suya propia.

4. La fecha en la que fueron nombrados por primera vez consejeros ejecutivos coincide con la del primer nombramiento como consejero.

5. No obstante, y conforme a lo establecido en el artículo 55 de los Estatutos, los cargos se renovarán anualmente por terceras partes, siguiéndose para ello el turno determinado por la antigüedad de aquéllos, según la fecha y orden del respectivo nombramiento.

6. Su nombramiento queda pendiente de ratificación en la primera junta que se celebre, prevista para el primer semestre de 2014.

7. Lord Burns renuncia al cargo de consejero con efectos desde el 31 de diciembre de 2013.

8. Está prevista la reelección en la junta general ordinaria de 2014 de D. Rodrigo Echenique Gordillo como consejero, momento a partir del cual tendrá la consideración de externo pero no de independiente, al haber permanecido en el cargo de consejero más de 12 años.

- Presidente de la comisión
- Vicepresidente de la comisión
- Dominical
- Independiente
- Externo no dominical ni independiente

Compromiso del consejo y experiencia de sus miembros

■ PARTICIPACIÓN DEL CONSEJO EN EL CAPITAL DEL BANCO

Datos a cierre de 2013

Número de acciones del consejo

188.868.624

el 1,666% del capital social

Valor en bolsa

1.229

millones de euros

Cotización de la acción

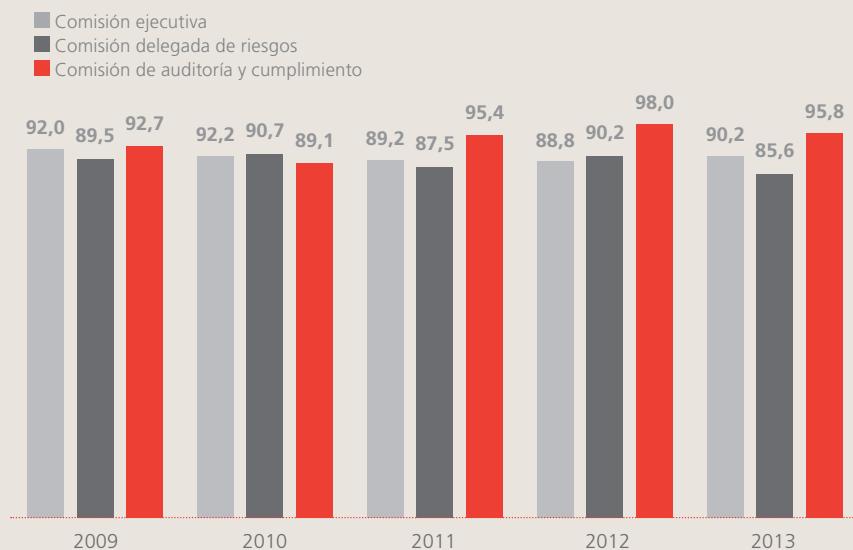
6,506

euros

Gobierno corporativo en la gestión de riesgos

■ EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE MEDIO DE ASISTENCIA A LAS REUNIONES DE LAS COMISIONES DEL CONSEJO

%



- D. Matías Rodríguez Inciarte, vicepresidente segundo de Banco Santander y presidente de la comisión delegada de riesgos, reporta directamente a la comisión ejecutiva y al consejo, con lo que se garantiza la independencia de la función de riesgos.

- La comisión delegada de riesgos se reunió en 2013 en 97 ocasiones, en sesiones con una duración aproximada de tres horas cada una.

- La comisión ejecutiva se reunió 58 veces en 2013 y dedicó una parte muy importante de su tiempo a tratar sobre riesgos.

■ PARTICIPACIÓN CRUZADA EN LAS COMISIONES EJECUTIVA , DELEGADA DE RIESGOS Y DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO



■ NÚMERO DE REUNIONES DE LAS COMISIONES EJECUTIVA , DELEGADA DE RIESGOS Y DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO

Comisiones	2009	2010	2011	2012	2013
Ejecutiva	56	55	59	59	58
Delegada de riesgos	99	99	99	98	97
Auditoría y cumplimiento	11	11	12	11	12
Total de reuniones	166	165	170	168	167

Tamaño y composición del consejo

Desde finales de 2010, el tamaño del consejo se ha reducido en un 20%, pasando de 20 a 16 miembros.

El consejo de administración tiene una composición equilibrada entre consejeros ejecutivos y externos. Todos sus miembros se caracterizan por su capacidad profesional, integridad e independencia de criterio.

Conforme al artículo 6.3 del Reglamento del Consejo, la comisión de nombramientos y retribuciones en su reunión del 23 de enero de 2014 ha procedido a verificar el carácter de cada consejero. Su propuesta ha sido elevada al consejo, que la ha aprobado en su sesión del 27 de enero de 2014.

El consejo consta actualmente de 16 miembros, de los que cinco son ejecutivos y 11 externos. De estos últimos, nueve son independientes, uno dominical y otro no es, a juicio del consejo, ni dominical ni independiente.

Durante el ejercicio 2013 se produjeron los siguientes cambios en la composición del consejo. En su sesión de 29 de abril de 2013, D. Alfredo Sáenz Abad comunicó al consejo la renuncia voluntaria a sus cargos de vicepresidente segundo y consejero delegado, dejando asimismo de formar parte de dicho órgano colegiado, y se acordó nombrar nuevo consejero delegado a D. Javier Marín Romano, hasta entonces director general de banca privada, gestión de activos y seguros.

En la citada reunión, se dejó constancia de la renuncia de D. Manuel Soto Serrano como consejero y vicepresidente cuarto del consejo y se designó consejero independiente a D. Juan Miguel Villar Mir. Asimismo, se nombró vicepresidente segundo a D. Matías Rodríguez Inciarte —responsable de los riesgos del Grupo y presidente de la comisión delegada de riesgos del Banco— y vicepresidente tercero a D. Guillermo de la Dehesa Romero, consejero independiente, que sustituyó a D. Manuel Soto Serrano como presidente de la comisión de auditoría y cumplimiento.

En la reunión del consejo de 16 de diciembre de 2013, Lord Burns presentó su renuncia al cargo de consejero, con efectos

a 31 de diciembre de 2013, y se le nombró miembro del consejo asesor internacional.

Finalmente, ya en 2014, en la sesión del consejo de 27 de enero, se acordó, a propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones, designar a Ms. Sheila Bair consejera independiente para cubrir la plaza vacante existente tras la renuncia de Lord Burns. Está previsto que este nombramiento se presente para su ratificación en la próxima junta general de accionistas del Banco.

Consejeros ejecutivos

De acuerdo con el Reglamento del Consejo (artículo 6.2.a), son ejecutivos los siguientes consejeros: D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, D. Javier Marín Romano, D. Matías Rodríguez Inciarte, D.^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea y D. Juan Rodríguez Inciarte.

Consejeros externos dominicales

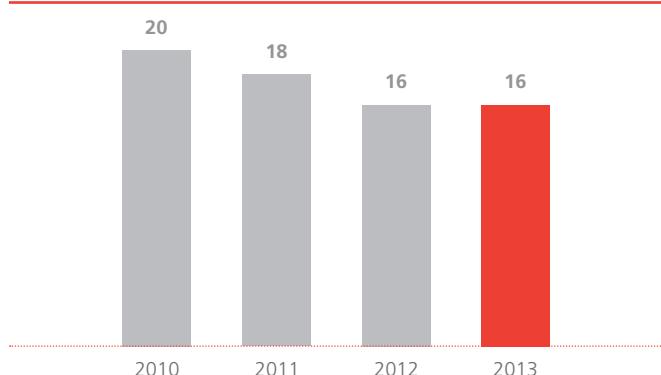
La Orden ECC/461/2013 (artículo 8.3) establece que se considerarán consejeros externos dominicales “*aquellos que posean una participación accionarial superior o igual a la que se considere legalmente como significativa o que hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía*”, así como quienes representen a dichos accionistas.

Desde el año 2002, la comisión de nombramientos y retribuciones y el consejo de administración del Banco han seguido como criterio que es condición necesaria pero no suficiente para designar a un consejero como externo dominical que éste tenga o represente como mínimo un 1% del capital del Banco. Este porcentaje ha sido fijado por el Banco dentro de sus facultades de autorregulación.

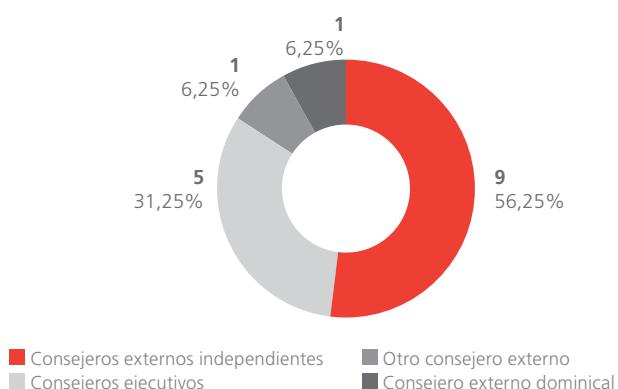
El consejo, apreciando las circunstancias que concurren en el caso, y previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, considera que D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea es consejero externo dominical.

EVOLUCIÓN DEL TAMAÑO DEL CONSEJO

Datos a cierre de cada ejercicio



COMPOSICIÓN ACTUAL DEL CONSEJO



Consejeros externos independientes

La unidad del consejo es esencial a la hora de determinar su composición. Todos los consejeros deben actuar en interés del Banco y de sus accionistas y tienen la misma responsabilidad por las decisiones del consejo.

El consejo entiende que la independencia debe ser de criterio, predicarse de todos los consejeros y estar basada en la solvencia, integridad y profesionalidad de cada uno de ellos.

El Reglamento del Consejo (artículo 6.2.c) incorpora la definición de consejero independiente establecida en el Código Unificado de Buen Gobierno, según la cual tendrán esta calificación los consejeros externos o no ejecutivos que hayan sido designados en atención a sus condiciones personales o profesionales y que puedan desempeñar sus funciones sin verse condicionados por relaciones con el Banco, sus accionistas o sus directivos. Dicha definición debe completarse con lo dispuesto en el artículo 8.4 de la Orden ECC/461/2013, que introduce una definición legal de consejero independiente, teniendo en cuenta igualmente la disposición transitoria segunda de dicha orden.

Apreciando las circunstancias que concurren en cada caso y previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, el consejo considera que son externos independientes los siguientes nueve consejeros: D. Fernando de Asúa Álvarez, D. Guillermo de la Dehesa Romero, D. Rodrigo Echenique, D.^a Esther Giménez-Salinas i Colomer, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D. Abel Matutes Juan, D.^a Isabel Tocino Biscarolaga, D. Juan Miguel Villar Mir y Ms. Sheila Blair.

En cuanto a D. Rodrigo Echenique Gordillo, que actualmente está calificado como consejero externo independiente, continuará con tal consideración hasta la finalización de su mandato con ocasión de la próxima junta general de accionistas. El Sr. Echenique es uno de los consejeros a los que, siguiendo el turno determinado por la antigüedad en el cargo para la renovación anual y por terceras partes del consejo que establece el artículo 55 de los Estatutos, correspondería proponer su reelección en dicha junta general, como consejero externo, ya que no puede volver a ser designado como independiente por haber permanecido en el cargo más de 12 años.

Asimismo, en la sesión del consejo de 27 de enero de 2014, se acordó, a propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones, designar a Ms. Sheila Bair consejera independiente para cubrir la plaza vacante existente tras la renuncia de Lord Burns. Está previsto que este nombramiento se presente para su ratificación en la próxima junta general de accionistas del Banco.

Dado el número actual de consejeros (16), el porcentaje de consejeros externos independientes en el consejo es de un 56%.

Dicho porcentaje supera el umbral mínimo de un tercio establecido por el artículo 6.1 del Reglamento del Consejo y refleja el objetivo del consejo de que en su composición predominen los consejeros externos y, entre ellos, los que tengan la condición de independientes.

A 31 de diciembre de 2013, la antigüedad media en el cargo de consejero de los consejeros externos independientes era de 9,47 años.

Otros consejeros externos

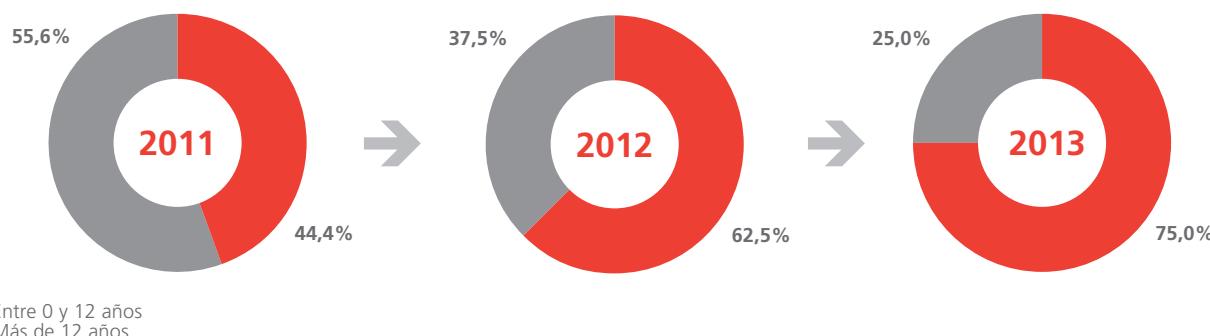
D. Vittorio Corbo Lioi es consejero externo no dominical. Al prestar servicios profesionales remunerados al Grupo distintos de los de dirección y supervisión colegiada propios de su condición de mero consejero —percibe retribuciones como consejero de Grupo Financiero Santander México y de Banco Santander Chile, así como asesor de esta última entidad—, a juicio del consejo de administración, previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, no puede ser clasificado como independiente.

Diversidad en el consejo

Corresponde a la comisión de nombramientos y retribuciones, según establece el artículo 17.4.a) del Reglamento del Consejo, formular y revisar los criterios que deben seguirse para la composición del consejo y para la selección de quienes hayan de ser propuestos para el cargo de consejero.

AÑOS EN EL CARGO DE LOS CONSEJEROS INDEPENDIENTES

Datos a cierre de cada ejercicio



Entre 0 y 12 años
Más de 12 años

Por lo que se refiere a la diversidad de género, tanto la comisión de nombramientos y retribuciones como el consejo de administración son conscientes de la importancia de fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y de la conveniencia de incorporar al consejo mujeres que reúnan los requisitos de capacidad, idoneidad y dedicación efectiva al cargo de consejero.

En la actualidad, hay cuatro mujeres en el consejo de administración, D.^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, Ms. Sheila Bair, D.^a Esther Giménez-Salinas y D.^a Isabel Tocino Biscarrolasaga, siendo la primera consejera ejecutiva y las otras tres consejeras independientes.

El porcentaje de mujeres en el consejo de Banco Santander (25%) sigue siendo superior al de la media de las grandes empresas europeas cotizadas en bolsa. Según un estudio realizado por la Comisión Europea con datos de abril de 2013 dicho porcentaje era del 16,6% para el conjunto de los 27 países de la Unión Europea y del 14,5% para España.

En la tabla que se incluye a continuación puede observarse el número y porcentaje de mujeres en el consejo y en cada una de las comisiones del mismo.

	Número de miembros	Número de consejeras	% de consejeras
Consejo	16	4	25
Comisión ejecutiva	8	2	25
Comisión delegada de riesgos	5	1	20
Comisión de auditoría y cumplimiento	4	-	-
Comisión de nombramientos y retribuciones	4	1	25
Comisión de tecnología, productividad y calidad	4	1	25
Comisión internacional	7	2	28

Presidente ejecutivo y consejero delegado

El presidente del consejo es el superior jerárquico del Banco (artículos 48.1 y 8.1 de los Estatutos y del Reglamento del Consejo, respectivamente) y le han sido delegadas todas las facultades delegables de conformidad con la ley, los Estatutos y el Reglamento del Consejo.

Ello no obstante, de acuerdo con el artículo 10.3 del Reglamento del Consejo, es el consejero delegado, quien se encarga en su condición de tal, de la gestión diaria de las distintas áreas de negocios con las máximas funciones ejecutivas.

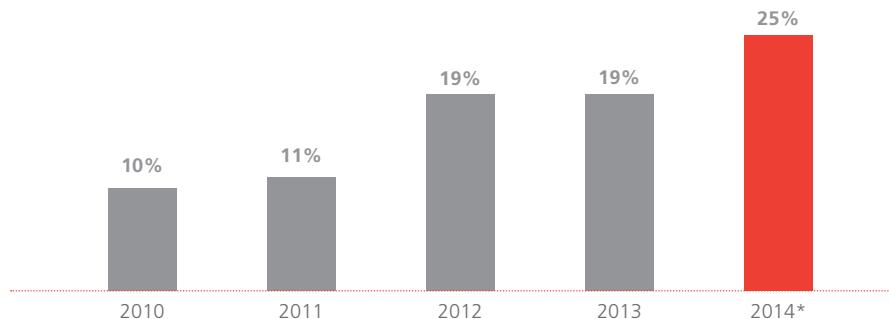
Existe una clara separación de funciones entre las del presidente ejecutivo, el consejero delegado, el consejo y sus comisiones, y unos contrapesos adecuados que garantizan el debido equilibrio en la estructura de gobierno corporativo del Banco, como son:

- El consejo y sus comisiones ejercen funciones de supervisión y control de las actuaciones tanto del presidente como del consejero delegado.
- El vicepresidente 1º, que es externo independiente, preside la comisión de nombramientos y retribuciones y actúa como coordinador de los consejeros externos.
- El vicepresidente 2º, que es el presidente de la comisión delegada de riesgos, reporta directamente a la comisión ejecutiva y al consejo.
- Las facultades delegadas en el consejero delegado son iguales a las delegadas en el presidente, quedando excluidas en ambos casos las que se reserva de forma exclusiva el propio consejo.

El consejo de administración propondrá a la junta general ordinaria de 2014 una mejora técnica estatutaria consistente en explicitar la regla general prevista en la reciente Directiva CRD IV, en virtud de la cual, el presidente no podrá ejercer simultáneamente el cargo de consejero delegado.

EVOLUCIÓN DEL % DE MUJERES EN EL CONSEJO

Datos a cierre de cada ejercicio salvo 2014



* A la fecha del presente informe.

Planes de sucesión del presidente y del consejero delegado

La planificación de la sucesión de los principales administradores es un elemento clave del buen gobierno del Banco. El proceso está regulado en el artículo 24 del Reglamento del Consejo.

Nombramiento del nuevo consejero delegado

Con ocasión de la decisión tomada por D. Alfredo Sáenz de renunciar a sus cargos de vicepresidente segundo y consejero delegado, cesando asimismo como consejero, la comisión de nombramientos y retribuciones se reunió el día 29 de abril de 2013, con la asistencia de todos sus miembros, para deliberar sobre su sustitución. En este contexto, la comisión valoró el nombramiento como consejero delegado de D. Javier Marín, entonces director general y responsable de la división de banca privada global, gestión de activos y seguros.

Al analizar la idoneidad del Sr. Marín, la comisión concluyó que éste reunía los requisitos necesarios y era la persona más adecuada para el puesto, considerando muy positiva su trayectoria profesional en el Grupo en el que ha ocupado diversos cargos de responsabilidad desde su incorporación en 1991.

La comisión formuló la correspondiente propuesta al consejo, que la aprobó.

A juicio de la comisión de nombramientos y retribuciones y del consejo, la rapidez y eficacia con la que se ha organizado y ejecutado el proceso de sucesión del anterior consejero delegado demuestran la existencia en el Banco de procedimientos asentados y claros para la sustitución de los principales ejecutivos del Grupo y el profundo conocimiento que la comisión y el consejo tienen de su primera línea directiva para la selección de candidatos a ocupar puestos clave en su organización.

Reglas de sustitución interina del presidente

El artículo 44.2 de los Estatutos contempla reglas de sustitución interina para el ejercicio circunstancial (aplicable para casos de ausencia, imposibilidad o indisposición) de las funciones de presidente del consejo en defecto de los vicepresidentes.

Anualmente, el consejo determina el orden de numeración correspondiente en función de la antigüedad en el cargo de los consejeros. En este sentido, el consejo, en su reunión de 29 de abril de 2013, acordó, para el ejercicio circunstancial de las labores de presidente, en defecto de los vicepresidentes del consejo, asignar a los actuales consejeros el siguiente orden de prelación:

1. D. Rodrigo Echenique Gordillo
2. D.ª Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
3. D. Abel Matutes Juan
4. D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
5. D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga
6. D. Juan Rodríguez Inciarte
7. D. Ángel Jado Becerro de Bengoa
8. D. Vittorio Corbo Lioi
9. D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer
10. D. Javier Marín Romano
11. D. Juan Miguel Villar Mir

Secretario del consejo

Los Estatutos (artículo 45.2) incorporan entre las funciones del secretario las de cuidar de la legalidad formal y material de las actuaciones del consejo, velar por la observancia de las recomendaciones de buen gobierno asumidas por el Banco y garantizar que los procedimientos y reglas de gobierno sean respetados y regularmente revisados.

El secretario del consejo es el secretario general y desempeña igualmente la secretaría de todas las comisiones del consejo.

El Reglamento del Consejo (artículo 17.4.d)) prevé que, en el caso de nombramiento o cese del secretario del consejo, la comisión de nombramientos y retribuciones ha de informar las propuestas correspondientes con carácter previo a su sometimiento al consejo.

Funcionamiento del consejo

Durante el ejercicio 2013 el número de reuniones ha sido 15.

El consejo celebra sus reuniones de acuerdo con un calendario anual. El Reglamento del Consejo fija en nueve el número mínimo de sus reuniones anuales ordinarias. Además, el consejo se reunirá siempre que el presidente así lo decida, a iniciativa propia o a petición de, al menos, tres consejeros (artículo 46.1 de Estatutos).

Adicionalmente, el consejo de administración propondrá a la junta general ordinaria de 2014 una modificación estatutaria por la que se eleva a rango estatutario la figura del consejero coordinador prevista actualmente en el Reglamento del



Proceso de toma de decisiones

- Un consejo de administración conocedor del negocio, con una composición equilibrada y gran experiencia.
- Toma de decisiones colegiadas y con visión a largo plazo.

Consejo y se le faculta, entre otras cuestiones, para solicitar la convocatoria del consejo de administración.

Cuando los consejeros no puedan asistir personalmente a la reunión, podrán delegar en cualquier otro consejero para que les represente en aquella a todos los efectos, por escrito y con carácter especial para cada sesión. La representación se conferirá con instrucciones.

Todo miembro del consejo puede solicitar la inclusión de cualquier otro punto no incluido en el proyecto de orden del día que el presidente proponga al consejo (artículo 46.2 de los Estatutos).

Para que el consejo quede válidamente constituido es necesaria la asistencia, presentes o representados, de más de la mitad de sus miembros.

Salvo en los casos en los que específicamente se requiera una mayoría superior por disposición legal, estatutaria o del Reglamento del Consejo, los acuerdos se adoptan por mayoría absoluta de los consejeros asistentes, presentes y representados. El presidente tiene voto de calidad para decidir los empates.

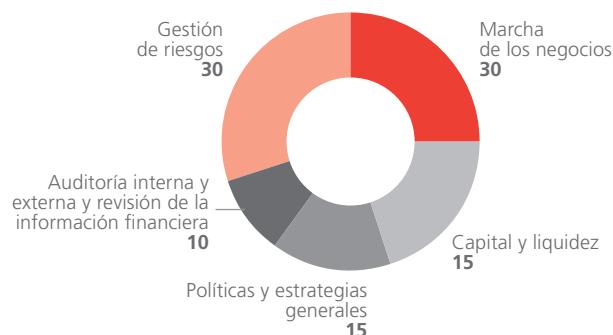
Desarrollo de las sesiones

El consejo ha tenido en 2013 un conocimiento continuado y completo de la marcha de las diferentes áreas de negocio del Grupo, a través de los informes de gestión y de riesgos presentados por el consejero delegado y el vicepresidente segundo responsable de la división de riesgos, en cada caso, en las reuniones celebradas durante el ejercicio.

Durante el año también se trataron otros asuntos que forman parte del ámbito de supervisión del consejo de administración, habiendo sido asimismo informado de las conclusiones de las auditorías externa e interna.

El gráfico siguiente recoge el desglose aproximado del tiempo dedicado a cada función en las reuniones celebradas por el consejo durante el ejercicio 2013.

TIEMPO APROXIMADO DEDICADO A CADA FUNCIÓN %



Dedicación a las tareas del consejo

Una de las obligaciones de los consejeros recogidas expresamente en el Reglamento del Consejo es la de diligente administración que entre otros deberes, exige que los mismos dediquen a su función el tiempo y el esfuerzo necesarios, siéndoles de aplicación, en cuanto al número máximo de consejos de administración a los que pueden pertenecer, lo establecido en la Ley 31/1968, de 27 de julio*.

Los consejeros han de procurar que las inasistencias a las reuniones del consejo y de las comisiones de las que son miembros se reduzcan a los casos indispensables.

La comisión de nombramientos y retribuciones analiza anualmente la dedicación al cargo de los consejeros, valorando, a partir de la información recibida de los mismos sobre sus otras obligaciones profesionales y otra disponible, como la asistencia a las reuniones, si los consejeros dedican a su función el tiempo necesario. La dedicación se tiene en cuenta también en los casos de reelección, ya que la propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones ha de contener una evaluación del trabajo y de la dedicación efectiva al cargo durante el último periodo de tiempo en que los hubiera desempeñado el consejero propuesto.

En 2013, con ocasión del nombramiento de D.^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea como consejera de la matriz del grupo The Coca-Cola Company, con sede en Atlanta (EE.UU.), la comisión de nombramientos y retribuciones, en su reunión de 3 de junio, sobre la base de las reuniones estimadas que el consejo de The Coca-Cola Company mantiene al año y el tiempo requerido para atenderlas, concluyó que dicho nombramiento no es incompatible ni interferirá con la dedicación exigida a D.^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola para el eficaz desempeño de sus funciones como consejera ejecutiva del Banco.

* La Directiva CRD IV (Directiva 2013/36/UE) prevé la modificación del régimen de incompatibilidades aplicable a los consejeros y directores generales de entidades de crédito. En resumen, el Proyecto de la Ley que transpondrá esa directiva en España, que derogará la Ley 31/1968, establece que los consejeros y directores generales del Banco no podrán ocupar al mismo tiempo más de: (a) un cargo ejecutivo más dos cargos no ejecutivos o (b) cuatro cargos no ejecutivos. A estos efectos se computarán como un solo cargo los ocupados dentro del mismo grupo (incluyendo las sociedades en las que el Banco posea una participación significativa) y no se computarán los cargos ostentados en organizaciones sin ánimo de lucro o que no persigan fines comerciales. El Banco de España podrá autorizar que un consejero ocupe un cargo no ejecutivo adicional si considera que ello no impide el correcto desempeño de sus actividades en el Banco. En consecuencia, la remisión del Reglamento del Consejo a la Ley 31/1968 se adaptará cuando se apruebe la citada ley de transposición de la Directiva CRD IV.

Formación de consejeros y programa de información

Como resultado del proceso de auto-evaluación del consejo efectuado en 2005, se puso en marcha un programa continuado de formación de consejeros.

Durante 2013 se han celebrado siete sesiones con una asistencia media de diez consejeros, que han dedicado aproximadamente una hora y media a cada encuentro. En dichas reuniones se abordaron en profundidad aspectos relacionados con la directiva CRD IV y los sistemas de decisión de riesgos y tendencias futuras, así como los negocios de Banca Privada, Polonia, Santander Consumer Finance y la evolución tecnológica en tarjetas.

El Reglamento (artículo 21.7) establece que el consejo pondrá a disposición de los nuevos consejeros un programa de información que les proporcione un conocimiento rápido y suficiente del Banco y de su Grupo, incluyendo sus reglas de gobierno. Así se ha hecho con las últimas incorporaciones.

Auto-evaluación del consejo

El ejercicio de auto-evaluación continuada que lleva a cabo el consejo con el apoyo de la firma Spencer Stuart parte de un cuestionario y de entrevistas personales con los consejeros e incluye –de acuerdo con lo que recoge el Reglamento del Consejo– una sección especial para la evaluación individual del presidente, del consejero delegado y de los restantes consejeros.

Además, en el ejercicio en curso se ha incluido la evaluación independiente del consejo por la citada firma, sobre la base, entre otras, de un contraste de mercado (*benchmarking*) respecto de otros bancos internacionales comparables.

El consejo de Banco Santander realizó su primer ejercicio de auto-evaluación en 2005, en respuesta a un compromiso adquirido por el presidente en la junta de 19 de junio de 2004.

En estos años, los sucesivos ejercicios de auto-evaluación han dado lugar a cambios importantes en la organización interna y en los procedimientos aplicables a las actividades del consejo y en su composición, entre los que destacan los siguientes:

- La incorporación en 2011 de un consejero procedente de Latinoamérica, D. Vittorio Corbo Lioi, es consecuencia de un proceso de renovación e internacionalización impulsado por el propio consejo.
- Una modificación estatutaria, aprobada por junta general, de reducir el tamaño máximo del consejo de 30 consejeros a 22.

• Un procedimiento más detallado de sucesión, recogido en el Reglamento del Consejo, de los cargos en el consejo —en particular, los de presidente y consejero delegado—.

• Celebración de sesiones monográficas anuales del consejo dedicadas a la estrategia del Grupo.

• Un programa continuado de formación de consejeros, que se ha desarrollado ininterrumpidamente desde que fuera propuesto en el proceso de auto-evaluación de 2005.

El ejercicio de auto-evaluación continuada de este año, que está en marcha, se centra en la organización, funcionamiento y contenido de las reuniones del consejo y de sus comisiones, comparación con otros bancos internacionales y preguntas abiertas sobre temas relacionados con el futuro (estrategia y factores internos y externos que pueden afectar a la evolución del Grupo) y otros asuntos de interés.

Los consejeros han destacado como fortalezas del gobierno corporativo del Grupo las siguientes: conocimiento del negocio bancario y experiencia de los consejeros, equilibrio entre ejecutivos y externos, dedicación de los miembros del consejo e involucración en el control de los riesgos. Se destaca también el papel del consejo en la gestión de la crisis, el aprovechamiento de las oportunidades de negocio y el control de los riesgos, así como el apoyo estratégico a la gestión.

La estructura de comisiones, cuyo funcionamiento se considera por los consejeros como muy bueno, ha permitido además al consejo acercarse al funcionamiento y a las operaciones del día a día del Grupo acentuando la dedicación e involucración de los consejeros.

En opinión de los consejeros, estas fortalezas han permitido al Grupo ser un referente de gestión en la actual crisis gracias a la involucración del consejo en el control del riesgo de crédito y de otros riesgos, incluyendo los reputacionales y operativos.

Asimismo, en relación con la organización, el funcionamiento y el contenido de las reuniones del consejo, se destacaron los siguientes aspectos: alto nivel de debate estratégico, programa de formación y alto nivel de compromiso de los consejeros –posibilidad de asistencia a las reuniones de la comisión ejecutiva y del resto de comisiones por parte de los consejeros que no son miembros de las mismas–.

En resumen, la auto-evaluación, ha puesto de manifiesto de nuevo una valoración muy positiva de la organización y el funcionamiento del consejo y de sus comisiones.

Nombramiento, reelección y ratificación de consejeros

Las propuestas de nombramiento, reelección y ratificación de consejeros, con independencia de la categoría a la que se adscriban, que someta el consejo de administra-

ción a la consideración de la junta general y las decisiones de nombramiento que adopte el propio consejo en virtud de las facultades de cooptación que tiene legalmente atribuidas deberán, a su vez, estar precedidas de la correspondiente propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones.

Aunque las propuestas de dicha comisión no tienen carácter vinculante, el Reglamento del Consejo establece que si el consejo se apartara de ellas habrá de motivar su decisión.

En la actualidad, todos los consejeros han sido nombrados o reelegidos a propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones.

Retribución

Sistema de retribución

La junta general de 22 de marzo de 2013 aprobó modificar los Estatutos, de modo que la retribución de los consejeros por su condición de tales pase a consistir en una cantidad fija anual determinada por la junta general. Dicha cantidad permanecerá vigente en tanto la junta no acuerde su modificación, si bien el consejo podrá reducir su importe en los años en que así lo estime justificado. La retribución fue establecida por la junta para el ejercicio 2013 en seis millones de euros y tiene dos componentes: (a) asignación anual y (b) dietas de asistencia.

Las remuneraciones de los consejeros son aprobadas por el consejo a propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones, a excepción de aquéllas que consisten en la entrega de acciones o de derechos de opción sobre las mismas o que se realizan mediante otros sistemas de remuneración referenciados al valor de las acciones del Banco, cuya decisión corresponde, por ley y Estatutos, a la junta general, a propuesta del consejo, formulada previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones.

La política del Grupo prevé que solo los consejeros ejecutivos pueden ser beneficiarios de sistemas de retribución consistentes en la entrega de acciones o de derechos sobre ellas.

Retribución del consejo en 2013

En 2013, el consejo ha acordado reducir el conjunto de las retribuciones de los consejeros, por todos los conceptos, en un 11%.

El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2013 a 4,3 millones de euros, que es un 27,9% inferior al importe máximo acordado por la junta para el ejercicio de 6 millones de euros y un 0,5% menor a lo abonado por el año 2012.

Por lo que se refiere a los consejeros ejecutivos, el consejo ha acordado reducir en un 13% su retribución variable.

Puede consultarse todo el detalle sobre la política retributiva de los consejeros en 2013 en el informe de la comisión de

nombramientos y retribuciones que forma parte de la documentación social de Banco Santander.

Anticipación y adaptación al marco regulatorio

El consejo de administración, a propuesta de la comisión de nombramientos y retribuciones, promueve e impulsa un sistema retributivo que fomente la gestión rigurosa de los riesgos y hace un seguimiento continuo de las recomendaciones emanadas de los principales organismos nacionales e internacionales competentes en esta materia.

Informe sobre la política de retribuciones de los consejeros

Según establece el artículo 10 de la orden ECC/461/2013 y los Estatutos (artículo 59.1), el consejo de administración aprueba anualmente un informe sobre la política de retribuciones de los consejeros (el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros), en el que se exponen los criterios y fundamentos que determinan las remuneraciones correspondientes al último ejercicio y al que se halla en curso, poniéndolo a disposición de los accionistas con ocasión de la convocatoria de la junta general ordinaria y sometiéndolo a votación consultiva.

En el año 2013, el informe correspondiente al ejercicio 2012 se sometió a los accionistas en la junta general celebrada el día 22 de marzo, como punto separado del orden del día y con carácter consultivo, obteniendo un porcentaje de votos a favor del 92%.

Transparencia

Conforme a los Estatutos (artículo 59.2), en la memoria anual se informa de manera individualizada de las retribuciones percibidas por cada consejero, con expresión de las cantidades correspondientes a cada concepto retributivo. También se hacen constar en la memoria, de forma individualizada y por cada uno de los conceptos, las retribuciones que correspondan a las funciones ejecutivas encomendadas a los consejeros ejecutivos del Banco.

La nota 5 de la memoria legal del Grupo recoge toda esta información.

Deberes de los consejeros, operaciones vinculadas y situaciones de conflicto de interés

Deberes

Los deberes de los consejeros se regulan en el Reglamento del Consejo, que se ajusta a lo previsto tanto en la normativa española vigente como en las recomendaciones del Código Unificado de Buen Gobierno.

El Reglamento contempla expresamente los deberes de diligente administración, lealtad, secreto y pasividad en los supuestos de conocimiento de información reservada.

El deber de diligente administración incluye el de informarse adecuadamente sobre la marcha del Banco y dedicar a su función el tiempo y esfuerzo necesarios para desempeñarlas con eficacia.

Operaciones vinculadas

Salvo lo que se describe a continuación, ningún miembro del consejo de administración, ninguna persona representada por un consejero, ni ninguna sociedad donde sean consejeros, miembros de la alta dirección o accionistas significativos dichas personas, ni personas con las que tengan acción concertada o que actúen a través de personas interpuestas en las mismas, ha realizado con el Banco durante el ejercicio 2013 y hasta la fecha de publicación de este informe, hasta donde el Banco conoce, transacciones relevantes o en condiciones no habituales de mercado.

El consejo, sin la intervención del interesado y previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones, autorizó la compra en condiciones de mercado de acciones representativas de hasta un 0,25% del capital del Banco por Espacio Activos Financieros, S.L.U., sociedad controlada indirectamente por D. Juan Miguel Villar Mir.

Mecanismos de control

Según establece el Reglamento del Consejo (artículo 30), los consejeros deben comunicar al consejo cualquier situación de conflicto, directo o indirecto, que pudieran tener con el interés del Banco. Si el conflicto se refiere a una operación, el consejero no podrá realizarla sin la aprobación del consejo, previo informe de la comisión de nombramientos y retribuciones.

El consejero afectado habrá de abstenerse en la deliberación y votación sobre la operación a que el conflicto se refiera.

En el caso de los consejeros el órgano de resolución de conflictos es el propio consejo de administración.

Situaciones concretas de conflicto

Además de lo descrito, durante el ejercicio 2013, se han producido otras 103 ocasiones en las que otros consejeros se han abstenido de intervenir y votar en la deliberación de asuntos en las sesiones del consejo de administración o de sus comisiones.

El desglose de los 103 casos es el siguiente: en 29 ocasiones se debieron a propuestas de nombramiento o reelección de consejeros; en 26 ocasiones se trataba de aprobar condiciones retributivas y otros términos de los contratos de los consejeros, incluida la autorización de la política de financiación a los consejeros ejecutivos; en 18 ocasiones respecto al procedimiento de evaluación de la idoneidad, que como entidad de crédito, tiene que realizar el Banco de los miembros del órgano de administración y de los titulares de funciones clave, todo ello conforme a lo previsto en el Real Decreto 1245/1995, en la redacción dada por el Real Decreto 256/2013; en 18 ocasiones cuando se debatieron propuestas de financiación o de garantía a sociedades relacionadas con diversos consejeros; en cinco ocasiones la abstención se produjo en cuanto a la verificación anual del carácter de los consejeros que, conforme al artículo 6.3 del Reglamento del Consejo, realizó la comisión de nombramientos y retribuciones en su sesión de 13 de febrero de 2013; en dos ocasiones respecto de propuestas de nombramiento de dos consejeros independientes en cargos de la Fundación Banco Santander y en una respecto al nombramiento de un familiar de un consejero ejecutivo como miembro del consejo de una filial del Grupo; en una ocasión para aprobar una aportación a favor de una fundación presidida por un consejero; y en otras tres ocasiones para que constase en acta el agradecimiento por la labor realizada por un consejero.

Finalmente, Lord Burns se abstuvo de intervenir en los acuerdos adoptados por el consejo relacionados con su renuncia al cargo de consejero con efectos desde el 31 de diciembre de 2013 y su nombramiento como miembro del consejo asesor internacional a partir del 1 de enero de 2014.



2011: renovación del cargo de consejero por tres años

Desde la junta de 2011 la renovación del cargo de consejero es por tres años.

2012: límite máximo para ampliaciones de capital sin derecho de suscripción

A propuesta del consejo, la junta estableció por primera vez un límite máximo a la facultad de excluir el derecho de suscripción preferente en las ampliaciones de capital pudiéndose realizar solo la exclusión por hasta el equivalente al 20% del capital social del Banco a la fecha de la junta.

2013: tope a la retribución anual de los consejeros por su condición de tales

La junta ha establecido un importe máximo de seis millones de euros que sólo podrá ser modificado por decisión de la misma.

Comisiones del consejo y sus comisiones

Datos generales

El consejo tiene constituidas, como comisiones decisorias, una comisión ejecutiva, con delegación de facultades decisorias generales, y una comisión delegada de riesgos, con facultades delegadas específicamente en materia de riesgos.

Asimismo, el consejo cuenta con otras comisiones con facultades de supervisión, información, asesoramiento y propuesta (las comisiones de auditoría y cumplimiento, nombramientos y retribuciones, tecnología, productividad y calidad e internacional).

Comisión ejecutiva

La comisión ejecutiva es un instrumento básico en el funcionamiento del gobierno corporativo del Banco y de su Grupo. Ejerce por delegación todas las facultades del consejo –salvo las que no se pueden delegar por ley, Estatutos o Reglamento del Consejo–, asumiendo la gestión ordinaria de los negocios. De los principales asuntos tratados y acuerdos adoptados por ella se da cuenta al consejo y se pone a disposición de los consejeros copia de las actas de sus sesiones. Se reúne una vez a la semana.

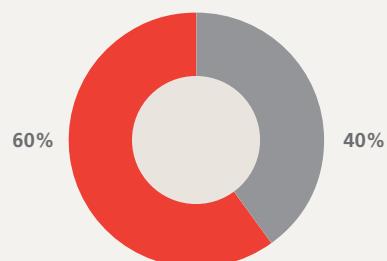
En la sesión del consejo de 29 de abril de 2013 se acordó designar miembros de la comisión ejecutiva al consejero

Composición de las comisiones del consejo

■ COMISIÓN EJECUTIVA



■ COMISIÓN DELEGADA DE RIESGOS



■ COMISIÓN DE AUDITORÍA Y CUMPLIMIENTO



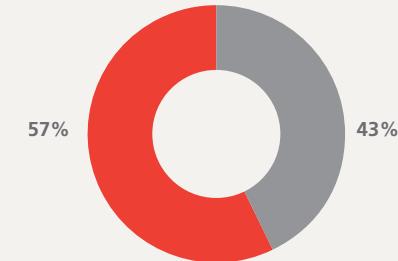
■ COMISIÓN DE NOMBRAMIENTOS Y RETRIBUCIONES



■ COMISIÓN DE TECNOLOGÍA, PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD



■ COMISIÓN INTERNACIONAL



■ Ejecutivos ■ Externos independientes

Número de reuniones y duración de las comisiones

Comisiones	Nº de reuniones	Horas*
Comisión ejecutiva	58	290
Comisión delegada de riesgos	97	291
Comisión de auditoría y cumplimiento	12	60
Comisión de nombramientos y retribuciones	17	51
Comisión de tecnología, productividad y calidad	2	4
Comisión internacional	2	4

* Horas estimadas de dedicación promedio por cada consejero.

ejecutivo D. Javier Marín Romano y a D.^a Isabel Tocino Biscarolasaga, consejera independiente.

En la actualidad, está formada por ocho consejeros, cuatro de ellos ejecutivos y los otros cuatro externos independientes.

Sus funciones, composición y funcionamiento se recogen en los Estatutos (artículo 51) y en el Reglamento del Consejo (artículo 14).

Comisión delegada de riesgos

Esta comisión tiene también carácter ejecutivo, teniendo delegadas del consejo facultades en materia de riesgos. Se reúne habitualmente dos veces a la semana.

Está regulada en los Estatutos (artículo 52) y el Reglamento del Consejo (artículo 15), que definen la composición, el funcionamiento y las funciones de esta comisión.

El consejo acordó en su reunión de 29 de abril de 2013 nombrar miembro de la comisión delegada de riesgos al consejero independiente D. Rodrigo Echenique Gordillo.

En la actualidad, está formada por cinco consejeros, de los que dos son ejecutivos y tres externos independientes. Su presidente es un vicepresidente con funciones ejecutivas conforme establece el Reglamento del Consejo (artículo 15.1).

Las páginas 162 y siguientes de este informe anual contienen amplia información sobre la comisión delegada de riesgos y las políticas de riesgos del Grupo, cuya responsabilidad (artículo 3 del Reglamento del Consejo) forma parte de la función general de supervisión del consejo.

El consejo de administración propondrá a la junta general ordinaria de 2014 una modificación estatutaria por la que se prevea, en cumplimiento de la reciente Directiva CRD IV, la constitución de una nueva comisión encargada de asistir al consejo en materia de riesgos, regulación y cumplimiento.

Una vez se constituya esta comisión, la comisión delegada de riesgos conservará sus competencias en materia de gestión de riesgos y la nueva comisión asumirá las funciones de asesoramiento y apoyo al consejo en materia de supervisión y control de riesgos, definición de las políticas de riesgos del Grupo, relaciones con las autoridades supervisoras y de cumplimiento, detrayéndose estas últimas de las actuales atribuciones de la comisión de auditoría y cumplimiento, que pasará a denominarse comisión de auditoría.

Comisión de auditoría y cumplimiento

La comisión de auditoría y cumplimiento, entre otras funciones, revisa la información financiera del Grupo y sus sistemas internos de control y gestión de riesgos, sirve de canal de comunicación entre el consejo y el auditor de cuentas, velando por el ejercicio independiente por este último de su función, supervisa los trabajos de los servicios de auditoría interna y conoce los informes emitidos por las autoridades de supervisión tanto españolas como de otros países en los

que el Grupo opera. Se reúne habitualmente con periodicidad mensual –en 2013 se reunió 12 veces–.

Según establecen los Estatutos (artículo 53) y el Reglamento del Consejo (artículo 16), dicha comisión debe estar formada por consejeros externos con una mayoritaria representación de consejeros independientes, siendo su presidente un consejero independiente. En la actualidad, sus cuatro miembros son consejeros externos independientes.

En la sesión del consejo de 29 de abril de 2013 se dejó constancia de la renuncia como consejero y presidente de la comisión de auditoría y cumplimiento de D. Manuel Soto Serrano y se nombró como nuevo miembro y presidente de la misma al consejero independiente D. Guillermo de la Dehesa Romero.

La comisión de auditoría y cumplimiento ha elaborado un informe sobre sus actividades en 2013 que se pone a disposición de los accionistas como parte de la documentación anual.

Comisión de nombramientos y retribuciones

Banco Santander constituyó la comisión de nombramientos y retribuciones en 1995, con el nombre de comité de retribución.

Entre otras funciones, la comisión propone al consejo la política de retribuciones de los consejeros, formulando el correspondiente informe, y los nombramientos y retribuciones de sus vocales incluyendo los ejecutivos y de los demás miembros de la alta dirección y personal clave del Grupo, proponiendo asimismo para estos últimos su política retributiva.

Los Estatutos (artículo 54) y el Reglamento del Consejo (artículo 17) disponen que esta comisión se componga también exclusivamente de consejeros externos, siendo su presidente un consejero independiente.

En la actualidad, sus cuatro miembros son consejeros externos independientes.

Durante el ejercicio 2013, ninguno de los miembros de la comisión de nombramientos y retribuciones ha sido consejero ejecutivo, miembro de la alta dirección o empleado del Banco, y ningún consejero ejecutivo o miembro de la alta dirección del Banco ha pertenecido al consejo (ni a su comisión de remuneraciones) de sociedades que hayan empleado a miembros de la comisión de nombramientos y retribuciones.

Esta comisión publica desde 2004 un informe de actividades, que desde 2006 incluye el informe de la política de retribuciones de los consejeros.

Comisión de tecnología, productividad y calidad

Corresponde a la comisión de tecnología, productividad y calidad (artículo 13 del Reglamento del Consejo), estudiar e informar los planes y actuaciones relativos a sistemas de información y programación de aplicaciones, inversiones en equipos informáticos, diseño de procesos operativos para mejorar la productividad, y programas de mejora de calidad de servicio y procedimientos de medición, así como los relativos a medios y costes.

Está compuesta por cuatro consejeros, tres ejecutivos y uno externo independiente.

Comisión internacional

Corresponde a la comisión internacional (artículo 13 del Reglamento del Consejo), realizar el seguimiento del desarrollo de la estrategia del Grupo y de las actividades, mercados y países en que éste quiera estar presente mediante inversiones directas o el despliegue de negocios específicos, siendo informada de las iniciativas y estrategias comerciales de las distintas unidades del Grupo y de los nuevos proyectos que se le presenten.

Está compuesta por siete consejeros, de los que tres son ejecutivos y cuatro externos independientes.

* * *

Conforme a lo previsto por el Reglamento del Consejo, todo consejero puede asistir, con voz pero sin voto, a las reuniones de las comisiones del consejo de las que no sea miembro, a invitación del presidente del consejo y del de la respectiva comisión, y previa solicitud al presidente del consejo.

Asimismo, todos los miembros del consejo que no lo sean también de la comisión ejecutiva pueden asistir a las sesiones de ésta, para lo que serán convocados por el presidente. Durante el ejercicio 2013, nueve consejeros que no pertenecen a la comisión ejecutiva asistieron de media cada uno a 11 reuniones de la misma.

Consejo asesor internacional

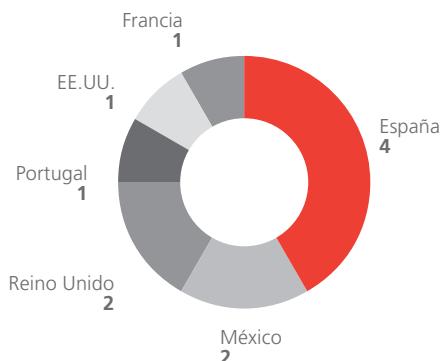
El consejo de administración tiene constituido desde 1997 un consejo asesor internacional que, integrado por miembros de distintas nacionalidades y de diversas áreas de actividad, todos ellos externos al Banco y que en ningún caso tienen la condición de administradores, colabora con el mismo en el diseño, desarrollo y, en su caso, puesta en marcha de la estrategia de negocio a nivel global, mediante la aportación de ideas y la sugerencia de oportunidades de negocio.

Durante 2013, el consejo asesor internacional ha mantenido dos reuniones en las que ha tratado, entre otros asuntos, la evolución de los resultados del Grupo, la situación y perspectivas de Francia y su posición respecto a la Unión Europea, así como la evolución de las economías española y de los principales países donde el Grupo está presente y los avances en la reforma del sistema financiero en Europa.

Actualmente se compone de los siguientes 12 miembros, que representan a seis nacionalidades:

Presidente	D. Antonino Fernández, <i>ex presidente del Grupo Modelo en México</i>
Vocales	Lord Terence Burns, <i>presidente de Channel Four Television Corporation</i>
	Mr. Bernard de Combret, <i>presidente de Total Trading Geneve</i>
	D. Antonio Escámez Torres, <i>presidente de la Fundación Banco Santander</i>
	D. Carlos Fernández González, <i>presidente y director general del Grupo Modelo en México</i>
	D. Santiago Foncillas, <i>ex presidente del Grupo Dragados</i>
	Mr. Richard N. Gardner, <i>ex embajador de EE.UU. en España</i>
	Sir George Mathewson, <i>ex presidente de Royal Bank of Scotland</i>
	D. Fernando Masaveu, <i>presidente del Grupo Masaveu</i>
	D. Francisco Pinto Balsemão, <i>ex primer ministro portugués</i>
	D. Rodrigo Rato Figaredo, <i>ex director gerente del Fondo Monetario Internacional</i>
	D. Luis Alberto Salazar-Simpson Bos, <i>presidente de France Telecom España, S.A.</i>
Secretario	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO ASESOR INTERNACIONAL POR NACIONALIDAD



PRINCIPALES ÁMBITOS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL DE LOS MIEMBROS DEL CONSEJO ASESOR INTERNACIONAL

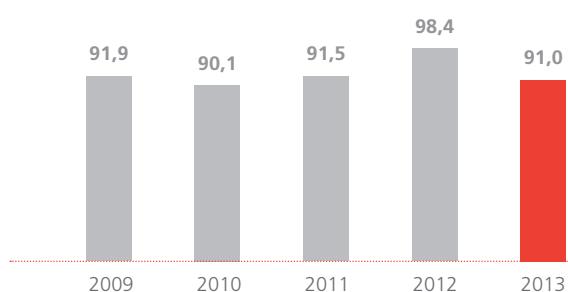


Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones en 2013

Según el Reglamento del Consejo (artículo 20.1), se debe procurar que las inasistencias se reduzcan a casos indispensables. En este sentido, el índice promedio de asistencia a las reuniones del consejo en el ejercicio 2013 ha sido del 91,03%.

La asistencia media a las reuniones del consejo ha superado el 90% en los últimos años.

ÍNDICE DE ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL CONSEJO %



ASISTENCIA A LAS REUNIONES DEL CONSEJO Y SUS COMISIONES EN 2013

Consejeros	Consejo	Ejecutiva	Delegada de riesgos	COMISIONES				
				Decisorias	Informativas	Nombramientos y retribuciones	Tecnología, productividad y calidad	Internacional
Asistencia promedio	91,03%	90,29%	85,57%	95,83%	94,59%	77,78%	92,86%	
Asistencia individual								
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos	15/15	51/58				2/2	2/2	
D. Javier Marín Romano ¹	6/6	35/37				1/1	1/1	
D. Fernando de Asúa Álvarez	15/15	57/58	94/97	12/12	17/17	2/2		
D. Matías Rodríguez Inciarte	14/15	54/58	97/97					
D. Guillermo de la Dehesa Romero ⁵	15/15	54/58		8/8	16/17		2/2	
D. ^a Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	12/15	42/58				1/2	2/2	
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	13/15							
Lord Burns (Terence) ⁸	11/15							
D. Vittorio Corbo Lioi	12/15							
D. Rodrigo Echenique Gordillo ⁶	14/15	50/58	44/63	11/12			2/2	
D. ^a Esther Giménez-Salinas i Colomer ⁷	13/15						1/1	
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	14/15							
D. Abel Matutes Juan	12/15			11/12			1/1	
D. Juan Rodríguez Inciarte	15/15		57/97					
D. Alfredo Sáenz Abad ²	9/9	20/21				1/1	1/1	
D. Manuel Soto Serrano ²	8/9		30/34	4/4	6/6	0/1		
D. ^a Isabel Tocino Biscarolásaga ⁴	15/15	37/37	93/97		17/17			
D. Juan Miguel Villar Mir ³	6/6							

Nota: el denominador se refiere al número de sesiones celebradas durante el período del año en el que se ha sido consejero o miembro de la comisión correspondiente. El cuadro detalla las asistencias de los consejeros cuando estos han estado físicamente presentes en las reuniones del consejo o de sus comisiones y no se computan a estos efectos como asistencia cuando los consejeros ausentes han estado representados.

1. Alta como consejero y miembro de las comisiones ejecutiva, de tecnología, productividad y calidad e internacional el 29 de abril de 2013.

2. Baja como consejero el 29 de abril de 2013.

3. Alta como consejero el 7 de mayo de 2013.

4. Alta como miembro de la comisión ejecutiva el 29 de abril de 2013.

5. Alta como miembro de la comisión de auditoría y cumplimiento el 29 de abril de 2013.

6. Alta como miembro de la comisión delegada de riesgos el 29 de abril de 2013.

7. Alta como miembro de la comisión internacional el 26 de noviembre de 2013.

8. Lord Burns ha renunciado al cargo de consejero con efectos desde el 31 de diciembre de 2013.

3. LOS DERECHOS DE LOS ACCIONISTAS Y LA JUNTA GENERAL

Una acción, un voto, un dividendo. Inexistencia de blindajes estatutarios

El Banco ha eliminado todas las medidas estatutarias de blindaje, ajustándose plenamente al principio de una acción, un voto, un dividendo.

Los Estatutos de Banco Santander prevén una sola clase de acciones (ordinarias), que otorgan a todos sus titulares idénticos derechos.

No hay acciones sin voto o con voto plural, ni privilegios en el reparto del dividendo, ni limitaciones al número de votos que puede emitir un mismo accionista, ni quórum ni mayóritas reforzadas distintas de las establecidas legalmente.

Cualquier persona es elegible para el cargo de consejero, sujeto sólo a las limitaciones legalmente establecidas.

Quórum en la junta celebrada en 2013

La participación informada de los accionistas en las juntas generales es un objetivo expresamente reconocido por el consejo (artículo 31.3 de su reglamento).

El quórum en la junta general ordinaria de 2013 fue del 55,869%, con una evolución favorable en cada uno de los últimos tres años.

■ QUÓRUM EN LAS JUNTAS GENERALES ORDINARIAS

Porcentaje del capital presente y representado



Fomento de la participación informada de los accionistas en la junta

El Banco continúa poniendo en marcha medidas para fomentar la participación informada de los accionistas en las juntas. Así, desde la junta general celebrada en 2011, los accionistas tuvieron acceso, conforme a lo dispuesto por la Ley de Sociedades de Capital, al foro electrónico de accionistas.

Dicho foro, habilitado por el Banco en la web corporativa (www.santander.com), permite a los accionistas publicar propuestas de complemento del orden del día anunciado en la convocatoria, solicitudes de adhesión a tales propuestas, iniciativas para alcanzar el porcentaje suficiente para ejercer un derecho de minoría previsto en la ley, así como ofertas o peticiones de representación voluntaria.

Información a los accionistas y comunicación con ellos

Durante 2013, se han celebrado 600 reuniones con inversores, habiéndose mantenido una relación permanente con analistas y agencias de rating, lo que ha supuesto contactar personalmente con 1.086 inversores/analistas. Además, el área de relaciones con inversores y analistas ha continuado manteniendo en el ejercicio numerosas reuniones para dar a conocer las políticas del Grupo en materia de sostenibilidad y gobernanza.

En 2013, la citada área obtuvo la tercera posición a nivel europeo en el sector bancario según la encuesta Extel realizada por Thomson Reuters.

El informe anual 2012 de Banco Santander obtuvo el premio a la mejor memoria internacional que otorga la Investor Relations Society de Londres.

Santander ha seguido fortaleciendo los canales de información y atención a sus accionistas a través de las ocho oficinas de accionistas que tiene en importantes mercados en los que está presente. Actualmente el Banco tiene oficinas de Relación con Accionistas en España, Reino Unido, Estados Unidos, México y Portugal para atender a los accionistas de la acción matriz, así como tres más en México, Chile y Brasil, correspondientes a los accionistas de las entidades filiales.

CANALES DE INFORMACIÓN Y ATENCIÓN AL ACCIONISTA

Líneas de atención telefónica	251.812	consultas
Buzón del accionista	30.977	correos atendidos
	226.419	suscripciones
Eventos	15.659	asistentes
	279	celebrados
Alertas sms	784.483	alertas enviadas
	99.026	suscripciones
Escritos	544.259	cartas contestadas

Finalmente, en cumplimiento de las recomendaciones de la CNMV se publican con la debida antelación tanto las convocatorias de las reuniones con analistas e inversores así como la documentación que será utilizada durante las mismas.

Junta general ordinaria de 22 de marzo de 2013

Datos sobre su convocatoria, constitución, asistencia, delegación y voto

Concurrieron, entre presentes y representados, un total de 400.412 accionistas, con 5.887.824.129 acciones, ascendiendo por tanto el quórum al 55,869% del capital social del Banco a dicha fecha.

Los accionistas reunidos en junta general aprobaron con un porcentaje de votos a favor del 98,406% la gestión social del Banco en 2012.

El porcentaje de votos a favor con el que se aprobaron de promedio las propuestas sometidas por el consejo fue de un 95,33%.

Los datos siguientes están expresados en porcentajes sobre el capital del Banco a dicha fecha:

Presencia física	0,252% ¹
En representación	41,733% ²
Voto a distancia	13,883% ³
Total	55,869%

1. Del porcentaje indicado 0,252% un 0,005% corresponde al porcentaje de capital con asistencia remota mediante Internet.

2. El porcentaje de capital que delegó por Internet fue del 0,106%.

3. Del porcentaje indicado (13,883%), 13,853% corresponde al voto por correo y el resto al voto electrónico.

Acuerdos adoptados en la junta celebrada en 2013

Los textos íntegros de los acuerdos adoptados en la junta general ordinaria de 2013 pueden ser consultados tanto en la página web del Grupo (www.santander.com) como en la de la CNMV (www.cnmv.es).

4. EL EQUIPO DIRECTIVO DE GRUPO SANTANDER

■ COMPOSICIÓN

Presidente	D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos
Consejero delegado	D. Javier Marín Romano
Directores generales y jefes de país	
Argentina	D. Enrique Cristofani
Alemania	D. Ulrich Leuschner
Auditoría Interna	D. José Francisco Doncel Razola
Banca Comercial	D. Francisco Javier San Félix García D. Ángel Rivera Congosto
Banca Mayorista Global	D. José García Cantera D. Jorge Maortua Ruiz-López
Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros	D. Luis Moreno García
Brasil	D. Jesús M.ª Zabalza Lotina
Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios	D. Juan Manuel Cendoya Méndez de Vigo
Chile	D. Claudio Melandri Hinojosa
EE.UU.	D. Román Blanco Reinoso D. Juan Andrés Yanes Luciani
España	D. Enrique García Candelas
Estrategia y Asia	D. Juan Rodríguez Inciarte
Financiación Consumo	D.ª Magda Salarich Fernández de Valderrama
Gestión Financiera y Relaciones con Inversores	D. José Antonio Álvarez Álvarez
Intervención General y Control de Gestión	D. José Manuel Tejón Borrajo
México	D. Marcos Martínez Gavica
Polonia	D. Gerry Byrne D. Mateusz Morawiecki
Portugal	D. Antonio Vieira Monteiro
Recursos Humanos, Organización y Costes	D. Jesús Cepeda Caro D. José Luis Gómez Alciturri
Riesgos	D. Matías Rodríguez Inciarte D. Juan Guitard Marín D. José María Espí Martínez
Recuperaciones y Saneamiento de Activos	D. Remigio Iglesias Surribas
Reino Unido	D.ª Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea D. José María Nus Badía
Secretaría General	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca D. César Ortega Gómez
Tecnología y Operaciones	D. José María Fuster van Bendegem
Universidades	D. José Antonio Villasante Cerro
Uruguay	D. Juan Carlos Chomali

Retribuciones

La información sobre retribuciones de la dirección general se detalla en la nota 5 de la memoria legal del Grupo.

Operaciones vinculadas y situaciones de conflicto de interés

Operaciones vinculadas

Ningún miembro de la alta dirección no consejero, ninguna persona representada por un miembro de la alta dirección no consejero ni ninguna sociedad donde sean consejeros, miembros de la alta dirección o accionistas significativos dichas personas, ni personas con las que tengan acción concertada o que actúen a través de personas interpuestas en las mismas, ha realizado durante el ejercicio 2013 y hasta la fecha de publicación de este informe, hasta donde el Banco conoce, transacciones inhabituales o relevantes con éste.

Situaciones de conflicto de interés

Los mecanismos de control y los órganos designados para resolver este tipo de situaciones están descritos en el Código de Conducta en los Mercados de Valores, que puede ser consultado en la página web del Grupo (www.santander.com).

5. TRANSPARENCIA E INDEPENDENCIA

Información financiera y otra información relevante

Información financiera

De acuerdo con lo previsto por su Reglamento (artículo 34.2), el consejo ha adoptado las medidas necesarias para asegurar que la información financiera trimestral, semestral y demás información que se pone a disposición de los mercados se elabore con arreglo a los mismos principios, criterios y prácticas profesionales con que se elaboran las cuentas anuales. A tal efecto, dicha información es revisada por la comisión de auditoría y cumplimiento antes de ser difundida.

Por lo que se refiere a las cuentas anuales, éstas son informadas por la comisión de auditoría y cumplimiento y certificadas por el interventor general antes de ser formuladas por el consejo.

Otra información relevante

De acuerdo con lo previsto en el Código de Conducta en los Mercados de Valores, corresponde a la dirección de cumplimiento comunicar a la CNMV la información relevante generada en el Grupo.

Dicha comunicación será simultánea a la difusión de información relevante al mercado o a los medios de comunicación y tendrá lugar tan pronto se haya producido la decisión o suscrito o ejecutado el acuerdo de que se trate. La difusión de la información relevante será veraz, clara, completa, equitativa, en tiempo útil y, siempre que sea posible, cuantificada.

Durante el ejercicio 2013, el Banco ha hecho públicos 77 hechos relevantes, que pueden ser consultados en la página web del Grupo (www.santander.com) y en la de la CNMV (www.cnmv.es).

Relación con el auditor

Independencia del auditor

La junta general de 22 de marzo de 2013 acordó la reelección, por un año, de Deloitte, S.L. como auditor de cuentas con el voto favorable del 94,762% del capital presente y representado.

El Banco dispone de mecanismos para preservar la independencia del auditor de cuentas, entre los que destaca la obligación del consejo de abstenerse de contratar a aquellas firmas de auditoría en las que los honorarios que prevea satisfacerle, por todos los conceptos, sean superiores al 2% de los ingresos totales de las mismas durante el último ejercicio.

Además, el Reglamento del Consejo limita la contratación con la firma auditora de otros servicios distintos a los de auditoría que pudieran poner en riesgo la independencia de aquella e impone al consejo la obligación de informar públicamente de los honorarios globales que haya satisfecho el Banco al auditor de cuentas por servicios distintos de los de auditoría. La información correspondiente al ejercicio 2013 se contiene en la nota 48 de la memoria legal del Grupo.

El Reglamento define los mecanismos utilizados para evitar la formulación de cuentas con salvedades de auditoría. No obstante, tanto los Estatutos como el Reglamento también prevén que cuando el consejo considere que debe mantener su criterio deberá explicar, a través del presidente de la comisión de auditoría y cumplimiento, el contenido y el alcance de la discrepancia y procurará que el auditor de cuentas informe al respecto. Las cuentas anuales del Banco y del Grupo consolidado del ejercicio 2013 se presentan sin salvedades.

En su sesión de 10 de febrero de 2014, la comisión de auditoría y cumplimiento recibió del auditor de cuentas la confirmación escrita de su independencia frente al Banco y las entidades vinculadas a este directa o indirectamente, así como la información de los servicios adicionales de cual-

quier clase prestados a dichas entidades por los auditores de cuentas o entidades vinculados a estos, de acuerdo con lo previsto en Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio, texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas.

Dicha comisión, en la citada reunión de 10 de febrero de 2014, emitió un informe expresando una opinión favorable sobre la independencia de los auditores de cuentas, pronunciándose, entre otros asuntos, sobre la prestación de los servicios adicionales a los que se hace referencia en el párrafo anterior.

El citado informe, emitido con anterioridad al informe de auditoría de cuentas, recoge el contenido previsto por la Ley del Mercado de Valores.

Operaciones intragrupo

Salvo lo descrito a continuación, no se han producido durante el ejercicio 2013 operaciones intragrupo que no se hayan eliminado en el proceso de consolidación y que no formen parte del tráfico habitual del Banco o de las sociedades de su Grupo en cuanto a su objeto y condiciones.

En mayo de 2013 finalizó el proceso de fusión por absorción por Banco Santander de Banesto y Banco Banif.

Página web

La página web corporativa del Grupo (www.santander.com) viene divulgando desde 2004, en el apartado del menú principal Información Accionistas e Inversores, la totalidad de la información requerida por la normativa aplicable (actualmente la Ley de Sociedades de Capital y la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo).

La web corporativa del Grupo, que presenta sus contenidos con secciones específicas para inversores institucionales y accionistas y es accesible en español, inglés y portugués, recibe aproximadamente 132.000 visitas a la semana.

En dicha web se pueden consultar, entre otros extremos:

- Los Estatutos sociales.
- El Reglamento de la Junta General.
- El Reglamento del Consejo.
- Los perfiles profesionales y otra información de los consejeros.
- El informe anual.
- El informe anual de gobierno corporativo.
- El Código de Conducta en los Mercados de Valores.
- El Código General de Conducta.
- La memoria de sostenibilidad.
- Los informes de las comisiones de auditoría y cumplimiento y de nombramientos y retribuciones.

A partir de la fecha de su publicación, se podrá consultar la convocatoria de la junta general ordinaria de 2014 junto con la información relativa a la misma, que incluirá las propuestas de acuerdos y los mecanismos para el ejercicio de los derechos de información, de delegación y de voto, entre los que figurará una explicación de los relativos a los medios telemáticos, y las normas del foro electrónico de accionistas que el Banco habilitará en la propia web corporativa (www.santander.com).

Código Unificado de Buen Gobierno

Banco Santander sigue las recomendaciones sobre gobierno corporativo contenidas en el informe del grupo especial de trabajo sobre buen gobierno de las sociedades cotizadas que ha sido actualizado en junio de 2013.

4

INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO

- 92 Informe financiero consolidado**
 - 92 Marco externo general
 - 94 Resumen del ejercicio 2013 para Grupo Santander
 - 96 Resultados de Grupo Santander
 - 102 Balance de Grupo Santander
- 112 Segmentos principales o por áreas geográficas**
 - 114 Europa Continental
 - 128 Reino Unido
 - 131 Latinoamérica
 - 146 Estados Unidos
 - 149 Actividades Corporativas
- 152 Segmentos secundarios o por negocios**
 - 152 Banca Comercial
 - 155 Banca Mayorista Global
 - 158 Gestión de Activos y Seguros





Sede de Santander UK en Londres, Reino Unido.

INFORME FINANCIERO CONSOLIDADO

Marco externo general

Grupo Santander ha desarrollado su actividad en un entorno económico de menor crecimiento respecto de 2012, con algunas geografías registrando descensos de actividad para el conjunto del año, pero que ha ido mejorando trimestre a trimestre apoyado en la recuperación cíclica de las economías desarrolladas. El año concluye con la Eurozona fuera de la recesión desde el segundo trimestre y con Reino Unido y EE.UU. mostrando recuperaciones bien asentadas. Los países emergentes, con China a la cabeza, han mantenido un crecimiento sólido pese a la ralentización. En este entorno, los principales bancos centrales han insistido en que los tipos de interés permanecerán bajos durante un periodo de tiempo prolongado, lanzando la señal de que se van a mantener los impulsos monetarios.

Paralelamente, en la eurozona se han dado importantes pasos hacia la Unión Bancaria. Destacan la aprobación del Mecanismo Único de Supervisión (MUS) para su entrada en funcionamiento en noviembre de 2014, y los primeros acuerdos sobre la Directiva de Resolución Bancaria y el Mecanismo Único de Resolución (MUR) que se prevé esté aprobado y en funcionamiento en enero de 2015. Todo ello ha contribuido a mejorar las condiciones en los mercados mayoristas, en especial los relacionados con las deudas soberanas, lo que se ha traducido en fuertes reducciones de las primas de riesgo.

En EE.UU. la recuperación de la demanda interna privada, bien asentada en un sector residencial en expansión, en el descenso de la tasa de paro y en la capacidad de financiación del sector bancario, ha sido el principal impulsor de la actividad (PIB cuarto trimestre: +0,8% trimestral; +2,7% interanual) y de la recuperación del mercado laboral, situando el crecimiento para el conjunto de 2013 en el 1,9%. En este escenario, y tras el acuerdo del Congreso que reduce las incertidumbres fiscales, la Reserva Federal (Fed) ha confirmado su plan para reducir compras de activos desde el inicio de 2014, aunque con el compromiso de mantener los tipos de interés de corto plazo en los niveles actuales hasta 2015.

Las economías y mercados financieros de Latinoamérica han reflejado en sus divisas y flujos de inversión el cambio previsto en la política de inyección de liquidez de la Fed, aunque de un modo heterogéneo entre países. Su impacto, más apreciable tras el cierre del ejercicio (depreciación generalizada de divisas emergentes en enero de 2014), ha sido muy limitado en el crecimiento de la región que se ha mantenido en línea con el del anterior ejercicio.

En Brasil, el PIB del tercer trimestre ajustó el repunte temporal del segundo para situar el crecimiento interanual en el 2,2%, en línea con el previsto para el conjunto del año (2,3%), apoyado en la fortaleza del consumo y del mercado laboral que compensa la debilidad inversora. La persistencia de una inflación elevada, aunque inferior a la de inicio de año, ha provocado sucesivos aumentos de la tasa Selic hasta el 10% del cierre de ejercicio (+275 p.b.), incrementos que continúan en el inicio de 2014 (10,50% en enero). Estas subidas de la tasa oficial no han impedido que el real se depreciara desde mayo tras las primeras noticias sobre la Fed.

México recuperó el pulso en el tercer trimestre (+0,8% trimestral; +1,3% interanual) apoyado en un sector exterior y una demanda interna más fuertes que, contrarrestando el menor impulso del sector público, apuntan a un crecimiento para 2013 del 1,2%. Con la inflación dentro de objetivos, el banco central ha puesto el foco en el crecimiento reduciendo el tipo oficial en la segunda mitad de año hasta el 3,50% (-50 p.b.), mientras el peso se mantenía relativamente estable.

Chile aceleró puntualmente el crecimiento del PIB en el tercer trimestre (+1,3% trimestral; +4,7% interanual) por el sector exterior y la minería que compensaron el menor impulso de la demanda interna. Con todo, la desaceleración del consumo ha continuado en el cuarto trimestre reduciendo el crecimiento del conjunto de la economía en el año a niveles entre el 4,2% y el 4,4%. Con la inflación contenida, el banco central recortó su tipo oficial en 50 p.b. hasta el 4,50%, el primer descenso desde enero de 2012, mientras el peso se mantenía estable.

La Eurozona, fuera de la recesión desde el segundo trimestre, ha registrado un crecimiento moderado del PIB en el tercer trimestre (+0,1% trimestral; -0,4% interanual), apoyado en unas condiciones fiscales y monetarias menos restrictivas y en la recuperación de la periferia (Portugal +0,2%, España +0,1%, Italia -0,1%). Destaca el crecimiento de Alemania (+0,3%) que contrasta con el descenso de Francia (-0,1%).

Con una inflación por debajo del 1%, el Banco Central Europeo (BCE) ha vuelto a reducir su tipo de interés oficial hasta el 0,25% (-50 p.b. en el año) con previsión de mantenerlo bajo por "un periodo de tiempo extenso" y de seguir ofreciendo toda la liquidez necesaria al sistema. En paralelo, la devolución anticipada por parte de la banca al BCE de los fondos tomados a tres años ha reducido el exceso de liquidez del área presionando los tipos del mercado monetario a corto plazo y contribuyendo a apreciar el euro frente al dólar.

En **España** la economía registró en el tercer trimestre una tasa de crecimiento positivo respecto del segundo (+0,1% trimestral; -1,1% interanual), por primera vez desde el inicio de 2011. La recuperación del consumo privado y los bienes de equipo, que se suman a la fortaleza de las exportaciones, explican el cambio de tendencia. El avance del PIB del cuarto trimestre (+0,3% trimestral) y los datos de creación de empleo en términos desestacionalizados de la encuesta de población activa confirman la salida de la recesión. Con esas cifras, el crecimiento del PIB para el conjunto del año sería de -1,2%.

A lo largo de 2013 los progresos en la corrección de desequilibrios, la fortaleza del sector exterior, las nuevas mejoras de competitividad por caída de costes laborales unitarios, y el avance en las reformas estructurales, tanto en España como en la gobernanza europea, han permitido la relajación de los mercados con una fuerte reducción de la

prima de riesgo, tendencia que continúa en el inicio de 2014. Al cierre del año, el diferencial con el bono alemán (10 años) se situó en 220 p.b. (vs. 395 p.b. al cierre de 2012 y el máximo de 637 p.b. en julio de 2012).

La economía del **Reino Unido** ha mantenido la fortaleza de su actividad en el cuarto trimestre (+0,7% trimestral; +2,8% interanual), apoyada en el consumo privado, por mejoras en el empleo y en el crédito, que se suman al impulso de los sectores residencial y exterior. La tasa de crecimiento preliminar para el conjunto de 2013 se sitúa en el 1,9%.

Con la inflación cerca de sus objetivos, el Banco de Inglaterra mantiene su tipo oficial sin cambios. No obstante, ante la fuerte mejora económica, en especial del consumo y la vivienda, el supervisor prudencial ha recomendado eliminar el programa *funding for lending* para familias, manteniendo el de empresas, lo que supondría una primera reducción de las medidas de estímulo monetario. Todo ello ha contribuido a reforzar la apreciación de la libra frente al dólar en el conjunto del año, y a corregir parcialmente su depreciación frente al euro.

En **Polonia** continuó la aceleración del PIB en el tercer trimestre (+0,6% trimestral; +1,7% interanual) con un crecimiento más equilibrado, con mayor peso del consumo y la inversión privadas, y con un mercado laboral en recuperación, que se suman a un sector exterior que se mantiene fuerte. A ello contribuyó la fuerte reducción del tipo de interés oficial en la primera mitad del ejercicio (-225 p.b. en 9 meses hasta el 2,50% de julio 2013) en un entorno de inflación contenida, y un zloty depreciado frente al euro en la primera mitad del año. En la segunda ha corregido parte de su caída. Los indicadores de actividad del cuarto trimestre apuntan a una nueva aceleración, lo que situaría el crecimiento del PIB para el conjunto del año en el entorno del 1,5%.

■ TIPOS DE CAMBIO: PARIDAD 1 EURO / MONEDA

	2013		2012	
	Cambio final	Cambio medio	Cambio final	Cambio medio
Dólar USA	1,379	1,327	1,319	1,284
Libra	0,834	0,849	0,816	0,811
Real brasileño	3,258	2,852	2,704	2,501
Peso mexicano	18,073	16,931	17,185	16,894
Peso chileno	724,579	656,524	631,729	624,467
Peso argentino	8,990	7,220	6,487	5,830
Zloty polaco	4,154	4,196	4,074	4,182

Resumen del ejercicio 2013 para Grupo Santander

En un ejercicio 2013 donde el entorno ha vuelto a ser complejo en varios de los mercados donde opera, Santander ha demostrado contar con un modelo de negocio resistente en todas las fases del ciclo y continúa generando elevados resultados recurrentes.

Los aspectos más destacados de la gestión del Grupo en 2013 son:

- **Fortaleza de resultados.** Durante los últimos años y pese al difícil escenario, Grupo Santander ha demostrado una sólida capacidad de generación de resultados recurrentes, que se apoya en la diversificación geográfica y en unos enfoques de gestión adaptados a cada mercado. Ello le ha permitido obtener beneficios a lo largo de todos los ejercicios de la crisis, siendo uno de los pocos grandes bancos del mundo que no ha entrado en pérdida en ningún trimestre durante la misma.

Grupo Santander ha obtenido un beneficio atribuido de 4.370 millones de euros en el ejercicio 2013, lo que representa un aumento del 90,5% en relación con 2012, incremento que se debe principalmente a la menor necesidad de saneamientos.

Este crecimiento se ha realizado con una mejora en las tendencias básicas a medida que avanzaba el ejercicio, que se refleja en una mayor estabilidad de los ingresos comerciales, con un margen de intereses y comisiones que suben el cuarto trimestre, y una disminución de las dotaciones y el coste del crédito trimestre a trimestre.

- **Se ha continuado reforzando el balance** gracias al elevado nivel de ingresos. Tras los fuertes saneamientos realizados en 2012 (18.806 millones de euros), el Grupo ha destinado 11.073 millones de euros a dotaciones para insolvencias específicas en 2013, lo que permite afrontar un nuevo escenario de mayor crecimiento económico desde una sólida posición y con un balance saneado.

El esfuerzo en dotaciones se une a una estrategia de reducción de la exposición inmobiliaria en España. El área de Actividades inmobiliarias discontinuadas ha disminuido el balance en 1.496 millones de euros y un 12% en el ejercicio. Con ello, la caída desde diciembre de 2008 es de 30.000 millones de euros (-73%). Destaca la venta de una participación de Altamira, plataforma que se encarga de la gestión recuperatoria de los créditos en España y de la gestión y comercialización de los inmuebles procedentes de dicha actividad.

En conjunto, el Grupo ha más que duplicado la cobertura de su cartera crediticia a lo largo de la crisis, y cuenta con una cobertura superior a la media de la gran banca europea.

- **Sólida estructura de financiación** y mejora de las ratios de liquidez del Grupo.

La mejora de la posición de liquidez ha sido un objetivo prioritario en la estrategia del Grupo en los últimos años y se ha logrado gracias a la capacidad de captación en el mercado minorista de la extensa red de oficinas, al amplio y diversificado acceso a los mercados mayoristas a través de su modelo de filiales y al contexto actual de menor necesidad de financiación en algunos mercados por el proceso de desapalancamiento que están siguiendo.

Este proceso de desapalancamiento en mercado maduros se refleja en la reducción del riesgo crediticio en el balance.

Algunas ratios que reflejan la mejora de la posición de liquidez son:

- A nivel de Grupo, la ratio de créditos netos sobre depósitos ha cerrado el año en el 109% (frente al 113% de diciembre de 2012 o el 150% que se registraba en diciembre de 2008), ha aumentado el excedente estructural de liquidez hasta situarse por encima de los 150.000 millones de euros y la reserva de liquidez alcanza los 200.000 millones de euros.
- La gestión de liquidez por filiales ha permitido al Grupo mantener una estrategia conservadora en el ejercicio, materializada en la realización de emisiones a medio y largo plazo por 22.540 millones de euros y titulizaciones por un importe de 6.273 millones de euros.

- **Elevada solvencia** del Grupo como muestra el hecho de que el *core capital* haya vuelto a mejorar en el ejercicio, por séptimo año consecutivo. Tras este incremento, la ratio *core capital*, de acuerdo al estándar internacional BIS II, cierra 2013 en el 11,71% frente al 10,33% de 2012.

- **Retribución al accionista.** Santander ha mantenido su retribución total para el accionista de 0,60 euros por acción, bajo el programa Santander Dividendo Elección en los cuatro pagos trimestrales, que supone una rentabilidad del 10% en el ejercicio (retribución / cotización media). Con este programa, el accionista tiene la posibilidad de elegir si recibe la retribución en efectivo o en acciones. El grado de aceptación media en los pagos realizados en 2013 ha sido del 87%.

- Adicionalmente, y con el objetivo de lograr el mejor posicionamiento en el actual escenario, el Grupo ha llevado a cabo una serie de **iniciativas** entre las que se pueden destacar:

1. Adecuación al entorno competitivo en España. La integración de Banesto y Banif en Banco Santander, que avanza por delante del calendario previsto, lo que permitirá anticipar las sinergias de costes. El objetivo es ganar cuota de mercado en España, mediante la oferta de una gama más amplia de productos y una mejor calidad de servicio.
2. La integración de Kredyt Bank en Polonia avanza de manera muy satisfactoria y se ha producido el *Rebranding* de las oficinas y la integración tecnológica.
3. En Estados Unidos, donde se está aumentando la capacidad instalada y mejorando la capacidad comercial, se ha adoptado la marca Santander y se ha llevado a cabo el *Rebranding* de las oficinas.
4. En el negocio de consumo, el Grupo y El Corte Inglés han llegado a un acuerdo estratégico por el que Santan-

der Consumer Finance adquirirá el 51% de Financiera El Corte Inglés. Está previsto que el acuerdo se materialice en el primer trimestre de 2014.

5. El Grupo ha firmado un acuerdo con filiales de Warburg Pincus y General Atlantic para impulsar el desarrollo global de su unidad de gestión de activos, Santander Asset Management. Tras la operación, Warburg Pincus y General Atlantic tienen conjuntamente un 50% de la sociedad holding que integra las gestoras de Santander Asset Management, mientras que el restante 50% será propiedad de Grupo Santander.
6. Venta de una participación de Altamira.

Todas estas operaciones permiten a Grupo Santander cerrar el ejercicio en una sólida posición para aprovechar las oportunidades de crecimiento en los próximos años.

Claves del ejercicio 2013

FUERTE RECUPERACIÓN DE RESULTADOS

Incremento del BENEFICIO por menor necesidad de saneamientos

Bº atribuido 2013: 4.370 mill. € (+90% s/ 2012)

Mejora tendencias básicas en 2013¹

Estabilización de ingresos comerciales y reducción de dotaciones

BALANCE MÁS SOLIDO

VOLÚMENES reflejan entorno y estrategia

Créditos: -2% Depósitos: 0% FII: +14%

Nueva mejora de LIQUIDEZ

LTD: 109% (-4 p.p. en 2013)

CARTERA CREDITICIA granular y de buena calidad

Esfuerzo 2013: 1,5% coste de crédito Cobertura mora > media bancos europeos

Elevada generación de CAPITAL

Core capital: 11,71% (+138 p.b. en 2013)

Nota: volúmenes - variación interanual sin tipo de cambio, no incluye ATAs ni CTAs
1. En euros constantes

■ RESULTADOS DE GRUPO SANTANDER

- **Beneficio atribuido de 4.370 millones de euros** en el ejercicio 2013, lo que representa un aumento del 90,5% en relación con 2012.
- **Elevada capacidad de generación de resultados recurrentes:** ingresos de 39.753 millones de euros y beneficio antes de provisiones de 19.909 millones.
- **Estricto control de costes.** Los costes de explotación disminuyen el 0,7%, con una gestión muy diferenciada en función de mercados y negocios.
- Inicio de la **normalización de las dotaciones**, que disminuyen un 14,1%.

Grupo Santander ha obtenido un beneficio atribuido de 4.370 millones de euros en el ejercicio 2013, lo que representa un aumento del 90,5% en relación con 2012.

Los aspectos más relevantes que afectan a la comparativa interanual son los siguientes:

- El contexto de desaceleración macro y tipos de interés en mínimos, tras disminuir de manera sensible en algunos países, en el que se ha desarrollado la actividad del Grupo. A ello se une la estrategia seguida por el Grupo de dar preferencia al capital y la liquidez, con el consiguiente impacto de estos últimos en resultados, principalmente vía coste financiero.
- En el ejercicio 2012 se realizaron saneamientos no recurrentes para riesgo inmobiliario en España, afectando significativamente a las cuentas de ese mismo ejercicio.

■ RESULTADOS

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC	2011
Margen de intereses	25.935	29.923	(3.988)	(13,3)	(7,0)	28.883
Comisiones netas	9.761	10.259	(499)	(4,9)	0,8	10.145
Resultados netos de operaciones financieras	3.469	2.698	772	28,6	35,4	2.499
Resto de ingresos	587	525	62	11,7	12,3	940
Rendimiento de instrumentos de capital	378	423	(44)	(10,5)	(9,1)	394
Resultados por puesta en equivalencia	500	427	73	17,1	25,9	775
Otros resultados de explotación (netos)	(291)	(324)	33	(10,3)	0,4	(230)
Margen bruto	39.753	43.406	(3.653)	(8,4)	(2,2)	42.466
Costes de explotación	(19.843)	(19.983)	140	(0,7)	4,9	(19.412)
Gastos generales de administración	(17.452)	(17.801)	349	(2,0)	3,6	(17.331)
De personal	(10.069)	(10.307)	237	(2,3)	3,2	(10.136)
Otros gastos generales de administración	(7.382)	(7.494)	112	(1,5)	4,3	(7.196)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(2.392)	(2.182)	(210)	9,6	15,3	(2.080)
Margen neto	19.909	23.422	(3.513)	(15,0)	(8,4)	23.055
Dotaciones insolvenias	(10.863)	(12.640)	1.777	(14,1)	(7,8)	(9.826)
Deterioro de otros activos	(524)	(853)	329	(38,6)	(38,4)	(173)
Otros resultados y dotaciones	(1.261)	(1.449)	188	(13,0)	(5,1)	(2.826)
Resultado antes de impuestos ordinario	7.262	8.481	(1.219)	(14,4)	(6,7)	10.230
Impuesto sobre sociedades	(1.853)	(2.314)	461	(19,9)	(13,3)	(2.479)
Resultado de operaciones continuadas ordinario	5.409	6.167	(758)	(12,3)	(4,1)	7.751
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(15)	70	(85)	—	—	14
Resultado consolidado del ejercicio ordinario	5.393	6.236	(843)	(13,5)	(5,5)	7.766
Resultado atribuido a minoritarios	1.023	895	128	14,3	26,2	766
Beneficio atribuido al Grupo ordinario	4.370	5.341	(971)	(18,2)	(10,7)	7.000
Neto de plusvalías y saneamientos	—	(3.047)	3.047	(100,0)	(100,0)	(1.670)
Beneficio atribuido al Grupo	4.370	2.295	2.075	90,5	136,8	5.330
BPA (euros)	0,40	0,23	0,17	71,7		0,60
BPA diluido (euros)	0,40	0,23	0,17	72,0		0,60
Promemoria:						
Activos Totales Medios	1.214.199	1.286.597	(72.398)	(5,6)		1.228.342
Recursos Propios Medios	80.598	78.806	1.793	2,3		74.901

- Un efecto perímetro neto negativo en beneficio atribuido de 368 millones de euros (-16 puntos porcentuales) por diferencia entre:

- un efecto positivo por la entrada de Kredit Bank.
- un efecto negativo por la salida de la filial en Colombia en el segundo trimestre de 2012, la menor aportación de resultados por puesta en equivalencia (debido al reaseguramiento de la cartera de vida riesgo individual de las compañías aseguradoras de Santander en España y Portugal), el aumento de los intereses minoritarios de las filiales en México y Polonia, y los menores resultados obtenidos en la unidad de Seguros, por la materialización de la operación con Aegon.
- El impacto de los tipos de cambio de las distintas monedas respecto del euro es de unos 6 puntos porcentuales negativos para el total del Grupo en la comparativa de ingresos y

costes sobre el pasado ejercicio. Por países, los principales impactos negativos se producen en Brasil (-12 puntos porcentuales), Reino Unido y Chile (-5 p.p. en cada uno) y Estados Unidos (-3 p.p.).

A continuación se detalla la evolución de las principales líneas de la cuenta de resultados:

El conjunto de los **ingresos** se sitúa en 39.753 millones de euros, con descenso del 8,4% en relación al ejercicio 2012 (-2,2% sin efecto tipo de cambio).

- Esta caída se localiza en el **margin de intereses**, que se sitúa en 25.935 millones de euros, y disminuye el 13,3%, explicado en su práctica totalidad por cuatro efectos:
 - Depreciación de algunas monedas, que justifican 6 puntos porcentuales de la caída, especialmente Brasil, Reino Unido, Argentina y Chile.

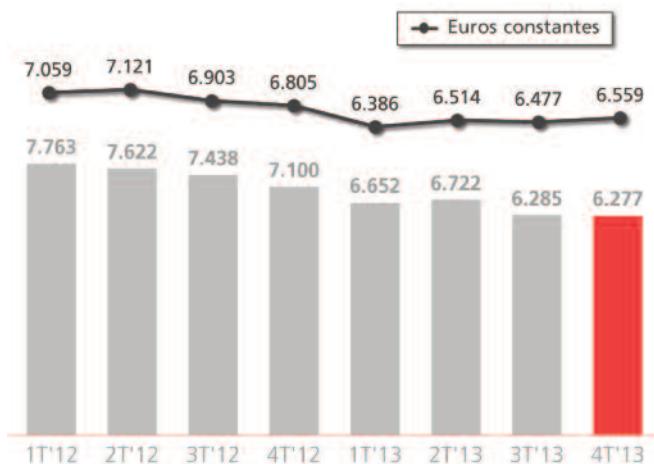
■ RESULTADOS POR TRIMESTRES

Millones de euros

	2012				2013			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
Margen de intereses	7.763	7.622	7.438	7.100	6.652	6.722	6.285	6.277
Comisiones netas	2.612	2.556	2.566	2.526	2.516	2.531	2.332	2.381
Resultados netos de operaciones financieras	797	675	643	583	969	879	992	630
Resto de ingresos	114	270	67	75	154	187	129	117
Rendimiento de instrumentos de capital	61	216	66	80	59	145	72	102
Resultados por puesta en equivalencia	136	120	84	87	154	114	122	110
Otros resultados de explotación (netos)	(83)	(66)	(83)	(93)	(59)	(72)	(65)	(95)
Margen bruto	11.287	11.123	10.713	10.283	10.290	10.320	9.738	9.405
Costes de explotación	(5.043)	(4.934)	(5.067)	(4.939)	(4.996)	(5.000)	(4.862)	(4.985)
Gastos generales de administración	(4.519)	(4.422)	(4.464)	(4.396)	(4.428)	(4.400)	(4.303)	(4.322)
<i>De personal</i>	(2.634)	(2.587)	(2.608)	(2.478)	(2.582)	(2.548)	(2.431)	(2.509)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(1.885)	(1.835)	(1.856)	(1.918)	(1.846)	(1.852)	(1.871)	(1.813)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(524)	(512)	(603)	(543)	(569)	(600)	(559)	(664)
Margen neto	6.244	6.188	5.646	5.344	5.294	5.320	4.876	4.420
Dotaciones insolvenias	(3.118)	(3.401)	(2.987)	(3.134)	(2.919)	(3.065)	(2.600)	(2.279)
Deterioro de otros activos	(83)	(97)	(81)	(592)	(110)	(126)	(141)	(146)
Otros resultados y dotaciones	(487)	(381)	(475)	(105)	(261)	(415)	(369)	(215)
Resultado antes de impuestos ordinario	2.556	2.309	2.103	1.512	2.003	1.713	1.766	1.779
Impuesto sobre sociedades	(720)	(657)	(662)	(275)	(496)	(393)	(464)	(500)
Resultado de operaciones continuadas ordinario	1.836	1.652	1.441	1.237	1.508	1.320	1.302	1.279
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	17	11	22	20	—	(14)	(0)	(1)
Resultado consolidado del ejercicio ordinario	1.853	1.663	1.463	1.257	1.508	1.306	1.302	1.278
Resultado atribuido a minoritarios	227	237	198	234	303	256	246	219
Beneficio atribuido al Grupo ordinario	1.627	1.427	1.264	1.024	1.205	1.050	1.055	1.060
Neto de plusvalías y saneamientos	—	(1.304)	(1.142)	(601)	—	—	—	—
Beneficio atribuido al Grupo	1.627	123	122	423	1.205	1.050	1.055	1.060
BPA (euros)	0,17	0,01	0,01	0,04	0,12	0,10	0,10	0,09
BPA diluido (euros)	0,17	0,01	0,01	0,04	0,11	0,10	0,10	0,09

MARGEN DE INTERESES

Millones de euros



COMISIONES

Millones de euros



– Impacto del coste asociado a la política de refuerzo de liquidez que el Grupo ha llevado a cabo desde mediados de 2012.

– Disminución del volumen de crédito asociada al proceso de desapalancamiento de algunas geografías.

– Menores spreads en un entorno de caídas de tipos a mínimos históricos en los mercados maduros y cambio de mix hacia productos de menor riesgo en algún mercado. Estos impactos no se compensan con la reducción del coste del pasivo, que todavía no se refleja en su totalidad. La rentabilidad del activo ha disminuido 34 puntos básicos en el ejercicio hasta el 4,58% y el coste del pasivo se ha reducido en 14 puntos básicos desde 2012 hasta el 2,32%.

Si en lugar de por concepto analizamos el margen de intereses por áreas geográficas cabe destacar:

– Favorable evolución de Santander UK con un aumento del margen de intereses en libras del 8,3% en el ejercicio.

– Disminución del 15,4% en España explicado principalmente por el proceso de desapalancamiento que está registrando el país, por el proceso de reprecación de las hipotecas y por el mayor coste del pasivo. La estrategia de mejora de este último ya comienza a reflejarse en los últimos trimestres y continuará en los próximos.

– Latinoamérica muestra una disminución del 5,5% sin tipo de cambio, explicado por Brasil. Por el contrario México y Chile aumentan un 5,9% y un 3,4% en el ejercicio, respectivamente, todos ellos en moneda local.

• Continuando con la evolución de los resultados, las **comisiones** son de 9.761 millones de euros y bajan el 4,9%. Sin impacto de los tipos de cambio aumentan ligeramente (+0,8%). En su detalle, el mejor comportamiento lo ofrecen las procedentes de asesoría y dirección de operaciones (+15,3%), tarjetas (+12,7%), fondos de pensiones (+6,6%) y seguros (+4,7%).

• Los **resultados por operaciones financieras** aumentan el 28,6%, por GBM Europa y una activa gestión del riesgo de tipos de interés del balance.

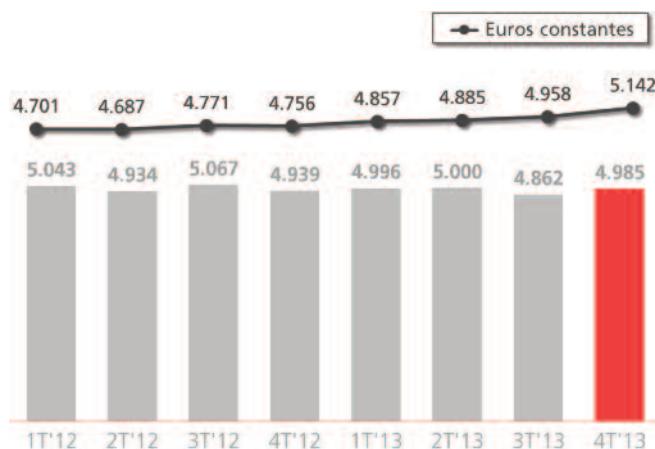
COMISIONES NETAS

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
Comisiones por servicios	5.677	6.063	(386)	(6,4)	5.876
Fondos de inversión y pensiones	1.121	1.178	(57)	(4,8)	1.236
Valores y custodia	678	702	(24)	(3,4)	668
Seguros	2.284	2.317	(33)	(1,4)	2.365
Comisiones netas	9.761	10.259	(499)	(4,9)	10.145

COSTES DE EXPLOTACIÓN

Millones de euros



CRECIMIENTO 2013 / 2012. PRINCIPALES UNIDADES

%

	Costes ⁽¹⁾ Inflación ⁽²⁾	
España	-1,4	1,4
Portugal	-2,2	0,5
Polonia (sin perímetro)	-5,7	0,9
SCF	1,1	1,4
UK	1,5	2,7
Brasil	3,9	6,2
México	9,9	3,8
Chile	5,5	1,8
USA	10,1	1,7

1. En euros constantes

2. Inflación media



- En cuanto a los **resultados por puesta en equivalencia**, donde se contabilizan las aportaciones al Grupo de Santander Consumer USA y de las operaciones corporativas en el negocio de seguros en Europa y Latinoamérica, suben un 17,1%.
- Los **otros resultados de explotación**, donde se incluye la contribución a los fondos de garantía de depósitos, son negativos por 291 millones de euros, un 10,3% menos que en 2012.

Los **costes de explotación** disminuyen el 0,7% (+4,9% sin tipos de cambio), evolución que refleja comportamientos diferenciados por unidades.

En España se empiezan a reflejar las sinergias derivadas de la integración, y los costes se reducen un 1,4% en el ejercicio. En Polonia también se refleja el proceso de integración y los costes descienden un 5,7% (sin perímetro) por la obtención de sinergias antes de lo previsto. En Portugal descenso del 2,2%.

En el Reino Unido los costes aumentan el 1,5% compatibilizando crecimientos en segmentos objetivo e inversiones en su plan de transformación comercial, con un aumento de costes por debajo de los ingresos y de la inflación.

También Brasil presenta un incremento sustancialmente inferior a la inflación del país como reflejo del foco del banco en

COSTES DE EXPLOTACIÓN

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
Gastos de personal	10.069	10.307	(237)	(2,3)	10.136
Otros gastos generales de administración	7.382	7.494	(112)	(1,5)	7.196
Tecnología y sistemas	992	889	103	11,5	822
Comunicaciones	519	638	(119)	(18,7)	628
Publicidad	630	662	(32)	(4,8)	686
Inmuebles e instalaciones	1.814	1.749	65	3,7	1.662
Impresos y material de oficina	166	166	(0)	(0,1)	175
Tributos	445	415	30	7,2	390
Otros	2.816	2.974	(159)	(5,3)	2.832
Gastos generales de administración	17.452	17.801	(349)	(2,0)	17.331
Amortizaciones	2.392	2.182	210	9,6	2.080
Total costes de explotación	19.843	19.983	(140)	(0,7)	19.412

■ DOTACIONES PARA INSOLVENTIAS

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
Insolvencias	11.928	13.950	(2.022)	(14,5)	11.234
Riesgo-país	2	(2)	4	—	(7)
Activos en suspenso recuperados	(1.068)	(1.309)	241	(18,4)	(1.402)
Total	10.863	12.640	(1.777)	(14,1)	9.826

el plan de mejora de eficiencia, mientras que México y Chile ofrecen mayores aumentos por sus planes de expansión. En el caso concreto de México aumento de 88 oficinas en el año (8% de la red) y más de 300 cajeros automáticos.

Los costes también aumentan en Estados Unidos por la inversión realizada en la construcción de la franquicia e iniciativas comerciales, a los que se han sumado los costes ligados a las nuevas exigencias regulatorias.

Con todo ello, la **eficiencia** queda situada en el 49,9%, tasa que compara muy favorablemente con el sector y el **margin neto** (beneficio antes de provisiones) obtenido es de 19.909 millones de euros.

Las dotaciones para insolventias se sitúan en 10.863 millones de euros, un 14,1% menos que en el año anterior (-7,8% sin tipo de cambio).

Por unidades, menores dotaciones en Brasil, Reino Unido, Portugal, SCF, Estados Unidos y, en menor medida en España. Por el contrario, aumentan en el resto de países latinoamericanos, en especial en México, con fuerte incidencia del cargo *one-off* realizado para las sociedades desarrolladoras de viviendas.

Por su parte, las rúbricas de **deterioro de otros activos y otros resultados** son negativas por 1.785 millones de euros (-2.302 millones el pasado ejercicio).

Con todo ello, el **resultado antes de impuestos ordinario** es de 7.262 millones de euros (-14,4%).

Tras considerar impuestos, operaciones interrumpidas y mayores minoritarios por las operaciones de venta en las filiales de México y Polonia, el **beneficio atribuido ordinario** se sitúa en 4.370 millones de euros.

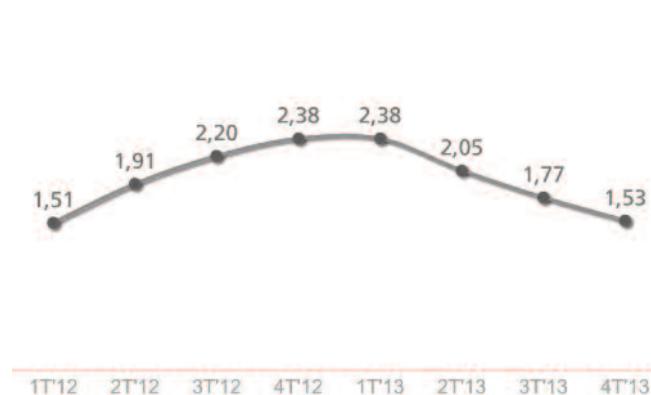
■ SANEAMIENTOS

Millones de euros



■ COSTE DEL CRÉDITO

%



Este beneficio no recoge ningún impacto de las plusvalías obtenidas en el año, 939 millones de euros netos de impuestos, por las operaciones de seguros España y Santander Asset Management, ya que se han realizado cargos por un importe equivalente para costes de reestructuración, fondos de comercio y otros saneamientos.

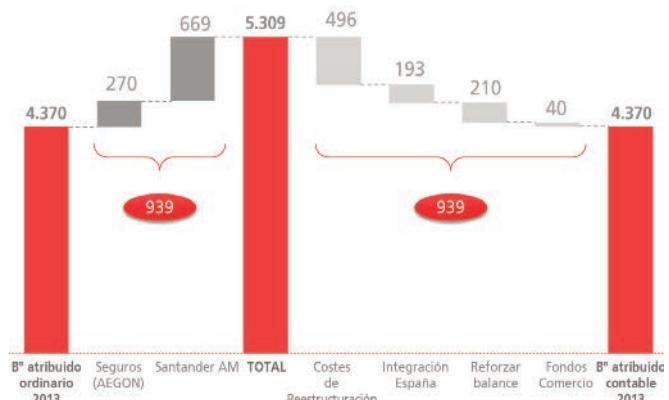
En 2012, por el contrario, el neto entre plusvalías obtenidas (1.064 millones) y saneamientos para inmobiliario (4.111 millones de euros), fue negativo por 3.047 millones de euros. Tras ello, el **beneficio atribuido** aumenta el 90,5%.

El **beneficio por acción** de 2013 es de 0,40 euros (un 71,7% superior al del pasado año).

El **ROE** se sitúa en el 5,42%, el **ROTE** en el 7,73% y el **RoRWA** en el 1,01%, mejorando en todos los casos sobre los obtenidos en 2012 (+251, +345 y +45 puntos básicos, respectivamente).

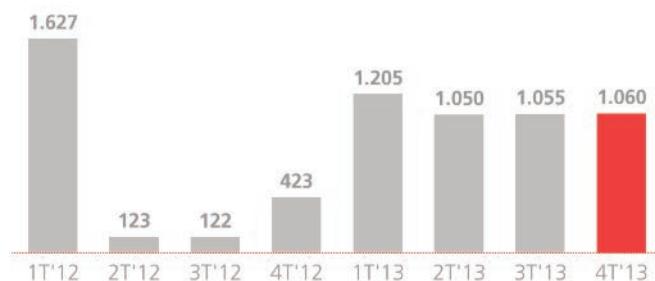
■ PLUSVALÍAS Y SANEAMIENTOS

Millones de euros



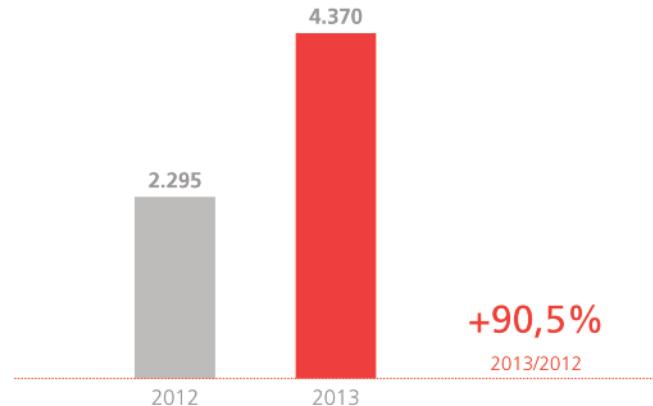
■ BENEFICIO ATRIBUIDO. EVOLUCIÓN TRIMESTRAL

Millones de euros



■ BENEFICIO ATRIBUIDO

Millones de euros



BALANCE

Millones de euros

ACTIVO	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
Caja y depósitos en bancos centrales	77.103	118.488	(41.385)	(34,9)	96.524
Cartera de negociación	115.287	177.917	(62.630)	(35,2)	172.637
Valores representativos de deuda	40.841	43.101	(2.261)	(5,2)	52.704
Créditos a clientes	5.079	9.162	(4.084)	(44,6)	8.056
Instrumentos de capital	4.967	5.492	(525)	(9,6)	4.744
Derivados de negociación	58.899	110.319	(51.420)	(46,6)	102.498
Depósitos en entidades de crédito	5.503	9.843	(4.341)	(44,1)	4.636
Otros activos financieros a valor razonable	31.381	28.356	3.025	10,7	19.563
Créditos a clientes	13.196	13.936	(741)	(5,3)	11.748
Otros (depósitos en entidades de crédito, valores representativos de deuda y otros instrumentos de capital)	18.185	14.420	3.766	26,1	7.815
Activos financieros disponibles para la venta	83.799	92.267	(8.468)	(9,2)	86.612
Valores representativos de deuda	79.844	87.724	(7.881)	(9,0)	81.589
Instrumentos de capital	3.955	4.542	(587)	(12,9)	5.024
Inversiones crediticias	714.484	756.858	(42.373)	(5,6)	777.967
Depósitos en entidades de crédito	56.017	53.785	2.232	4,1	42.389
Créditos a clientes	650.581	696.013	(45.432)	(6,5)	728.737
Valores representativos de deuda	7.886	7.059	827	11,7	6.840
Participaciones	5.536	4.453	1.083	24,3	4.154
Activos materiales e intangibles	16.613	17.296	(682)	(3,9)	16.840
Fondo de comercio	23.281	24.626	(1.344)	(5,5)	25.089
Otras cuentas	48.151	49.338	(1.186)	(2,4)	51.622
Total activo	1.115.637	1.269.598	(153.962)	(12,1)	1.251.008
PASIVO Y PATRIMONIO NETO					
Cartera de negociación	94.672	143.241	(48.568)	(33,9)	146.949
Depósitos de clientes	8.500	8.897	(397)	(4,5)	16.574
Débitos representados por valores negociables	1	1	(0)	(7,9)	77
Derivados de negociación	58.887	109.743	(50.856)	(46,3)	103.083
Otros	27.285	24.600	2.685	10,9	27.214
Otros pasivos financieros a valor razonable	42.311	45.418	(3.108)	(6,8)	44.908
Depósitos de clientes	26.484	28.638	(2.154)	(7,5)	26.982
Débitos representados por valores negociables	4.086	4.904	(818)	(16,7)	8.185
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	11.741	11.876	(135)	(1,1)	9.741
Pasivos financieros a coste amortizado	863.115	959.321	(96.206)	(10,0)	935.669
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	86.323	131.670	(45.347)	(34,4)	116.368
Depósitos de clientes	572.853	589.104	(16.251)	(2,8)	588.977
Débitos representados por valores negociables	171.390	201.064	(29.674)	(14,8)	189.110
Pasivos subordinados	16.139	18.238	(2.100)	(11,5)	22.992
Otros pasivos financieros	16.410	19.245	(2.835)	(14,7)	18.221
Pasivos por contratos de seguros	1.430	1.425	5	0,3	517
Provisiones	14.474	16.148	(1.673)	(10,4)	17.308
Otras cuentas de pasivo	19.735	22.771	(3.036)	(13,3)	24.844
Total pasivo	1.035.736	1.188.324	(152.587)	(12,8)	1.170.195
Fondos propios	84.740	81.333	3.406	4,2	80.874
Capital	5.667	5.161	506	9,8	4.455
Reservas	75.109	74.528	581	0,8	72.660
Resultado atribuido al Grupo	4.370	2.295	2.075	90,5	5.330
Menos: dividendos y retribuciones	(406)	(650)	244	(37,5)	(1.570)
Ajustes al patrimonio por valoración	(14.152)	(9.474)	(4.678)	49,4	(6.415)
Intereses minoritarios	9.313	9.415	(102)	(1,1)	6.354
Total patrimonio neto	79.900	81.275	(1.375)	(1,7)	80.813
Total pasivo y patrimonio neto	1.115.637	1.269.598	(153.962)	(12,1)	1.251.008

BALANCE DE GRUPO SANTANDER

- La actividad sigue reflejando el contexto de mercado:
- En **créditos**, baja demanda en Europa, en especial en España y Portugal. En Latinoamérica, aumento del 9% a tipo de cambio constante.
 - En **recursos**, mayor foco en el coste de los depósitos y en la comercialización de fondos de inversión.
 - El Grupo ha generado 23.000 millones de liquidez en el año, lo que ha reducido la necesidad de realizar emisiones a medio y largo plazo.
 - La ratio **créditos netos / depósitos** del Grupo es del 109%, frente al 113% de diciembre 2012.
- Se mantiene la fuerte generación de capital. **core capital** (BIS II) del **11,71%**, tras un aumento anual récord de 138 puntos básicos.

Al cierre del ejercicio 2013, el total de **negocio gestionado** por Grupo Santander es de **1.240.806 millones de euros**, de los que el 90% (1.115.637 millones) corresponde a activos en balance y el resto a fondos de inversión, fondos de pensiones y patrimonios administrados.

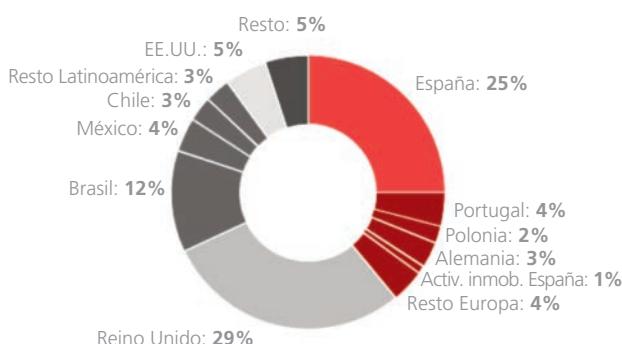
En la evolución de los saldos en el año impactan de manera significativa las variaciones de los tipos de cambio, ante las depreciaciones experimentadas por las principales monedas en las que opera Grupo Santander.

Así, las depreciaciones a tipos de cambio finales son del 2% para la libra y el zloty polaco, del 4% para el dólar, del 5% para el peso mexicano, del 13% para el peso chileno, del 17% para el real brasileño y del 28% para el peso argentino. Todo ello lleva a una incidencia negativa de 4 puntos porcentuales en las variaciones interanuales de créditos y de recursos de clientes.

Por su parte, hay un efecto perímetro positivo inferior a un punto, derivado de la fusión en los primeros días de 2013 de Bank Zachodni WBK y Kredyt Bank en Polonia.

DISTRIBUCIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES

Diciembre 2013



Créditos a clientes

Los créditos brutos a clientes del Grupo se sitúan al cierre de diciembre en 693.759 millones de euros, con una reducción en el año del 7% afectada por la evolución de los tipos de cambio. Sin considerar su efecto, y eliminando las adquisiciones temporales de activos (ATAs), los saldos se reducen el 2%, con el siguiente detalle por geografías.

En **Europa continental**, la baja demanda de crédito derivada de la situación económica de algunos países, afecta a la evolución de los saldos en España y Portugal. El conjunto de Santander Consumer Finance mantiene estable su saldo de créditos, en tanto que Polonia ofrece tasas positivas

CRÉDITOS A CLIENTES

Millones de euros

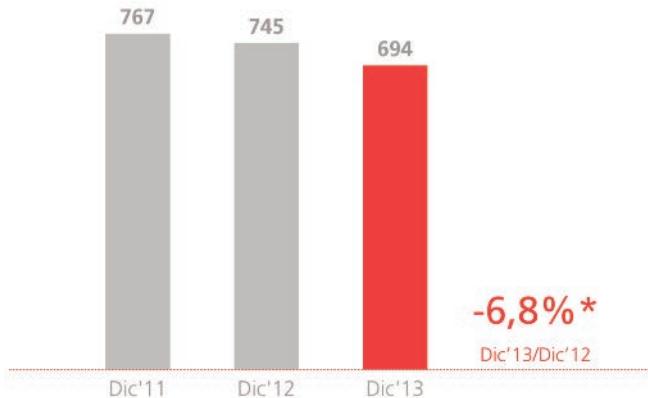
	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
Crédito a las Administraciones Públicas Españolas	13.374	16.884	(3.510)	(20,8)	12.147
Crédito a otros sectores residentes	160.478	183.130	(22.652)	(12,4)	202.411
Cartera comercial	7.301	8.699	(1.399)	(16,1)	9.679
Crédito con garantía real	96.420	103.890	(7.470)	(7,2)	117.946
Otros créditos	56.757	70.540	(13.783)	(19,5)	74.785
Crédito al sector no residente	519.907	544.520	(24.612)	(4,5)	552.789
Crédito con garantía real	320.608	339.519	(18.912)	(5,6)	342.676
Otros créditos	199.300	205.000	(5.701)	(2,8)	210.114
Créditos a clientes (bruto)	693.759	744.534	(50.775)	(6,8)	767.347
Fondo de provisión para insolvencias	24.904	25.422	(518)	(2,0)	18.806
Créditos a clientes (neto)	668.856	719.112	(50.257)	(7,0)	748.541
Promemoria: Activos dudosos	40.320	35.301	5.019	14,2	31.257
Administraciones Públicas	99	121	(22)	(18,3)	102
Otros sectores residentes	21.763	16.025	5.739	35,8	14.745
No residentes	18.458	19.156	(697)	(3,6)	16.409

tanto por crecimiento orgánico como por perímetro. Por último, fuerte disminución de la actividad inmobiliaria discontinuada en España al mantenerse la estrategia de reducción de este tipo de riesgo.

- En **España**, los créditos a clientes brutos (sin incluir la unidad de actividad inmobiliaria discontinuada, que se comenta más adelante), se sitúan en 165.809 millones de euros con descenso interanual del 9% (-8% sin adquisiciones temporales), con el siguiente detalle por líneas:
 - Los créditos a particulares ascienden a 62.665 millones de euros, la mayor parte de los cuales corresponde a hipotecas a hogares. Esta cartera se concentra en financiación de primera vivienda, con una fuerte concentración en los tramos más bajos de *loan to value* (el 88% con LTV inferior al 80%).
 - Los préstamos concedidos directamente a pymes y empresas sin finalidad inmobiliaria, y que ascienden a 82.515 millones de euros, constituyen el apartado más relevante dentro de la inversión crediticia, representando un 50% del total.
 - Los créditos a las administraciones públicas españolas son de 13.374 millones, frente a 16.884 millones en diciembre de 2012. La caída se produce por la amortización de la financiación a proveedores (en torno a 4.000 millones de euros).

■ CRÉDITOS A CLIENTES (BRUTO)

Miles de millones de euros



* Sin efecto tipo de cambio: -3,1%

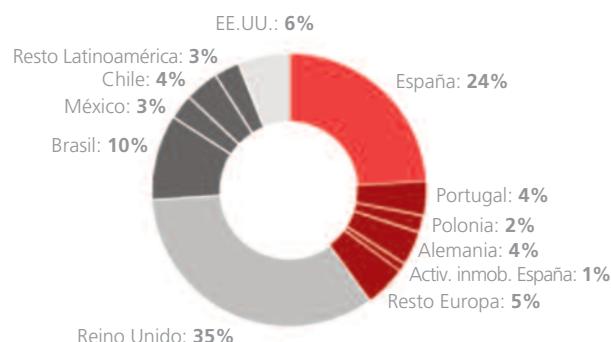
– Por último, las adquisiciones temporales de activos siguen su proceso de reducción (-26% en relación con el cierre del pasado ejercicio).

- En **Portugal**, descenso interanual del 5%, generalizado por segmentos. Dentro de ellos, los saldos en construcción e inmobiliario, que representan sólo el 2% de los créditos a clientes en el país, disminuyen el 30%.
- En **Polonia** el crédito aumenta un 73% en moneda local, por la consolidación de Kredit Bank. Sin este efecto, aumento del 1%.
- En **Santander Consumer Finance** los saldos se mantienen estables en los últimos doce meses (-1%), con distintivo comportamiento por países. Así Alemania, que representa el 53% de los créditos del área, aumenta el 1%, los países nórdicos y Polonia crecen el 18% y el 6%, respectivamente, en moneda local, mientras que los países periféricos, más afectados por la situación económica y el desapalancamiento, ofrecen disminuciones generalizadas.

La nueva producción en 2013 aumenta ligeramente (+1%) sobre 2012. En su detalle por productos, aumentos en bienes duraderos (+6%), en vehículos usados (+4%), y en auto nuevo (+2%), donde se mantiene mejor evolución que el sector (-4% de matriculaciones en el *footprint*).

■ CRÉDITOS A CLIENTES

% sobre áreas operativas. Diciembre 2013



GESTIÓN DEL RIESGO CREDITICIO*

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
Riesgos morosos y dudosos	41.652	36.061	5.591	15,5	32.006
Ratio de morosidad (%)	5,64	4,54	1,10 p.	3,90	
Fondos constituidos	25.681	26.111	(431)	(1,7)	19.531
Específicos	21.972	21.793	180	0,8	15.398
Genéricos	3.708	4.319	(611)	(14,1)	4.133
Cobertura (%)	61,7	72,4	(10,8 p.)	61,0	
Coste del crédito (%) **	1,53	2,38	(0,85 p.)	1,41	

* No incluye riesgo - país

** Dotación insolvencias doce meses / inversión crediticia media

Nota: Ratio de morosidad: riesgo en mora y dudosos / riesgo computable

- Por último, los créditos netos incluidos en la unidad de actividad inmobiliaria discontinuada en España se sitúan en 5.735 millones de euros, con una reducción en el año de 1.563 millones y un 21%.

En Reino Unido el saldo de créditos a clientes disminuye el 4% en libras en el año. En criterio local, el saldo en hipotecas desciende el 5% debido a la estrategia seguida de mejora del perfil de riesgo, que ha supuesto la discontinuación de determinados productos. Por el contrario, el crédito a empresas crece el 13% en el año.

El conjunto de Latinoamérica aumenta el 9% interanual en moneda constante con avances en todos los países a excepción de Puerto Rico, que desciende el 8%: Brasil (+7%), México (+12%), Chile (+11%), Argentina (+35%), Uruguay (+24%) y Perú (+29%).

Finalmente, Estados Unidos disminuye un 5% en dólares como consecuencia de la caída de las carteras en run-off y de la estrategia seguida en el año en el segmento hipotecario, consistente en la originación para la venta de las nuevas hipotecas.

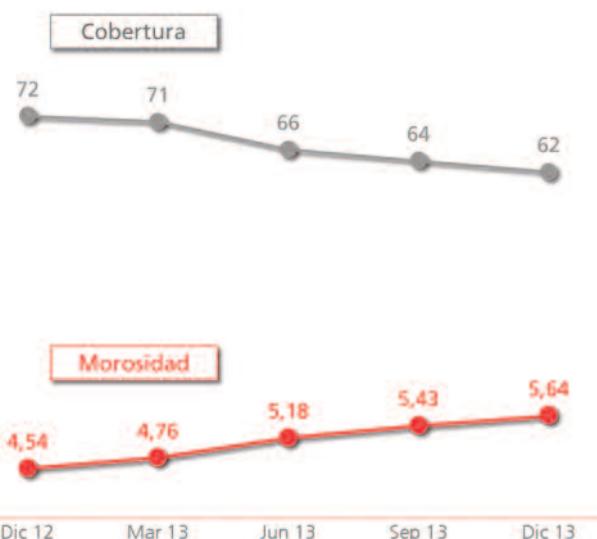
Tras esta evolución, Europa continental representa el 40% de los créditos netos a clientes del Grupo (un 24% en España), Reino Unido supone el 35%, Latinoamérica el 20% (un 10% en Brasil) y Estados Unidos el 6% restante.

Riesgos

Las entradas netas en mora en 2013 se sitúan en 17.596 millones de euros aislando los efectos perímetro y tipos de cambio. Sin tener en cuenta el efecto de la reclasificación de operaciones subestándar en España del segundo trimestre, las entradas disminuyen un 6% respecto al año anterior.

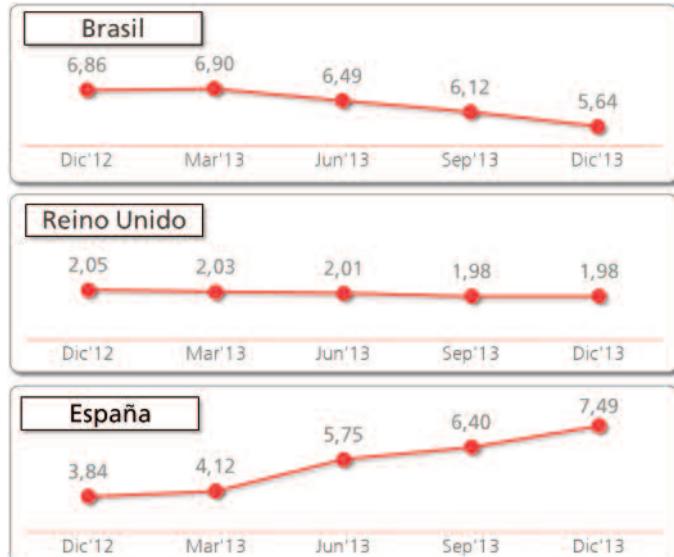
MOROSIDAD Y COBERTURA. GRUPO SANTANDER

%



MOROSIDAD. PRINCIPALES UNIDADES

%



La tasa de morosidad del Grupo es del 5,64% tras aumentar en 110 p.b. en el año, afectada por la reclasificación realizada en España en el segundo trimestre, y por el descenso en el volumen de los créditos a clientes.

Para cubrir esta mora se contabiliza en balance un fondo total para insolvencias de 25.681 millones de euros, de los que 3.708 millones corresponden al fondo de provisión para insolvencias genéricas. El fondo total permite situar la cobertura al cierre del año en el 62% (72% en diciembre de 2012).

Información más amplia sobre la evolución del riesgo crediticio, de los sistemas de control y seguimiento o de los modelos internos de riesgos para el cálculo de provisiones, se incluye en el capítulo específico de Gestión del riesgo de este Informe.

Recursos de clientes gestionados y comercializados

El conjunto de los recursos de clientes gestionados se sitúan en 924.621 millones de euros, con un descenso en relación a diciembre de 2012 del 5%. Sin impacto de los tipos de cambio, el descenso es inferior al 1%.

Dentro de ellos, el conjunto de los depósitos (incluyendo paquetes retail en España y *letras financeiras* de Brasil, y excluyendo las cesiones temporales de activos -CTAs-), fondos de inversión y fondos de pensiones aumentan el 2%, descontado el efecto de las variaciones de los tipos de cambio. En su detalle, los depósitos se mantienen estables en relación al cierre de 2012, en tanto que los fondos de inversión y de pensiones crecen el 14% y 8%, respectivamente.

En su detalle por geografías, **Europa continental** muestra la siguiente evolución por principales unidades:

- **España** aumenta el 1% interanual, muy condicionado por el descenso experimentado por los saldos institucionales caros. Sin su consideración, el aumento de los saldos retail es de unos 10.000 millones de euros. Dentro de ellos, los fondos de inversión aumentan el 29%, consolidando el liderazgo de Grupo Santander en fondos mobiliarios. Esta fuerte expansión se debe a la estrategia seguida de reducción de los depósitos caros y una mayor comercialización de fondos de inversión, a lo que se une el favorable impacto de la evolución de los mercados bursátiles en el ejercicio. Por último, los fondos de pensiones suben el 8%.

- **Portugal** disminuye el 4% los depósitos de clientes sin CTAs, por el mayor foco puesto en su coste, lo que se refleja en la disminución ofrecida por las cuentas a plazo, los fondos de inversión caen el 32%, en tanto que los fondos de pensiones aumentan el 8%. El conjunto de todo ello es una disminución del 5%.

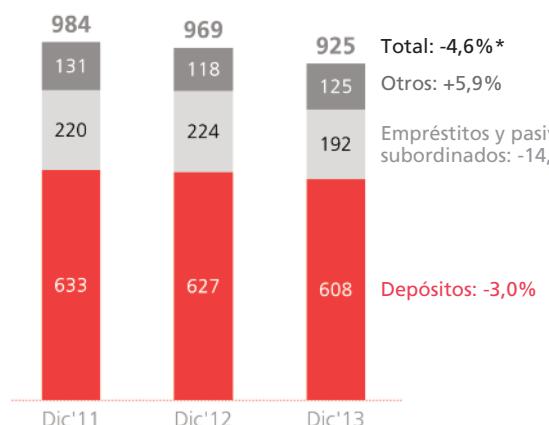
- Los depósitos de **Polonia** aumentan el 69% en moneda local, favorecidos por la entrada de Kredyt Bank. A perímetro constante aumentan ligeramente (+1%), ante una gestión activa de los recursos que se refleja en la reducción de los depósitos caros de Kredyt Bank y en el aumento de los fondos de inversión (+12%).

- Por último, **Santander Consumer Finance** disminuye el 3% por Alemania, que representa el 89% de los depósitos del área, caída que viene motivada por la política de reducción de los saldos de mayor coste. Italia y los países nórdicos ofrecen crecimientos, si bien sobre cifras muy modestas.

En **Reino Unido** los depósitos de clientes sin cesiones (en libras) descienden el 3%, debido a la estrategia de sustitu-

RECURSOS DE CLIENTES GESTIONADOS

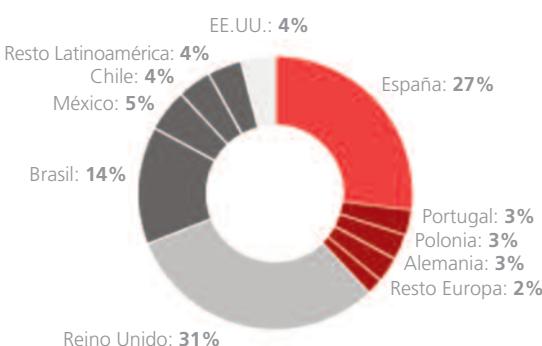
Miles de millones de euros



* Sin efecto tipo de cambio: -0,5%

RECURSOS DE CLIENTES GESTIONADOS

% sobre áreas operativas. Diciembre 2013



■ RECURSOS DE CLIENTES GESTIONADOS

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
Administraciones Públicas residentes	7.745	8.487	(741)	(8,7)	6.528
Otros sectores residentes	161.649	157.011	4.638	3,0	144.131
Vista	74.969	71.526	3.443	4,8	68.389
Plazo	80.146	75.414	4.731	6,3	61.185
Otros	6.535	10.071	(3.536)	(35,1)	14.557
Sector no residente	438.442	461.141	(22.699)	(4,9)	481.875
Vista	245.582	228.698	16.884	7,4	220.299
Plazo	146.433	179.503	(33.070)	(18,4)	197.249
Otros	46.427	52.940	(6.513)	(12,3)	64.328
Depósitos de clientes	607.836	626.639	(18.802)	(3,0)	632.533
Débitos representados por valores negociables*	175.477	205.969	(30.492)	(14,8)	197.372
Pasivos subordinados	16.139	18.238	(2.100)	(11,5)	22.992
Recursos de clientes en balance	799.452	850.846	(51.394)	(6,0)	852.898
Fondos de inversión	93.304	89.176	4.128	4,6	102.611
Fondos de pensiones	10.879	10.076	803	8,0	9.645
Patrimonios administrados	20.987	18.889	2.098	11,1	19.199
Otros recursos de clientes gestionados	125.169	118.141	7.028	5,9	131.456
Recursos de clientes gestionados**	924.621	968.987	(44.366)	(4,6)	984.353

* Incluye pagarés retail en España (millones de euros): 3.553 en diciembre 2013, 11.536 en diciembre 2012 y 6.052 en diciembre 2011

** Incluye fondos de inversión y pensiones comercializados

ción de depósitos caros y menos estables por aquéllos que ofrecen una mayor oportunidad de vinculación. En este sentido, las cuentas a la vista suben el 5% en los últimos doce meses por el aumento de cuentas corrientes derivado de la comercialización de productos de la gama 1|2|3, que compensan en parte la reducción de los saldos a plazo. Por su parte los fondos de inversión descienden el 29%.

En los **países latinoamericanos**, y al igual que ocurre en los créditos, todos ellos, a excepción de Puerto Rico, aumentan en moneda constante sus depósitos más fondos de inversión, con un incremento conjunto del 12% (sin cesiones temporales e incluyendo las *letras financeiras* de Brasil). En su detalle: Brasil sube el 15%; México, el 4% (12% en términos homogéneos); Chile, el 7%; Argentina, el 30%; Uruguay, el 17%; y Perú, el 15%.

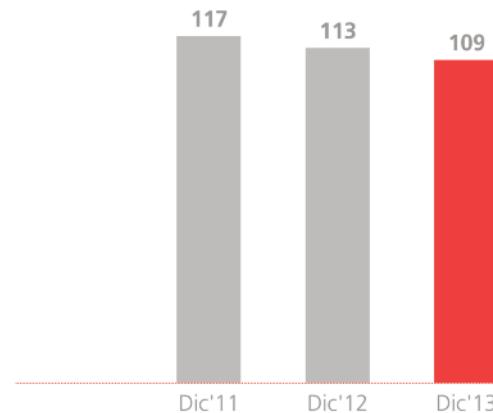
Por último, los depósitos de clientes de **Estados Unidos** siguen una línea de mejora de mix y coste similar a la mostrada por otras unidades. En concreto, los saldos a la vista aumentan el 9%, incremento absorbido por la bajada de los saldos a plazo, con lo que el total de depósitos sin cesiones desciende el 3% en doce meses.

Por grandes segmentos, Europa continental supone el 38% de los recursos de clientes gestionados (el 27% corresponde a España), Reino Unido el 31%, Latinoamérica el 27% (14% en Brasil) y Estados Unidos el 4% restante.

La elevada captación de depósitos registrada en los últimos dos años ha reducido considerablemente las necesidades de recursos mayoristas obtenidos a través de emisiones. En todo caso, el Grupo considera de valor estratégico mantener una política selectiva de emisión en los mercados internacionales de renta fija, procurando adaptar la frecuencia y volumen de las operaciones de mercado a las necesidades estructurales de liquidez de cada unidad, así como a la receptividad de cada mercado.

■ CRÉDITOS / DEPÓSITOS. TOTAL GRUPO*

%



* Incluye pagarés retail en España

PATRIMONIO DE FONDOS Y SOCIEDADES DE INVERSIÓN

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
España	29.712	23.093	6.619	28,7	27.425
Portugal	1.050	1.544	(494)	(32,0)	1.866
Polonia	2.683	2.443	239	9,8	1.747
Reino Unido	9.645	13.919	(4.273)	(30,7)	15.744
Latinoamérica	50.214	48.178	2.036	4,2	55.829
Total	93.304	89.176	4.128	4,6	102.611

En 2013 se han captado 22.540 millones de euros en el mercado de emisiones a medio y largo plazo, de los que 18.003 millones corresponden a deuda senior, 3.513 millones a cédulas hipotecarias y 1.024 millones a deuda subordinada.

En cuanto a la actividad de titulización, el conjunto de las filiales del Grupo han colocado en el mercado a lo largo del ejercicio 2013 diversas titulizaciones por un importe total de 6.273 millones de euros, principalmente en Santander UK y a través de las unidades de Santander Consumer Finance.

Esta actividad emisora demuestra la capacidad de acceso de Grupo Santander a los diferentes segmentos de inversores institucionales a través de más de diez unidades con capacidad de emisión, incluidas la matriz, Banco Santander, y las principales filiales en los países en los que opera. Todo ello reafirma la política de autonomía de liquidez de las filiales del Grupo de forma que cada una adapta su política de emisión a la evolución de su balance.

Por su parte, en el conjunto del Grupo en 2013 se han producido vencimientos de deuda a medio y largo plazo por importe de 37.318 millones de euros, con el siguiente detalle: deuda senior por 26.121 millones de euros; cédulas por

10.997 millones de euros y deuda subordinada por 199 millones de euros.

La evolución de créditos, depósitos y pagarés retail en España, hace que la ratio de créditos netos sobre depósitos se sitúe en el 109% (113% en diciembre de 2012). En España la ratio queda en el 87% frente al 90% del pasado año.

Por su parte, la ratio de depósitos más financiación de medio / largo plazo sobre créditos es del 119%, mostrando la holgada estructura de financiación del activo del Grupo.

Otras rúbricas del balance

El total de fondos de comercio es de 23.281 millones de euros, con descenso de 1.344 millones en 2013. Este último viene por neto motivado por la evolución de los tipos de cambio, especialmente de la libra y el real brasileño. En sentido contrario, aumento por la incorporación de Kredyt Bank.

A finales de 2011, el Banco Central Europeo (BCE) puso en marcha medidas extraordinarias de política monetaria, entre las que figuraban la ampliación de colaterales y las subastas a tres años, con el fin de proveer liquidez al mercado.

PATRIMONIO DE FONDOS DE PENSIONES

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
España	10.030	9.289	741	8,0	8.884
Individuales	8.657	8.002	655	8,2	7.670
Asociados	293	258	35	13,6	249
Empleo	1.081	1.029	52	5,1	965
Portugal	848	787	61	7,8	760
Total	10.879	10.076	803	8,0	9.645

El Grupo acudió a estas subastas y siguió la práctica de depositar gran parte de los fondos captados en el propio BCE, como seguro de liquidez. Ello, unido a la estrategia de sustitución de cesiones temporales en las cámaras de compensación por descuento de activos en el BCE, se reflejó en la evolución de los saldos con bancos centrales.

En el mes de enero de 2013, y en la primera oportunidad en la que fue posible, el Grupo devolvió 24.000 millones de euros, que correspondían a la totalidad de fondos solicitados por Banco Santander y Banesto en la subasta de diciembre de 2011. Posteriormente, se han seguido devolviendo fondos y, al finalizar el año, el Grupo ha devuelto la práctica totalidad de los importes adquiridos en dichas subastas, manteniéndose el único importe relevante en Portugal. Esta estrategia ha tenido su reflejo en los descensos superiores a los 40.000 millones de euros en las rúbricas de bancos centrales, tanto en el activo como en el pasivo.

Por lo que se refiere a los activos financieros disponibles para la venta, se sitúan en 83.799 millones de euros, cifra que supone un descenso de 8.468 millones y un 9% sobre la contabilizada al cierre del pasado año, por menores posiciones en deuda pública, en particular de España, Reino Unido, Brasil y Estados Unidos.

En cuanto a los derivados de negociación se sitúan en 58.899 millones de euros en el activo y 58.887 millones en el pasivo, con notables descensos interanuales de 51.420 millones y 50.856 millones, respectivamente, debido a la subida de tipos en la curva a largo plazo y a la cancelación de posiciones.

Recursos propios y ratios de solvencia

Los fondos propios totales, después de beneficios retenidos, son de 84.269 millones de euros, con aumento en el año de 3.348 millones y un 4%.

A lo largo de 2013 se han producido diversas emisiones de acciones ordinarias para atender a los accionistas que optaron por recibir el importe equivalente a los sucesivos dividendos en acciones en los programas Santander Dividendo Elección. Así, por los cuatro *scrip dividend* realizados en el año, dos para los dividendos tercero y cuarto de 2012 y otros dos para los dividendos primero y segundo de 2013, se han emitido un total de 1.012.240.738 acciones, con un porcentaje de aceptación conjunto del 87,3%.

Por su parte, los intereses minoritarios apenas ofrecen variación en los últimos doce meses. El aumento por la operación en Polonia se compensa con los descensos de España (por la integración de Banesto), y de Brasil (por la incidencia de los tipos de cambio).

En cuanto a los ajustes por valoración descienden en 4.678 millones de euros, con notable incidencia del impacto negativo que sobre el valor de las participaciones en filiales extranjeras han tenido los tipos de cambio (parcialmente cubiertos con coberturas). Adicionalmente, incluye el efecto negativo de los tipos de cambio en el fondo de comercio, impacto neutro a efectos de los ratios de capital, pues se registra de igual manera en su contabilización en el activo.

Con todo ello, el patrimonio neto al cierre del año es de 79.430 millones de euros.

PATRIMONIO NETO Y CAPITAL CON NATURALEZA DE PASIVO FINANCIERO

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
Capital suscrito	5.667	5.161	506	9,8	4.455
Primas de emisión	36.804	37.302	(498)	(1,3)	31.223
Reservas	38.314	37.513	801	2,1	41.688
Acciones propias en cartera	(9)	(287)	278	(96,9)	(251)
Fondos propios (antes de beneficios y dividendos)	80.776	79.689	1.087	1,4	77.115
Beneficio atribuido	4.370	2.295	2.075	90,4	5.330
Dividendo a cuenta distribuido	(406)	(650)	244	(37,5)	(1.429)
Dividendo a cuenta no distribuido ¹	(471)	(412)	(59)	14,2	(637)
Fondos propios (después de beneficios retenidos)	84.269	80.921	3.348	4,1	80.379
Ajustes por valoración	(14.152)	(9.474)	(4.678)	49,4	(6.415)
Intereses minoritarios	9.313	9.415	(102)	(1,1)	6.354
Patrimonio neto (después de beneficios retenidos)	79.430	80.862	(1.433)	(1,8)	80.318
Acciones y participaciones preferentes en pasivos subordinados	4.053	4.740	(687)	(14,5)	5.896
Patrimonio neto y capital con naturaleza de pasivo financiero	83.483	85.602	(2.120)	(2,5)	86.214

1. En 2013, dato del scrip dividend de mayo 2014 estimado

■ RECURSOS PROPIOS COMPUTABLES Y RATIO BISII

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	2011
<i>core capital</i>	57.346	57.558	(212)	(0,4)	56.694
Recursos propios básicos	61.723	62.234	(511)	(0,8)	62.294
Recursos propios de segunda categoría	11.040	11.981	(941)	(7,9)	15.568
Deducciones	(1.310)	(1.279)	(31)	2,4	(1.090)
Recursos propios computables	71.453	72.936	(1.483)	(2,0)	76.772
Activos ponderados por riesgo	489.736	557.030	(67.294)	(12,1)	565.958
Ratio BIS II	14,59	13,09	1,50 p.		13,56 p.
Tier I (antes de deducciones)	12,60	11,17	1,43 p.		11,01 p.
core capital	11,71	10,33	1,38 p.		10,02 p.
Excedente de recursos propios (ratio BIS II)	32.274	28.374	3.900	13,7	31.495

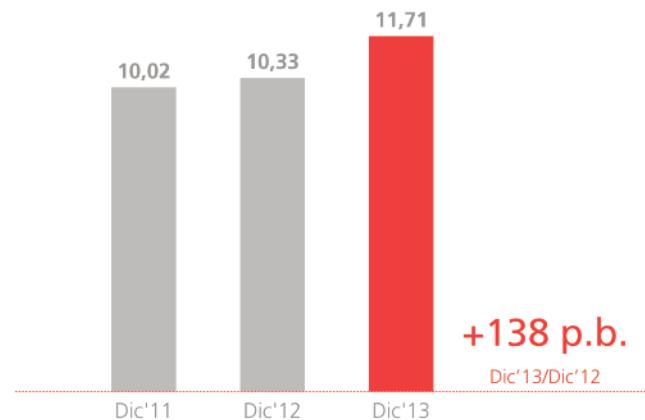
Los recursos propios computables de Grupo Santander en diciembre de 2013, en aplicación de los criterios BIS II, se situán en 71.453 millones de euros, lo que supone un excedente de 32.274 millones de euros y un 82% sobre el mínimo exigido.

El Grupo ha mantenido en el año una fuerte generación de capital, situándose el *core capital* (BIS II) en el 11,71% tras un aumento anual récord de 138 puntos básicos en 2013, favorecido por la reducción de los activos ponderados por riesgo.

Desde un punto de vista cualitativo se trata de un *core capital* sólido y adecuado al modelo de negocio, la estructura de balance y el perfil de riesgo de Grupo Santander.

■ RATIO CORE CAPITAL (BIS II)

%



Agencias de calificación

El acceso del Grupo a los mercados de financiación mayoristas, así como el coste de las emisiones depende, en parte, de las calificaciones de las agencias de rating.

Las agencias de calificación revisan periódicamente los ratings del Grupo. La calificación de la deuda a largo plazo depende de una serie de factores endógenos de la entidad (solvencia, modelo de negocio, capacidad de generación de resultados...) y de otros exógenos relacionados con el entorno económico general, la situación del sector y del riesgo soberano de las geografías donde opera.

La calificación del rating soberano del Reino de España con las agencias de calificación es el siguiente: BBB- en Standard & Poor's, BBB en Fitch, Baa3 en Moody's y A (bajo) en DBRS. Si bien no ha habido cambios en la calificación a lo largo de 2013, Fitch, Standard & Poor's y Moody's han mejorado la perspectiva de negativa a estable.

La metodología de las agencias limita el rating de un banco por encima del rating soberano de su domicilio social, por lo que a pesar de los buenos fundamentales del

Grupo, el rating de Santander está limitado por el rating soberano español.

A pesar de ello, Banco Santander es el único banco en el mundo que tiene un rating por encima del rating soberano de su domicilio social con las cuatro agencias: BBB en Standard & Poor's, BBB+ en Fitch, Baa2 en Moody's y A en DBRS. Además, Fitch y S&P han mejorado la perspectiva a estable en noviembre y diciembre de 2013 respectivamente, como consecuencia de la mejora de la perspectiva del rating soberano. También Moody's, ya en 2014, ha mejorado la perspectiva a estable. Estas calificaciones por encima del soberano reconocen la fortaleza financiera y diversificación de Santander.

La buena valoración que tienen las agencias del perfil de crédito del Santander se refleja en el rating por fundamentales individual del Banco, que en el caso de S&P lo sitúa en "a-", un nivel de rating equivalente a otros bancos competidores incluso aquellos domiciliados en países en mejor situación macroeconómica.

■ AGENCIAS DE CALIFICACIÓN

	Largo plazo	Corto plazo	Perspectiva
Standard & Poor's	BBB	A-2	Estable
Fitch Ratings	BBB+	F2	Estable
Moody's	Baa2	P-2	Estable
DBRS	A	R1(bajo)	Negativa

Descripción de segmentos

En el ejercicio 2013 Grupo Santander mantiene los criterios generales aplicados en 2012, con las siguientes excepciones:

1. En los estados financieros del Grupo:

- La modificación de la NIC 19 obliga a que en los ejercicios que comienzan a partir del 1 de enero de 2013 las ganancias y pérdidas actuariales se reconozcan inmediatamente contra patrimonio, sin poder diferirse cierta porción, como se hacía hasta ahora, con registro en resultados.
- Con motivo de la venta del negocio de tarjetas de Santander UK, que previamente perteneció a GE, sus resultados de 2012 se han eliminado de las distintas rúbricas de la cuenta de resultados y contabilizado, por neto, en la línea de resultado de operaciones interrumpidas.

2. En los negocios por reordenación:

- Incorporación como segmento principal o geográfico de la unidad de España, que incluye las antiguas redes comerciales de Santander, Banesto y Banif (fusionadas en 2013), Banca Mayorista Global, Gestión de Activos y Seguros y la cartera ALCO en España.
- Se segregó la actividad inmobiliaria discontinuada en España en una unidad dentro de Europa continental, que incluye: los créditos de clientes con actividad mayoritariamente de promoción inmobiliaria, que cuentan con un modelo de gestión especializado; las participaciones relacionadas con el sector inmobiliario; y los adjudicados.

3. Otros ajustes:

- Se ha realizado el ajuste anual del Modelo de Relación Global con Clientes, que supone un aumento neto de 60 nuevos clientes.
- Incorporación a Banca Mayorista Global de los negocios mayoristas de Polonia y Banesto, anteriormente en Banca Comercial.
- Redefinición de Actividades Corporativas por la asignación de financiación y traspaso de activos inmobiliarios y sus costes (ya mencionado) así como por otras reasignaciones de costes entre unidades.

A efectos comparativos, los datos del año 2012 se han reelaborado incluyendo los cambios en las áreas afectadas.

La elaboración de los estados financieros de cada segmento de negocio se realiza a partir de la agregación de las unidades operativas básicas que existen en el Grupo. La información de base corresponde tanto a los datos contables de las unidades jurídicas que se integran en cada segmento como a la disponible de los sistemas de información de gestión. En todos los casos se aplican los mismos principios generales que los utilizados en el Grupo.

La estructura de las áreas de negocio operativas se presenta en dos niveles:

Nivel principal (o geográfico). Segmenta la actividad de las unidades operativas por áreas geográficas. Esta visión coincide con el primer nivel de gestión del Grupo y refleja el posicionamiento de Santander en las tres áreas de influencia monetaria en el mundo (euro, libra y dólar). Los segmentos reportados son los siguientes:

- **Europa continental.** Incorpora todos los negocios de banca comercial, banca mayorista y gestión de activos y seguros, realizados en la región, así como la unidad de actividad inmobiliaria discontinuada en España. Se facilita información financiera detallada de España, Portugal, Polonia y Santander Consumer Finance (que incorpora todo el negocio en la región, incluido el de los tres países anteriores).

• **Reino Unido.** Incluye los negocios de banca comercial, banca mayorista y gestión de activos y seguros desarrollados por las diferentes unidades y sucursales del Grupo allí presentes.

- **Latinoamérica.** Recoge la totalidad de actividades financieras que el Grupo desarrolla a través de sus bancos y sociedades filiales en Latinoamérica (incluido Puerto Rico). Además, incluye las unidades especializadas de Santander Private Banking, como unidad independiente y gestionada globalmente, y el negocio de Nueva York. Se desglosan las cuentas de Brasil, México y Chile.
- **EE.UU.** Incluye los negocios de Santander Bank (antiguo Sovereign Bank) y Santander Consumer USA (consolidada por puesta en equivalencia).

Nivel secundario (o de negocios). La actividad de las unidades operativas se distribuye por tipo de negocio en los siguientes segmentos: banca comercial, banca mayorista, gestión de activos y seguros y la unidad de actividad inmobiliaria discontinuada en España.

• **Banca Comercial.** Contiene todos los negocios de banca de clientes, incluido banca privada (excepto los de Banca Corporativa, gestionados a través del Modelo de Relación Global). Por su peso relativo se desglosan las principales áreas geográficas (Europa continental, Reino Unido, Latinoamérica y Estados Unidos), así como los principales países y Santander Consumer Finance. Asimismo se han incluido en este negocio los resultados de las posiciones de cobertura realizadas en cada país, tomadas dentro del ámbito del Comité de Gestión de Activos y Pasivos de cada uno de ellos.

• **Banca Mayorista Global (GBM).** Refleja los rendimientos derivados de los negocios de banca corporativa global, banca de inversión y mercados en todo el mundo, incluidas las tesorerías con gestión global, tanto en concepto de *trading* como en distribución a clientes (siempre después del reparto que proceda con clientes de Banca Comercial), así como el negocio de renta variable.

• **Gestión de Activos y Seguros.** Incluye la aportación al Grupo por el diseño y gestión de los negocios de fondos de inversión, pensiones y seguros que se realiza en unos casos a través de distintas unidades 100% propiedad del Grupo y en otros de unidades donde el Grupo participa a través de joint ventures con especialistas. Tanto unas como otras unidades remuneran a las redes de distribución que utilizan para la comercialización de estos productos (básicamente del Grupo, aunque no en exclusividad) a través de acuerdos de reparto de ingresos. Por tanto, el resultado que se recoge en este segmento es, para cada una de las unidades incluidas (de acuerdo a su participación y modo de consolidación), el neto entre el ingreso bruto y el coste de distribución derivado de los acuerdos de reparto.

Adicionalmente a los negocios operativos descritos, tanto por áreas geográficas como por negocios, el Grupo sigue manteniendo el área de **Actividades Corporativas**. Esta área incorpora los negocios de gestión centralizada relativos a participaciones financieras, la gestión financiera de la posición estructural de cambio y del riesgo de interés estructural de la matriz, así como la gestión de la liquidez y de los recursos propios a través de emisiones y titulizaciones.

Como holding del Grupo, maneja el total de capital y reservas, las asignaciones de capital y la liquidez con el resto de los negocios. Como saneamientos incorpora la amortización de fondos de comercio y no recoge los gastos de los servicios centrales del Grupo que se imputan a las áreas, con la excepción de los gastos corporativos e institucionales relativos al funcionamiento del Grupo.

Los datos de las distintas unidades del Grupo que figuran a continuación han sido elaborados de acuerdo con estos criterios, por lo que pueden no coincidir con los publicados de manera individual por cada entidad.

MARGEN NETO (Millones de euros)	2013	2012	Absoluta	%	% sin TC
Europa continental	6.009	6.510	(501)	(7,7)	(7,5)
de la que: España	3.251	3.858	(607)	(15,7)	(15,7)
Portugal	421	531	(110)	(20,7)	(20,7)
Polonia	731	542	189	34,8	35,3
Santander Consumer Finance	1.720	1.760	(40)	(2,3)	(2,3)
Reino Unido	2.276	2.217	59	2,7	7,5
Latinoamérica	12.379	14.811	(2.432)	(16,4)	(6,8)
de la que: Brasil	8.219	10.651	(2.432)	(22,8)	(12,0)
México	1.804	1.686	118	7,0	7,2
Chile	1.324	1.373	(49)	(3,6)	1,4
Estados Unidos	896	1.422	(525)	(37,0)	(34,8)
Areas operativas	21.560	24.960	(3.399)	(13,6)	(7,4)
Actividades Corporativas	(1.651)	(1.537)	(114)	7,4	7,4
Total Grupo	19.909	23.422	(3.513)	(15,0)	(8,4)

BENEFICIO ATRIBUIDO (Millones de euros)	2013	2012	Absoluta	%	% sin TC
Europa continental*	1.127	1.365	(238)	(17,4)	(17,1)
de la que: España	478	862	(384)	(44,6)	(44,6)
Portugal	114	122	(8)	(6,3)	(6,3)
Polonia	334	329	5	1,4	1,7
Santander Consumer Finance	794	724	69	9,6	9,6
Reino Unido*	1.149	1.034	115	11,1	16,4
Latinoamérica	3.257	4.262	(1.004)	(23,6)	(16,3)
de la que: Brasil	1.577	2.188	(611)	(27,9)	(17,8)
México	713	1.009	(296)	(29,3)	(29,2)
Chile	435	490	(55)	(11,2)	(6,6)
Estados Unidos	724	805	(82)	(10,1)	(7,1)
Areas operativas*	6.257	7.466	(1.209)	(16,2)	(10,9)
Actividades Corporativas*	(1.887)	(2.125)	238	(11,2)	(11,2)
Total Grupo*	4.370	5.341	(971)	(18,2)	(10,7)
Neto de plusvalías y saneamientos	—	(3.047)	3.047	(100,0)	(100,0)
Total Grupo	4.370	2.295	2.075	90,5	136,8

* Sin incluir neto de plusvalías y saneamientos

CRÉDITOS A CLIENTES (Millones de euros)	2013	2012	Absoluta	%	% sin TC
Europa continental	266.355	283.427	(17.072)	(6,0)	(5,7)
de la que: España	159.752	178.426	(18.674)	(10,5)	(10,5)
Portugal	24.482	25.960	(1.478)	(5,7)	(5,7)
Polonia	16.214	9.732	6.482	66,6	69,9
Santander Consumer Finance	56.024	56.683	(659)	(1,2)	(1,2)
Reino Unido	231.046	249.157	(18.111)	(7,3)	(5,3)
Latinoamérica	132.542	140.090	(7.547)	(5,4)	10,0
de la que: Brasil	66.446	74.511	(8.065)	(10,8)	7,4
México	22.269	20.384	1.886	9,3	14,9
Chile	28.783	29.677	(894)	(3,0)	11,2
Estados Unidos	37.682	41.331	(3.649)	(8,8)	(4,7)
Areas operativas	667.625	714.004	(46.379)	(6,5)	(2,7)
Total Grupo	668.856	719.112	(50.257)	(7,0)	(3,3)

DEPÓSITOS DE CLIENTES (Millones de euros)	2013	2012	Absoluta	%	% sin TC
Europa continental	256.138	256.154	(16)	(0,0)	0,1
de la que: España	181.117	187.261	(6.144)	(3,3)	(3,3)
Portugal	24.191	23.971	219	0,9	0,9
Polonia	18.503	11.217	7.286	65,0	68,2
Santander Consumer Finance	30.878	31.892	(1.014)	(3,2)	(3,2)
Reino Unido	187.467	194.452	(6.985)	(3,6)	(1,5)
Latinoamérica	125.844	134.765	(8.921)	(6,6)	8,3
de la que: Brasil	61.490	69.849	(8.359)	(12,0)	6,1
México	24.663	24.743	(80)	(0,3)	4,8
Chile	20.988	22.411	(1.423)	(6,3)	7,4
Estados Unidos	35.537	38.116	(2.579)	(6,8)	(2,5)
Areas operativas	604.986	623.487	(18.501)	(3,0)	1,0
Total Grupo	607.836	626.639	(18.802)	(3,0)	1,0

■ EUROPA CONTINENTAL

Millones de euros

RESULTADOS	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	8.123	8.854	(731)	(8,3)	(8,1)
Comisiones netas	3.551	3.624	(73)	(2,0)	(2,0)
Resultados netos por operaciones financieras	775	306	469	153,6	153,7
Resto ingresos ¹	135	183	(48)	(26,0)	(26,0)
Margen bruto	12.585	12.967	(382)	(2,9)	(2,8)
Costes de explotación	(6.576)	(6.457)	(119)	1,8	1,9
Gastos generales de administración	(5.807)	(5.790)	(17)	0,3	0,4
De personal	(3.527)	(3.498)	(29)	0,8	0,9
Otros gastos generales de administración	(2.280)	(2.292)	12	(0,5)	(0,4)
Amortizaciones	(769)	(667)	(102)	15,2	15,3
Margen neto	6.009	6.510	(501)	(7,7)	(7,5)
Dotaciones insolvencias	(3.603)	(4.104)	501	(12,2)	(12,1)
Otros resultados	(760)	(575)	(186)	32,3	32,3
Resultado antes de impuestos ordinario	1.646	1.832	(186)	(10,2)	(9,8)
Impuesto sobre sociedades	(376)	(412)	36	(8,7)	(8,2)
Resultado de operaciones continuadas ordinario	1.270	1.420	(150)	(10,6)	(10,3)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(6)	(7)	1	(15,0)	(12,9)
Resultado consolidado del ejercicio ordinario	1.264	1.413	(149)	(10,6)	(10,2)
Resultado atribuido a minoritarios	137	48	89	182,8	183,7
Beneficio atribuido al Grupo ordinario	1.127	1.365	(238)	(17,4)	(17,1)
Neto de plusvalías y saneamientos	—	(4.110)	4.110	(100,0)	(100,0)
Beneficio atribuido al Grupo	1.127	(2.745)	3.872	—	—

BALANCE

Créditos a clientes ²	266.355	283.427	(17.072)	(6,0)	(5,7)
Cartera de negociación (sin créditos)	50.317	87.992	(37.675)	(42,8)	(42,8)
Activos financieros disponibles para la venta	37.319	38.309	(990)	(2,6)	(2,4)
Entidades de crédito ²	38.506	49.020	(10.514)	(21,4)	(21,3)
Inmovilizado	6.297	5.697	600	10,5	10,7
Otras cuentas de activo	37.847	30.827	7.020	22,8	23,0
Total activo / pasivo y patrimonio neto	436.641	495.272	(58.631)	(11,8)	(11,6)
Depósitos de clientes ²	256.138	256.154	(16)	(0,0)	0,1
Débitos representados por valores negociables ²	16.781	21.119	(4.338)	(20,5)	(19,9)
Pasivos subordinados ²	406	118	287	242,6	248,3
Pasivos por contratos de seguros	1.430	1.425	5	0,3	0,3
Entidades de crédito ²	59.041	78.177	(19.136)	(24,5)	(23,8)
Otras cuentas de pasivo	77.194	107.245	(30.051)	(28,0)	(28,0)
Capital y reservas ³	25.651	31.034	(5.382)	(17,3)	(17,0)
Otros recursos de clientes gestionados	50.962	43.391	7.570	17,4	17,6
Fondos de inversión y pensiones	44.323	37.156	7.168	19,3	19,4
Patrimonios administrados	6.638	6.236	403	6,5	6,5
Recursos de clientes gestionados	324.286	320.783	3.504	1,1	1,2

RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS

ROE	3,84	4,38	(0,53 p.)
Eficacia (con amortizaciones)	52,3	49,8	2,5 p.
Tasa de morosidad	9,13	6,29	2,84 p.
Cobertura	57,3	73,0	(15,7 p.)
Número de empleados	58.383	57.941	0,8
Número de oficinas	6.160	6.437	(4,3)

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

■ EUROPA CONTINENTAL

→ **Beneficio atribuido en 2013: 1.127 millones de euros** frente a una pérdida de 2.745 millones en 2012, por el saneamiento inmobiliario.

- Comparativa afectada por el impacto de los reducidos tipos de interés y bajo crecimiento macro en el margen de intereses.
- Costes planos a perímetro constante (-0,8%), y disminución de dotaciones ordinarias (-12,2%).

→ **Estrategia de crecimiento:** mantenimiento de la liquidez, con mayor foco en coste en la segunda parte del año, en un contexto de baja demanda del crédito

Europa continental incluye todas las actividades realizadas en esta zona geográfica correspondientes a banca comercial, banca mayorista global y gestión de activos y seguros, así como a la actividad inmobiliaria discontinuada en España.

Estrategia

Las principales actuaciones en el año se han centrado en el desarrollo de las integraciones de las redes comerciales en España y de los bancos en Polonia. Adicionalmente, y en un entorno todavía débil y con bajos tipos de interés, en los tres últimos ejercicios se han mantenido las mismas líneas estratégicas generales:

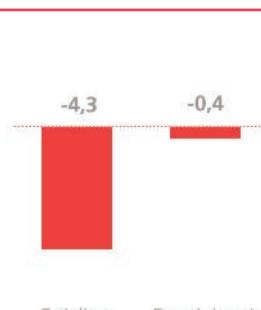
- Defensa de los márgenes tanto de activo como de pasivo.
- Una vez alcanzada una posición muy holgada de liquidez, mayor énfasis en reducir el coste de los recursos.
- Control de costes.
- Activa gestión de riesgos.

Actividad

Los créditos a clientes del área han registrado en 2013 una disminución del 4%, reflejo del desapalancamiento en el sector inmobiliario y la baja demanda de crédito en las unidades de España y Portugal. Por su parte, crecimiento en Polonia (por la consolidación de Kredyt Bank) y saldos más estables en Santander Consumer Finance.

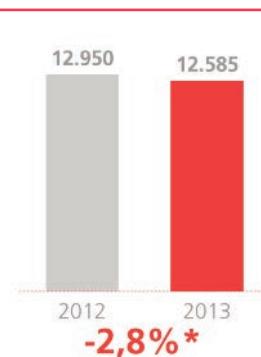
NEGOCIO

% var. 2013/12 (euros constantes)



MARGEN BRUTO

Millones de euros constantes



* En euros: -2,9%

* Incluye pagarés retail

En cuanto al pasivo, el agregado de depósitos de clientes (deductiendo las cesiones temporales de activos e incorporando los pagarés retail), fondos de inversión y fondos de pensiones aumenta un 2%. Por unidades, España sube el 1% interanual, muy condicionado por el descenso que ofrecen los saldos institucionales más caros ante la estrategia de reducción de los mismos, ya que los saldos *retail* aumentan 10.000 millones. En el resto de unidades, menores saldos en Portugal y en Santander Consumer Finance, y aumento en Polonia del 69% en moneda local (+1% sin perímetro).

Resultados

La comparativa con el ejercicio 2012 se ve afectada por efecto perímetro. De un lado, impacto positivo por la consolidación de Kredyt Bank en Polonia, y de otro, un impacto negativo por la operación de reaseguro en España y Portugal. Ello supone un impacto neto positivo de 2 p.p. en los ingresos y negativo de 6 p.p. en el beneficio atribuido ordinario.

El conjunto de ingresos registra una disminución del 2,9% respecto de 2012, por la disminución del margen de intereses (-8,3%), que todavía refleja la debilidad en las economías de la región, los bajos tipos de interés, el todavía elevado coste medio del pasivo y la repreción de hipotecas. Por el contrario, los resultados por operaciones financieras mejoran su aportación (negocios mayoristas).

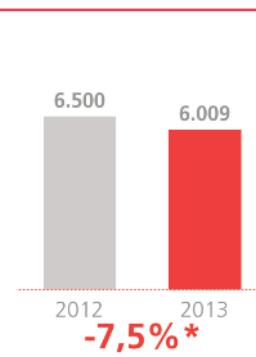
Los costes de explotación aumentan el 1,8%, básicamente por la incidencia del perímetro de Polonia, ya que en términos homogéneos ofrecen un ligero descenso (-0,8%), con evolución a la baja o estable en todas las unidades.

Por su parte, las dotaciones para insolvencias ordinarias son un 12,2% inferiores a las registradas en 2012. Por último, mayores intereses minoritarios en Polonia por la integración de Kredyt Bank.

Con todo ello, el beneficio atribuido al Grupo obtenido en el año 2013 es de 1.127 millones de euros, que suponen un descenso del 17,4% sobre el beneficio de 2012 antes de los saneamientos inmobiliarios realizados. Incorporando estos últimos, Europa continental registró una pérdida para el conjunto de 2012 de 2.745 millones.

MARGEN NETO

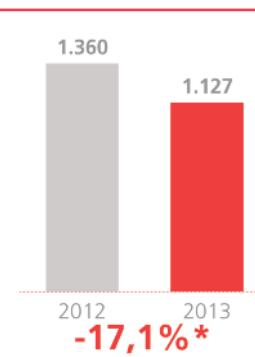
Millones de euros constantes



* En euros: -7,7%

Bº ATRIBUIDO ORDINARIO

Millones de euros constantes



* En euros: -17,4%

■ ESPAÑA

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%
RESULTADOS				
Margen de intereses	4.371	5.168	(797)	(15,4)
Comisiones netas	1.901	2.049	(148)	(7,2)
Resultados netos por operaciones financieras	611	216	396	183,5
Resto ingresos ¹	136	248	(111)	(44,9)
Margen bruto	7.020	7.681	(661)	(8,6)
Costes de explotación	(3.769)	(3.823)	54	(1,4)
Gastos generales de administración	(3.377)	(3.457)	80	(2,3)
De personal	(2.134)	(2.208)	74	(3,3)
Otros gastos generales de administración	(1.243)	(1.249)	6	(0,5)
Amortizaciones	(392)	(366)	(26)	7,2
Margen neto	3.251	3.858	(607)	(15,7)
Dotaciones insolvencias	(2.411)	(2.473)	62	(2,5)
Otros resultados	(136)	(128)	(8)	6,3
Resultado antes de impuestos	704	1.257	(553)	(44,0)
Impuesto sobre sociedades	(225)	(393)	168	(42,8)
Resultado de operaciones continuadas	479	864	(385)	(44,6)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	0	—	0	—
Resultado consolidado del ejercicio	479	864	(385)	(44,6)
Resultado atribuido a minoritarios	1	2	(1)	(32,7)
Beneficio atribuido al Grupo	478	862	(384)	(44,6)
BALANCE				
Créditos a clientes ²	159.752	178.426	(18.674)	(10,5)
Cartera de negociación (sin créditos)	47.062	78.456	(31.394)	(40,0)
Activos financieros disponibles para la venta	25.608	29.681	(4.073)	(13,7)
Entidades de crédito ²	25.050	24.784	266	1,1
Inmovilizado	4.261	4.160	100	2,4
Otras cuentas de activo	19.101	13.238	5.864	44,3
Total activo / pasivo y patrimonio neto	280.834	328.746	(47.911)	(14,6)
Depósitos de clientes ²	181.117	187.261	(6.144)	(3,3)
Débitos representados por valores negociables ²	3.953	11.538	(7.586)	(65,7)
Pasivos subordinados ²	8	8	0	5,3
Pasivos por contratos de seguros	525	963	(438)	(45,5)
Entidades de crédito ²	22.848	28.411	(5.563)	(19,6)
Otras cuentas de pasivo	60.815	87.066	(26.251)	(30,2)
Capital y reservas ³	11.569	13.499	(1.930)	(14,3)
Otros recursos de clientes gestionados	44.793	36.122	8.672	24,0
Fondos de inversión y pensiones	39.583	32.211	7.372	22,9
Patrimonios administrados	5.210	3.911	1.299	33,2
Recursos de clientes gestionados	229.870	234.928	(5.058)	(2,2)

RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS

ROE	4,03	6,27	(2,24 p.)
Eficiencia (con amortizaciones)	53,7	49,8	3,9 p.
Tasa de morosidad	7,49	3,84	3,65 p.
Cobertura	44,0	50,0	(6,0 p.)
Número de empleados	27.406	29.714	(7,8)
Número de oficinas	4.067	4.611	(11,8)

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

■ ESPAÑA

- **Beneficio atribuido de 478 millones de euros en 2013 (-44,6%).**
- **Dotaciones** todavía elevadas, pero iniciando el proceso de normalización.
- La holgada posición de **liquidez** (LTD: 87%) ha permitido desarrollar una estrategia de mejora del coste de financiación.
- **Reducción de costes** apoyada en planes de eficiencia y primeras sinergias de la integración.
- **En actividad**, ha continuado el proceso de desapalancamiento y los fondos de inversión crecen un 29%.

Entorno económico y financiero

El PIB ha caído en el conjunto del año, pero la economía española ha dado muestras de una progresiva estabilización. En los dos últimos trimestres registró un crecimiento ligeramente positivo, del 0,1% y 0,3% trimestral, respectivamente, poniendo fin a ocho trimestres consecutivos de caídas.

La recuperación ha descansado en la demanda nacional, gracias a una cierta mejora del consumo privado y de la inversión en bienes de equipo, que compensaron la caída de la construcción y del gasto público. Además, el crecimiento de las exportaciones ha servido de apoyo al cambio de tendencia. El nivel de desempleo continúa siendo muy elevado, pero se ha producido un cambio de tendencia y en el último trimestre ha habido creación neta de empleo.

El avance en las reformas estructurales, la reestructuración del sector financiero y la salida del programa de asistencia financiera han contribuido a la recuperación de la confianza internacional sobre la economía española, reflejándose en una reducción sostenida de la prima de riesgo soberano. Las agencias de calificación han mejorado su visión de la economía.

Por otro lado, la inflación media de 2013 se ha situado en el 1,4%, pero al cierre del ejercicio sin el impacto de la subida

del IVA en septiembre de 2012 la tasa se encontraba ligeramente por encima del 0%.

El sistema bancario ha continuado afectado por el proceso de desapalancamiento de empresas y familias y, en consecuencia, por una reducida demanda de crédito, por un entorno de tipos de interés en mínimos (0,5% la principal referencia del BCE) que pesan todavía sobre los márgenes de intermediación y por una elevada tasa de mora (13,6% del sistema en diciembre).

El crédito al sector privado residente cae en el año un 9%, con especial intensidad en el caso de las empresas (inmersas en un proceso de saneamiento de balances). Los depósitos crecían al 4% con aumentos tanto en empresas como en familias.

Estrategia

Santander España cuenta con una sólida presencia comercial (4.067 oficinas, 5.352 cajeros automáticos y más de 14 millones de clientes) que se refuerza con negocios globales en productos y segmentos claves (banca mayorista, gestión de activos, seguros y tarjetas).

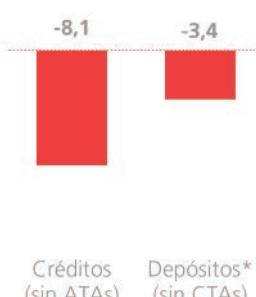
Para consolidar el liderazgo del Grupo en España y con el objetivo de aumentar su rentabilidad y eficiencia, Santander está llevando a cabo la fusión de sus dos grandes redes comerciales (Santander y Banesto) y de su entidad especializada en banca privada (Banif).

El proceso de integración se está realizando en calendario, e incluso por delante de las previsiones iniciales en algunos apartados. En el mes de julio se inició el proceso de concentración y optimización de oficinas, junto con el de optimización de la plantilla, que se está llevando a cabo de manera anticipada con el objetivo de adelantar la obtención de las sinergias de gastos.

Actividad

En relación con la actividad y tras las fuertes captaciones realizadas en 2012 y principios de 2013, que se reflejan en un aumento orgánico de cuota en torno a los 200 puntos básicos en los últimos dos años, la prioridad en los últimos trimestres ha sido la reducción del coste de pasivo, a la vez

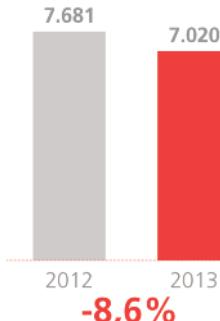
■ NEGOCIO
% var. 2013/2012



■ MARGEN DE INTERESES s/ ATMs
%



■ MARGEN BRUTO
Millones de euros



* Incluye pagarés retail

que se ha desarrollado una política de retención de clientes a través de fondos de inversión y seguros de ahorro.

Los esfuerzos realizados para gestionar de una manera más rentable los recursos se reflejan en una mejora de 170 p.b. del coste de la producción del plazo durante el transcurso del ejercicio 2013, lo que empieza a trasladarse a la disminución del coste del stock de los depósitos de clientes, que se reduce en 42 p.b. desde diciembre de 2012, caída que se acelerará en los próximos trimestres.

El resultado de esta estrategia unido a la excelente posición de liquidez es la disminución en el año de 6.755 millones y un 3% del conjunto de recursos gestionados de clientes (depósitos, cesiones temporales, pagarés retail, fondos de inversión y fondos de pensiones), que se sitúan en 224.253 millones al cierre del ejercicio.

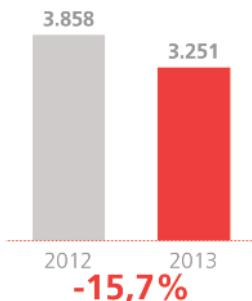
Esta caída es consecuencia de la reducción de las cesiones temporales de activos, que descienden en 7.771 millones, y de la estrategia seguida de no renovación de depósitos institucionales caros, que ocultan la buena evolución de los recursos *retail*, que aumentan más de 10.000 millones de euros en el año, considerando depósitos, fondos de inversión y fondos de pensiones. En concreto, los fondos de inversión aumentan un 29%, con lo que el Grupo ha recuperado la posición de líder en el ejercicio tras aumentar en 148 puntos básicos la cuota en el mismo.

En la parte de los créditos, el Grupo lanzó el *Plan 10.000* dirigido a ganar cuota en un mercado que mantiene una fuerte atonía reflejada en descensos todavía significativos. Por otra parte se ha desarrollado una actividad intensa en la financiación a terceros a través de las líneas de mediación del ICO y del BEI.

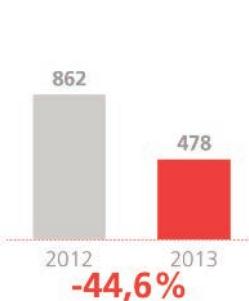
En el caso del ICO se ha incrementado la actividad un 52% con respecto a 2012, concentrándose el 75% de la producción total en el segundo semestre del año.

En este entorno, los créditos brutos a clientes, sin adquisiciones temporales de activos (ATAs), disminuyen el 8%

MARGEN NETO
Millones de euros



BENEFICIO ATRIBUIDO
Millones de euros



interanual. Este descenso se ha visto afectado por la cancelación del fondo de la financiación a las administraciones públicas para el pago a proveedores que representa la práctica totalidad de la caída del cuarto trimestre.

La evolución conjunta de créditos y depósitos ha permitido una nueva mejora en la posición de liquidez, situando la ratio créditos netos / depósitos en el 87% frente al 90% de diciembre de 2012.

La tasa de mora se ha situado en el 7,49%, tras aumentar en 365 puntos básicos en el año. Este incremento es consecuencia de varias componentes: el efecto del proceso de desapalancamiento en el denominador, que justifica 74 puntos básicos, la reclasificación de saldos realizada en junio, que representa 95 p.b. y un cierto deterioro de la cartera, principalmente en el segmento de empresas. La cobertura en diciembre se sitúa en el 44%.

Resultados

En el ejercicio 2013 se ha obtenido un beneficio atribuido de 478 millones de euros, lo que supone un descenso interanual del 44,6%.

Los resultados del año han estado condicionados por las elevadas dotaciones para insolvencias en este momento del ciclo, que se sitúan en 2.411 millones de euros, cifra similar a la del ejercicio anterior.

Por lo que se refiere a los ingresos, la caída para el conjunto del año refleja la disminución de volúmenes, la repreciación de hipotecas y una disminución del coste de los depósitos nuevos que no se ha trasladado en su totalidad al stock. La tendencia sin embargo está mejorando, y ya en el cuarto trimestre el margen de intereses refleja un incremento sobre el anterior del 3,2%.

Los costes de explotación disminuyen el 1,4% en el año. Esta caída es mucho más acusada en el último trimestre, que se reduce en un 4,7% sobre el trimestre anterior, reflejo de los primeros ahorros de la integración y de los planes de eficiencia diseñados.

Estrategia y objetivos en 2014

- Ganar cuota en los segmentos más atractivos.
- Aumentar la vinculación y satisfacción de clientes.
- Acelerar la obtención de sinergias de la fusión e implementar el plan de eficiencia y productividad.
- Mejorar los ingresos por reducción del coste de los depósitos.
- Mejorar el coste del crédito.
- Incrementar los créditos en los segmentos objetivo.

■ PORTUGAL

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%
RESULTADOS				
Margen de intereses	514	570	(56)	(9,8)
Comisiones netas	318	328	(11)	(3,3)
Resultados netos por operaciones financieras	51	109	(58)	(53,3)
Resto ingresos ¹	34	30	4	12,1
Margen bruto	916	1.037	(121)	(11,6)
Costes de explotación	(495)	(507)	11	(2,2)
Gastos generales de administración	(417)	(425)	9	(2,1)
De personal	(299)	(306)	7	(2,4)
Otros gastos generales de administración	(118)	(120)	1	(1,2)
Amortizaciones	(79)	(81)	2	(2,9)
Margen neto	421	531	(110)	(20,7)
Dotaciones insolvencias	(192)	(393)	200	(51,0)
Otros resultados	(78)	(11)	(67)	624,3
Resultado antes de impuestos	150	127	23	18,5
Impuesto sobre sociedades	(44)	(5)	(39)	839,5
Resultado de operaciones continuadas	106	122	(16)	(13,0)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—
Resultado consolidado del ejercicio	106	122	(16)	(13,0)
Resultado atribuido a minoritarios	(8)	0	(8)	—
Beneficio atribuido al Grupo	114	122	(8)	(6,3)

BALANCE

Créditos a clientes ²	24.482	25.960	(1.478)	(5,7)
Cartera de negociación (sin créditos)	1.831	1.947	(117)	(6,0)
Activos financieros disponibles para la venta	4.724	4.023	701	17,4
Entidades de crédito ²	2.895	3.527	(632)	(17,9)
Inmovilizado	821	382	438	114,7
Otras cuentas de activo	7.096	6.047	1.049	17,3
Total activo / pasivo y patrimonio neto	41.848	41.887	(39)	(0,1)
Depósitos de clientes ²	24.191	23.971	219	0,9
Débitos representados por valores negociables ²	2.329	3.492	(1.163)	(33,3)
Pasivos subordinados ²	0	0	0	27,7
Pasivos por contratos de seguros	75	87	(12)	(13,6)
Entidades de crédito ²	12.319	11.721	598	5,1
Otras cuentas de pasivo	356	195	161	82,6
Capital y reservas ³	2.579	2.421	158	6,5
Otros recursos de clientes gestionados	2.041	2.421	(380)	(15,7)
Fondos de inversión y pensiones	1.898	2.331	(433)	(18,6)
Patrimonios administrados	142	90	52	57,8
Recursos de clientes gestionados	28.560	29.884	(1.324)	(4,4)

RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS

ROE	4,49	4,84	(0,35 p.)
Eficiencia (con amortizaciones)	54,1	48,8	5,2 p.
Tasa de morosidad	8,12	6,56	1,56 p.
Cobertura	50,0	53,1	(3,1 p.)
Número de empleados	5.635	5.719	(1,5)
Número de oficinas	640	667	(4,0)

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

■ PORTUGAL

→ **Beneficio atribuido: 114 millones de euros**, un 6,3% menos que en 2012 con impacto de una mayor presión fiscal.

→ **Beneficio antes de impuestos: 150 millones de euros**, un 18,5% más que en 2012 por:

- Caída del 11,6% de los ingresos por la recompra de títulos en el primer semestre de 2012. A ello se une el menor volumen del crédito y el mayor coste medio de financiación.
- Reducción del 2,2% en costes.
- Descenso del 51,0% en dotaciones, en parte por el refuerzo realizado en el primer trimestre de 2012.

→ La evolución de **depósitos y créditos** mejora la ratio créditos netos / depósitos hasta el 101%.

Entorno

El ejercicio ha mostrado una cierta recuperación económica, aunque a ritmos moderados. Tras el mayor crecimiento trimestral del segundo trimestre de 2013 (+1,1%), el PIB creció un 0,2% en el tercer trimestre, basado en la recuperación de la demanda interna, en especial consumo e inversión privados, confirmando una tendencia sostenible de salida gradual de la recesión.

La mejora del consumo privado está basada en la recuperación del mercado laboral: la tasa de desempleo ha caído al 15,3% en el cuarto trimestre, frente al 17,7% del primero. Además, las encuestas de confianza a los agentes económicos – hogares y empresas – señalan también una mejora gradual en las condiciones del mercado laboral.

Se ha aprobado el presupuesto del Estado para 2014, aunque algunas medidas necesitan la aprobación del Tribunal Constitucional, en especial los recortes de salarios y pensio-

nes para los funcionarios públicos, lo que supone el principal riesgo para el cumplimiento del objetivo del déficit presupuestario del 4,0% del PIB en 2014. Está en curso la décima evaluación del Plan de ajuste económico y financiero, el cual servirá de base a la discusión para el periodo post-programa.

Los tipos de interés de largo plazo han bajado por la mejor percepción del riesgo sobre la economía portuguesa, y la tasa a 10 años se ha situado por debajo del 6%. Esta dinámica ha permitido al tesoro portugués hacer un canje de deuda, sustituyendo 6.000 millones con vencimientos en 2014 y 2015 por deuda con vencimiento en 2017 y 2018, facilitando el proceso de salida a los mercados en 2014.

Estrategia

Dentro de este entorno económico y financiero, la estrategia de Santander Totta sigue muy enfocada en el incremento de la vinculación y de los niveles de transaccionalidad de los clientes y en la defensa de los márgenes, tanto de activo como de pasivo.

Con el objetivo de incrementar los volúmenes de negocio y las cuotas de mercado en el segmento de pequeñas y medianas empresas, Santander Totta ha lanzado campañas publicitarias durante todo el año 2013, destacando *Plano Activação Santander Totta* y *Abrimos portas ao sucesso da sua empresa*.

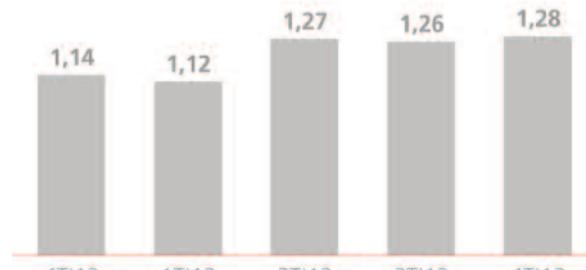
Simultáneamente, la gestión de la morosidad se mantiene como prioridad estratégica, con una actuación sobre todo preventiva.

Las ratios de capital se han mantenido muy sólidas a lo largo del ejercicio. Así, el *core capital* se sitúa en el 15,2% a cierre de año, con un incremento de 2,9 puntos porcentuales en el ejercicio. Respecto a la gestión de liquidez, el Banco mantiene una posición confortable, con un *pool* de activos disponibles suficiente si es necesario para financiarse en el mercado de repos o en el BCE. Por último, el Banco mantiene su capacidad de generación de resultados positivos.

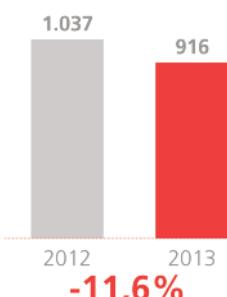
■ NEGOCIO
% var. 2013/2012



■ MARGEN DE INTERESES s/ ATMs
%



■ MARGEN BRUTO
Millones de euros



Actividad

Al término de 2013 los depósitos ascienden a 24.191 millones de euros, un 1% más que al cierre de 2012 (-4% sin cesiones temporales). Por su parte, el crédito sigue disminuyendo, aunque a tasas más moderadas. Así en el cuarto trimestre se reduce en un 1%, situando la caída interanual en el 5%.

Por lo que se refiere a la calidad crediticia, Santander Totta cierra 2013 con una tasa de mora del 8,12%, que compara con el 6,56% del año anterior, evolución que continúa muy condicionada por el difícil entorno macroeconómico. Por su parte, la cobertura se sitúa en el 50% (53% en diciembre de 2012). En criterio local las ratios de morosidad y cobertura se mantienen significativamente mejor que la media del sistema.

Resultados

El conjunto de los ingresos se sitúa en los 916 millones de euros, con caída interanual del 11,6%, parcialmente afectada por la plusvalía obtenida en 2012 en la recompra de títulos, lo que situó los resultados por operaciones financieras en los 109 millones de euros, frente a los 51 millones de 2013.

En su detalle, el margen de intereses se sitúa en los 514 millones de euros, con disminución interanual del 9,8%, que refleja principalmente el menor volumen de la cartera de crédito y el mayor coste medio de financiación. Hay que destacar, sin embargo, la mejora en la tendencia del margen a lo largo del ejercicio, debido a la disminución en el transcurso del mismo, tanto del coste de la financiación del BCE como de los depósitos. Ello ha permitido la recuperación de spreads en la segunda mitad del año y, en consecuencia, de una estabilización del margen de intereses en los últimos trimestres, que superan ya al cuarto de 2012 y al primero de 2013.

Las comisiones disminuyen un 3,3% respecto de 2012, afectadas por los menores volúmenes de actividad y el nuevo entorno regulatorio; destaca la buena evolución de las originadas por negocios mayoristas.

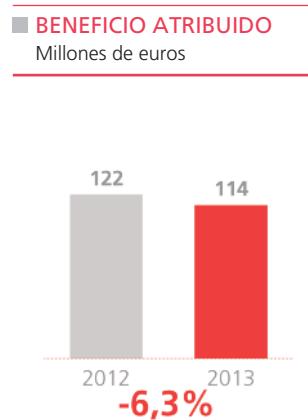
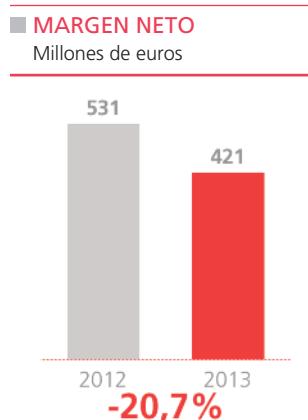
Los otros resultados de explotación mejoran un 12,1% en comparación con 2012, pese a los menores ingresos de la actividad de seguros, consecuencia del acuerdo firmado en julio de 2012 para reasegurar la cartera de vida riesgo individual.

Por último, los resultados por operaciones financieras disminuyen el 53,3% consecuencia, principalmente, de la plusvalía obtenida el año pasado con la recompra de títulos que ya se ha señalado.

Los costes de explotación siguen evolucionando favorablemente por el mantenimiento de una política de optimización de la red comercial adecuada a un entorno de negocio de menor actividad. Ello se ha traducido en una caída del 2,2%, con variaciones favorables en los gastos de personal (-2,4%), gastos generales (-1,2%) y amortizaciones (-2,9%). La evolución de ingresos y costes determina una ratio de eficiencia del 54,1%.

Por último, las dotaciones para insolvencias se sitúan en 192 millones de euros, un 51,0% menos que un año antes, debido a la menor necesidad de saneamientos de los últimos trimestres (reducción del coste del crédito a lo largo del ejercicio), que se une a las elevadas dotaciones realizadas en 2012.

Con todo ello, el resultado antes de impuestos es de 150 millones de euros, que suponen un incremento del 18,5% sobre el año anterior. Este incremento no se refleja en el beneficio atribuido, debido a la mayor tasa impositiva del último año.



Estrategia y objetivos en 2014

- En empresas: foco en rentabilidad y aumento de cuota de mercado. Incremento de transaccionalidad. Prioridad en el negocio internacional.
- En particulares y pymes: normalización del coste de pasivo y crecimiento de la transaccionalidad.
- Medidas para minimizar impactos regulatorios.
- Optimización de costes: gestionar la oportunidad comercial que ofrece el cierre de oficinas en la competencia.

■ POLONIA

Millones de euros

RESULTADOS	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	781	541	240	44,4	44,9
Comisiones netas	424	331	93	28,2	28,6
Resultados netos por operaciones financieras	119	79	39	49,4	49,9
Resto ingresos ¹	7	16	(9)	(55,2)	(55,1)
Margen bruto	1.331	967	364	37,6	38,1
Costes de explotación	(601)	(425)	(175)	41,2	41,7
Gastos generales de administración	(547)	(391)	(156)	39,9	40,4
De personal	(318)	(234)	(84)	36,1	36,6
Otros gastos generales de administración	(229)	(158)	(72)	45,4	45,9
Amortizaciones	(54)	(34)	(19)	56,7	57,2
Margen neto	731	542	189	34,8	35,3
Dotaciones insolvencias	(167)	(112)	(55)	49,0	49,5
Otros resultados	(6)	(1)	(5)	599,2	601,6
Resultado antes de impuestos	557	429	129	30,0	30,5
Impuesto sobre sociedades	(110)	(87)	(23)	26,8	27,3
Resultado de operaciones continuadas	447	342	105	30,9	31,3
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado del ejercicio	447	342	105	30,9	31,3
Resultado atribuido a minoritarios	113	13	101	805,4	808,5
Beneficio atribuido al Grupo	334	329	5	1,4	1,7

BALANCE

Créditos a clientes ²	16.214	9.732	6.482	66,6	69,9
Cartera de negociación (sin créditos)	532	175	357	204,7	210,7
Activos financieros disponibles para la venta	5.325	2.876	2.449	85,2	88,8
Entidades de crédito ²	667	394	273	69,2	72,5
Inmovilizado	273	146	127	86,6	90,3
Otras cuentas de activo	2.095	1.527	567	37,2	39,9
Total activo / pasivo y patrimonio neto	25.106	14.850	10.255	69,1	72,4
Depósitos de clientes ²	18.503	11.217	7.286	65,0	68,2
Débitos representados por valores negociables ²	121	—	121	—	—
Pasivos subordinados ²	333	100	233	231,9	238,5
Pasivos por contratos de seguros	84	—	84	—	—
Entidades de crédito ²	1.206	478	728	152,1	157,1
Otras cuentas de pasivo	2.984	1.258	1.726	137,2	141,9
Capital y reservas ³	1.875	1.796	79	4,4	6,4
Otros recursos de clientes gestionados	2.789	2.594	195	7,5	9,6
Fondos de inversión y pensiones	2.683	2.443	239	9,8	12,0
Patrimonios administrados	106	150	(44)	(29,5)	(28,1)
Recursos de clientes gestionados	21.745	13.911	7.834	56,3	59,4

RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS

ROE	17,68	18,93	(1,24 p.)
Eficiencia (con amortizaciones)	45,1	44,0	1,1 p.
Tasa de morosidad	7,84	4,72	3,12 p.
Cobertura	61,8	68,3	(6,5 p.)
Número de empleados	12.363	8.852	39,7
Número de oficinas	830	519	59,9

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

■ POLONIA (variaciones en moneda local)

- **Beneficio atribuido de 2013: 334 millones de euros.** Antes de minoritarios, crecimiento del 31,3% por la consolidación de Kredyt Bank.
- **Sólida estructura de financiación:** ratio créditos netos / depósitos del 88%.
- **Integración por delante de lo previsto.** Foco en mejora de la productividad en las oficinas de Kredyt Bank.
- **Mayor actividad comercial con nuevos productos y servicios ofrecidos.**
- **Anunciadas distintas operaciones corporativas** para continuar fortaleciendo nuestra posición en Polonia, que se esperan completar durante 2014.

En dos años, Santander se ha situado como el tercer banco del país por cuota de mercado en créditos y depósitos (7,4% y 8,4%, respectivamente), y cuenta con 830 sucursales y 113 agencias.

El modelo de negocio del Grupo en Polonia continúa siendo la banca comercial, que incluye el cliente minorista y empresa (pymes y corporaciones), complementado con presencia destacada en negocios de gestión de activos, intermediación de valores y *leasing*. Todo ello ofrece un notable potencial de resultados en los próximos años, tanto por la vía del negocio como por la de las sinergias.

Entorno económico

El crecimiento del PIB se ralentizó considerablemente a principios de 2013, hasta el 0,5% interanual en el primer trimestre, para volver a acelerarse en los trimestres sucesivos, alcanzando el 1,7% interanual en el tercer trimestre y se espera que alcance el 2% en el cuarto trimestre de 2013. El crecimiento económico en la primera mitad del año se vio impulsado por las exportaciones, ya que la demanda interna permaneció estancada. En la segunda mitad del año, aumentaron los niveles de demanda interna, con la aceleración gradual del consumo privado y la inversión volviendo a tasas

de crecimiento positivas tras cuatro trimestres de contracción. La relativa debilidad de la demanda interna frena el crecimiento de las importaciones, dando como resultado una fuerte reducción en los desequilibrios externos (el déficit de la balanza por cuenta corriente se redujo considerablemente, mientras que la balanza comercial pasó de déficit a superávit por primera vez desde mediados de los años 90).

Una mejor perspectiva de las exportaciones ha servido de apoyo a la producción industrial, que creció casi el 5,5% interanual en el tercer trimestre, frente a la ligera disminución en la primera mitad de 2013.

Fuerte caída de la inflación hasta mediados de año. Aunque ha repuntado algo en los últimos meses, se mantuvo en niveles moderados, en torno al 1%, es decir, muy por debajo del objetivo de inflación (2,5%).

Como respuesta a la ralentización de la economía, las autoridades monetarias han reducido la tasa de interés hasta un mínimo histórico del 2,50% en julio de 2013.

Con todo ello, el zloty polaco se ha mantenido prácticamente estable en 2013, con una fluctuación entre 4,10-4,30 frente al euro.

Estrategia

La integración de Bank Zachodni WBK y Kredyt Bank es uno de los principales focos de gestión. El proceso se está desarrollando algo por delante de lo previsto, con una gestión de costes muy efectiva por las medidas de eficiencia adoptadas y la ejecución del plan de integración. Las sucursales cuentan ya con los mismos sistemas informáticos y con la misma marca. Este *rebranding* se ha visto apoyado con una campaña de marketing por todo el país. El nuevo banco fusionado empieza a reflejar un aumento de la productividad y una mayor actividad comercial (tanto de productos como de servicios).

BZ WBK continúa ofreciendo productos y soluciones innovadoras. Entre ellos figura la *Contactless card*, única en el mercado polaco en los últimos años; BZ WBK TFI, líder en atraer fondos *retail* y BZ WBK Faktor (*factoring solutions*),

NEGOCIO

% var. 2013/2012 (zlotys)



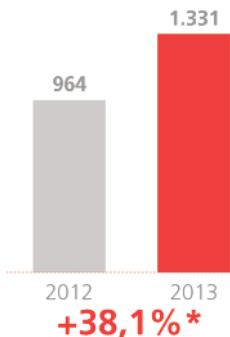
MARGEN DE INTERESES s/ ATMs

%



MARGEN BRUTO

Millones de euros constantes



* En euros: +37,6%

que ha duplicado su cuota de mercado en un año hasta el 11%. También ha sido el primer banco en emitir la *PayPass city card* (tarjeta personalizada y recargable que se utiliza para distintos tipos de actividades urbanas) y la *PayPass school card*.

Gracias a estas actuaciones, BZ WBK es líder en el mercado en tarjetas, banca electrónica (más de dos millones de usuarios) y banca móvil (más de doscientos cincuenta mil usuarios). BZ WBK ha recibido recientemente el primer premio por parte de *Mobile Trends Awards* en la categoría de Banca móvil, por su reconocida aplicación *BZWBK24* entre expertos y sus usuarios.

Dentro del proceso de integración, en el segundo trimestre de 2013 se lanzó la campaña *Worth Recommending account*. Este ha sido el primer producto financiero comercializado para todos los clientes en las sucursales de ambos bancos (BZ WBK y KB) y tiene como objetivo aumentar la fidelidad de los clientes en el futuro.

Junto a estas actuaciones comerciales, se han realizado otras corporativas. En este sentido, BZ WBK recibió la autorización para la reorganización de su cooperación estratégica con Aviva, con la que se espera impulsar tanto el desarrollo de nuevos productos de seguros como la distribución de los mismos.

BZ WBK también ha anunciado la venta de su negocio de gestión de activos a Santander Asset Management. La operación está sujeta a la aprobación por parte de las autoridades correspondientes.

También, y en base al compromiso adquirido por Santander con las autoridades locales en el momento de la fusión con Kredyt Bank para reestructurar las filiales polacas, se ha acordado que BZ WBK adquiera a Santander Consumer Finance el

60% de su filial en Polonia. La adquisición se espera esté completada en el segundo trimestre de 2014 y está sujeta a la aprobación de las autoridades correspondientes.

Actividad

Al cierre de diciembre de 2013, Polonia contabiliza 16.214 millones de euros en créditos netos y 18.503 millones en depósitos de clientes, manteniendo una sólida estructura de financiación, como muestra una ratio de créditos netos / depósitos del 88%. Tras la incorporación de Kredyt Bank, los créditos crecen el 73% interanual y los depósitos el 69% en moneda local.

Excluyendo el impacto perímetro, tanto los créditos como los depósitos aumentan el 1%. La estructura del balance ya mencionada ha permitido enfocarse en rentabilidad, mejorando el coste de los depósitos por la reducción de saldos caros. A su vez, estos saldos se han traspasado en su mayor parte a fondos de inversión que aumentan el 12%.

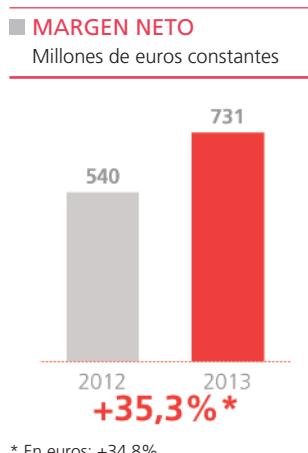
Resultados

La comparativa de 2013 con 2012 no es homogénea por el impacto perímetro de la integración de Kredyt Bank. El beneficio atribuido se sitúa en los 334 millones de euros, con un incremento del 1,7%. Antes de minoritarios, se obtienen 447 millones de euros (+31,3%) con crecimientos superiores al 30% a lo largo de la cuenta.

En una comparativa homogénea, las tendencias en criterio local y con el proforma de los dos bancos, implican un aumento del beneficio neto del 3,9%. En su detalle, buen comportamiento de los ingresos gracias a una buena gestión de márgenes en un entorno de fuerte caídas de tipos, y sólida generación de comisiones. Por el lado de los costes, descenso del 5,7% por la obtención de sinergias antes de lo previsto. También presenta una buena calidad crediticia.

Estrategia y objetivos en 2014

- Ser el primer banco de los clientes, a la vez que se implementa un modelo operacional que permite aprovechar las ventajas de la fusión.
- En retail, potenciar las capacidades de distribución multi canal mediante una atractiva propuesta de productos y servicios.
- En empresas, mejorar la relación con los clientes apoyando el crecimiento de las pymes.
- En Global Banking & Markets, ofrecer un servicio global más especializado para grandes empresas locales y clientes internacionales.
- El Banco continuará gestionando el capital y la posición de liquidez para impulsar el crecimiento en todos los segmentos.



SANTANDER CONSUMER FINANCE

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%
RESULTADOS				
Margen de intereses	2.333	2.389	(56)	(2,3)
Comisiones netas	787	777	9	1,2
Resultados netos por operaciones financieras	(7)	(15)	8	(52,2)
Resto ingresos ¹	(2)	(10)	9	(82,4)
Margen bruto	3.111	3.141	(30)	(1,0)
Costes de explotación	(1.391)	(1.381)	(10)	0,7
Gastos generales de administración	(1.172)	(1.216)	44	(3,6)
De personal	(646)	(624)	(22)	3,5
Otros gastos generales de administración	(526)	(592)	66	(11,1)
Amortizaciones	(219)	(166)	(54)	32,5
Margen neto	1.720	1.760	(40)	(2,3)
Dotaciones insolvencias	(565)	(753)	188	(25,0)
Otros resultados	(70)	(40)	(30)	73,5
Resultado antes de impuestos	1.085	967	119	12,3
Impuesto sobre sociedades	(255)	(201)	(54)	26,8
Resultado de operaciones continuadas	830	765	65	8,5
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(6)	(7)	1	(15,0)
Resultado consolidado del ejercicio	824	759	66	8,7
Resultado atribuido a minoritarios	31	34	(4)	(10,5)
Beneficio atribuido al Grupo	794	724	69	9,6

BALANCE

Créditos a clientes ²	56.024	56.683	(659)	(1,2)
Cartera de negociación (sin créditos)	864	1.339	(475)	(35,5)
Activos financieros disponibles para la venta	705	228	478	209,8
Entidades de crédito ²	8.158	11.502	(3.344)	(29,1)
Inmovilizado	934	999	(65)	(6,5)
Otras cuentas de activo	3.723	3.321	403	12,1
Total activo / pasivo y patrimonio neto	70.409	74.071	(3.662)	(4,9)
Depósitos de clientes ²	30.878	31.892	(1.014)	(3,2)
Débitos representados por valores negociables ²	10.377	6.083	4.295	70,6
Pasivos subordinados ²	64	10	54	526,3
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—
Entidades de crédito ²	18.060	20.506	(2.446)	(11,9)
Otras cuentas de pasivo	3.901	4.530	(629)	(13,9)
Capital y reservas ³	7.128	11.050	(3.921)	(35,5)
Otros recursos de clientes gestionados	6	6	0	7,4
Fondos de inversión y pensiones	6	6	0	7,4
Patrimonios administrados	—	—	—	—
Recursos de clientes gestionados	41.326	37.991	3.335	8,8

RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS

ROE	7,29	6,68	0,61 p.
Eficiencia (con amortizaciones)	44,7	44,0	0,7 p.
Tasa de morosidad	4,01	3,90	0,11 p.
Cobertura	105,3	109,5	(4,2 p.)
Número de empleados	11.695	12.282	(4,8)
Número de oficinas	613	629	(2,5)

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

SANTANDER CONSUMER FINANCE

- **Beneficio atribuido de 794 mill. de euros**, un 9,6% más que en 2012, en un entorno de debilidad del consumo y caída de matriculaciones, por:
 - estabilidad de ingresos (-1,0%) apoyado en mejora comisiones (+1,2%) y gestión de spreads;
 - costes planos (+0,7%);
 - menores dotaciones para insolvencias (-25,0%).
- **Elevada calidad crediticia** en relación a los estándares del negocio: morosidad 4,01% y cobertura del 105%.
- La estrategia, penetración y diversificación del área ha posibilitado nuevos aumentos de cuota de mercado en volúmenes en 2013.

Entorno económico

Las unidades de Santander Consumer Finance (SCF) en Europa continental han desarrollado su actividad en 2013 en un entorno de debilidad económica.

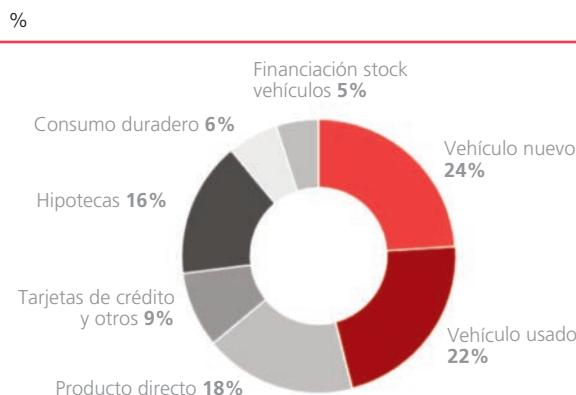
A pesar de la ligera recuperación de los últimos trimestres, el negocio de financiación al consumo ha estado lastrado a lo largo de todo el año por tasas interanuales negativas del consumo privado (entre el -1,2% del primer trimestre y el -0,4% del tercero), caídas que han sido muy superiores en los países periféricos europeos.

En consecuencia, el área ha tenido que gestionar un descenso de las matriculaciones de turismos en su *footprint* (-4% para el conjunto del año, tras iniciar el mismo con caídas de doble dígito), con el consiguiente impacto en una de sus principales líneas de negocio.

Estrategia

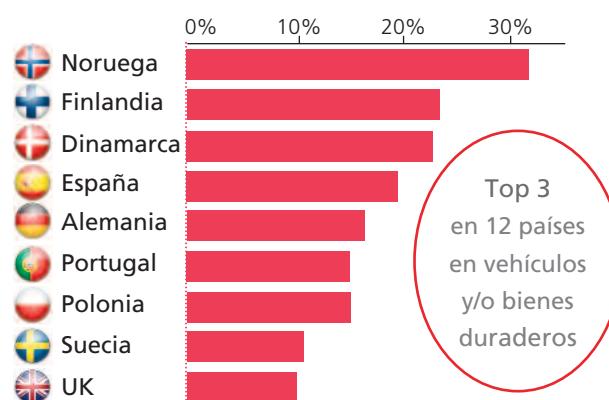
La buena evolución de SCF se apoya en un modelo de negocio que se adapta bien a este entorno y le permite ganar cuota de negocio rentable. Sus bases son una elevada diversificación geográfica con masa crítica en mercados y productos clave, una eficiencia superior a la de sus competidores y un sistema de control de riesgos y recuperaciones común a todas sus unidades.

DISTRIBUCIÓN CARTERA POR PRODUCTOS



FINANCIACIÓN DE VEHÍCULOS

Cuota de mercado nueva producción - vehículo nuevo y usado



Fuente: Asociaciones nacionales de financiación al consumo o estimaciones propias sobre estadísticas públicas

En 2013 los principales focos de gestión han sido:

- Una gestión de costes adaptada al momento del ciclo, en especial en aquellos mercados en desapalancamiento y con peor evolución macroeconómica.
- Un modelo de financiación localmente autónomo, sobre la base del recurso a mercados mayoristas y a depósitos minoristas.
- El impulso de la nueva producción y la venta cruzada acorde al momento de cada mercado (periferia, norte y centro de Europa), apoyados en los acuerdos de marca y en la penetración en coche usado.

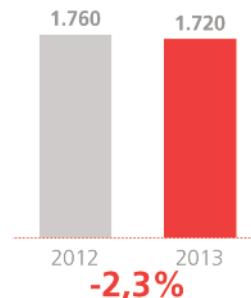
En Polonia, y dentro de los acuerdos alcanzados para la adquisición de AIG Bank en 2010, SCF Polonia ha adquirido en el último trimestre de 2013 la participación de AIG, convirtiéndose en accionista único del negocio.

Actividad

La inversión crediticia bruta se mantiene en el entorno de los 58.500 millones de euros, ligeramente por debajo del cierre de 2012 (-1%). Crecimiento en las unidades del centro y norte de Europa, en especial los países nórdicos, y descenso en las periféricas por desapalancamiento de sus economías.

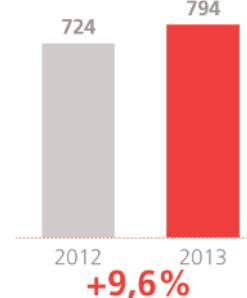
MARGEN NETO

Millones de euros



BENEFICIO ATRIBUIDO

Millones de euros



La nueva producción finaliza 2013 con un ligero aumento sobre el año anterior (+1% interanual), hasta 21.950 millones de euros. Por productos, destaca el crecimiento en bienes duraderos (+6%), en vehículos usados (+4%) y en vehículos nuevos (+2%) contrastando con la caída de matriculaciones en el *footprint* (-4%).

Por unidades, el crecimiento se concentra en Polonia (perímetro) y los países nórdicos (+20% en local). Alemania concluye el ejercicio con un descenso interanual del 1%, si bien con mejor evolución que el mercado. En España y Portugal, los niveles de actividad se han visto más afectados por el entorno, e Italia registra el mayor descenso por el nuevo enfoque del negocio.

En el pasivo, SCF mantiene un elevado volumen de depósitos de clientes (30.878 millones de euros), elemento diferencial frente a los competidores y que le confiere gran estabilidad en su financiación.

En relación a la captación mayorista en mercados, en 2013 el área ha realizado diez operaciones de titulización de activos y estructuradas (tanto privadas como públicas) en ocho de los doce países en los que opera, por un importe total superior a los 4.200 millones de euros. Estas operaciones, unidas a las realizadas en Reino Unido, han situado a Santander Consumer Finance como el primer emisor de titulizaciones de auto de Europa. Ello muestra el atractivo de los activos del área para el mercado y la elevada diversificación en sus fuentes de financiación. Adicionalmente, también se han realizado cerca de 2.000 millones de euros de emisiones senior.

Al cierre de 2013, depósitos de clientes y emisiones-titulizaciones a medio y largo plazo en mercado, cubren el 73% del crédito neto del área, lo que unido a los recursos permanentes han permitido al área alcanzar su autofinanciación neta.

Resultados

El beneficio atribuido en 2013 se sitúa en 794 millones de euros, aumentando un 9,6% respecto de 2012, con mejora en la práctica totalidad de unidades.

Los ingresos se mantienen estables en el año (-1,0%), absorbiendo el descenso en la cartera y en los tipos de interés oficiales con la gestión de diferenciales, la reducción del coste del pasivo y la mejora de comisiones (+1,2%).

Los costes se mantienen planos (+0,7%), absorbiendo la inflación media de la Eurozona (+1,4%). Esta evolución de costes e ingresos sitúa la ratio de eficiencia en el 44,7% para el conjunto del año, mejorando los niveles mostrados en el inicio del ejercicio (por encima del 45%).

Las dotaciones para insolvencias se reducen un 25,0% frente a 2012, mostrando un descenso trimestral sostenido que le lleva a niveles de coste de crédito que son mínimos del ciclo. Esta tendencia es un reflejo de la elevada calidad crediticia de su cartera para los estándares del negocio: morosidad del 4,01% y cobertura del 105% en línea con las ratios de diciembre de 2012.

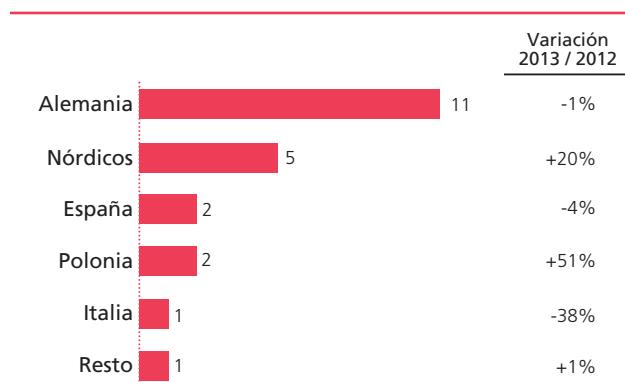
En cuanto a su evolución trimestral, el área finaliza el cuarto trimestre con un beneficio atribuido de 209 millones de euros, similar al del tercer trimestre, y claramente superior al de los trimestres anteriores.

Por unidades, el aumento de la actividad y de los ingresos de los países nórdicos sitúan el crecimiento de su beneficio en tasas superiores al 20%. También aceleración a tasas de dos dígitos del beneficio en Alemania por mejora de comisiones y descenso de dotaciones para insolvencias, y en menor medida en España por menores saneamientos. Sólida aportación de Polonia en términos homogéneos, y más débil de Italia y Portugal, en línea con la situación de sus economías.

Por último, y por lo que se refiere a la unidad de Reino Unido (que a efectos contables está incluida en Santander UK), ha vuelto a realizar un buen ejercicio, alcanzando un beneficio atribuido de 101 millones de euros. Considerando este resultado, el beneficio atribuido de todo Santander Consumer Finance alcanzaría los 895 millones de euros.

NUEVA PRODUCCIÓN

Miles de millones de euros constantes



Estrategia y objetivos en 2014

- Las líneas estratégicas descritas para 2013 mantienen plenamente su vigencia en 2014.

Ello, unido a operaciones estratégicas, como la adquisición anunciada del 51% de la primera financiera independiente en España, permitirán a Santander Consumer Finance seguir aprovechando sus ventajas competitivas en el mercado europeo de financiación al consumo, con el objetivo de mantener una rentabilidad superior a la de los competidores.

■ REINO UNIDO

Millones de euros

RESULTADOS	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	3.451	3.336	115	3,4	8,3
Comisiones netas	992	1.190	(198)	(16,6)	(12,7)
Resultados netos por operaciones financieras	403	361	42	11,7	17,0
Resto ingresos ¹	36	20	16	78,8	87,3
Margen bruto	4.881	4.906	(25)	(0,5)	4,2
Costes de explotación	(2.605)	(2.690)	84	(3,1)	1,5
Gastos generales de administración	(2.181)	(2.311)	130	(5,6)	(1,1)
De personal	(1.401)	(1.492)	91	(6,1)	(1,7)
Otros gastos generales de administración	(780)	(819)	39	(4,7)	(0,2)
Amortizaciones	(424)	(379)	(45)	12,0	17,3
Margen neto	2.276	2.217	59	2,7	7,5
Dotaciones insolvencias	(580)	(806)	226	(28,1)	(24,6)
Otros resultados	(236)	(167)	(69)	41,3	48,0
Resultado antes de impuestos ordinario	1.460	1.244	216	17,4	23,0
Impuesto sobre sociedades	(301)	(286)	(16)	5,4	10,4
Resultado de operaciones continuadas ordinario	1.159	958	201	21,0	26,7
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(9)	77	(86)	—	—
Resultado consolidado del ejercicio ordinario	1.149	1.034	115	11,1	16,4
Resultado atribuido a minoritarios	—	0	(0)	(100,0)	(100,0)
Beneficio atribuido al Grupo ordinario	1.149	1.034	115	11,1	16,4
Neto de plusvalías y saneamientos	—	81	(81)	(100,0)	(100,0)
Beneficio atribuido al Grupo	1.149	1.115	34	3,1	8,0

BALANCE

Créditos a clientes ²	231.046	249.157	(18.111)	(7,3)	(5,3)
Cartera de negociación (sin créditos)	28.831	38.177	(9.346)	(24,5)	(22,9)
Activos financieros disponibles para la venta	6.003	6.718	(715)	(10,6)	(8,7)
Entidades de crédito ²	17.136	18.124	(988)	(5,5)	(3,4)
Inmovilizado	2.498	2.561	(63)	(2,5)	(0,4)
Otras cuentas de activo	38.229	44.321	(6.093)	(13,7)	(11,9)
Total activo / pasivo y patrimonio neto	323.743	359.058	(35.315)	(9,8)	(7,9)
Depósitos de clientes ²	187.467	194.452	(6.985)	(3,6)	(1,5)
Débitos representados por valores negociables ²	64.092	73.919	(9.827)	(13,3)	(11,4)
Pasivos subordinados ²	5.805	5.534	272	4,9	7,2
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito ²	26.882	29.313	(2.430)	(8,3)	(6,3)
Otras cuentas de pasivo	26.855	42.689	(15.834)	(37,1)	(35,7)
Capital y reservas ²	12.642	13.152	(510)	(3,9)	(1,8)
Otros recursos de clientes gestionados	9.645	13.919	(4.273)	(30,7)	(29,2)
Fondos de inversión y pensiones	9.645	13.919	(4.273)	(30,7)	(29,2)
Patrimonios administrados	—	—	—	—	—
Recursos de clientes gestionados	267.010	287.823	(20.814)	(7,2)	(5,2)

RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS

ROE	8,84	7,78	1,06 p.
Eficacia (con amortizaciones)	53,4	54,8	(1,4 p.)
Tasa de morosidad	1,98	2,05	(0,07 p.)
Cobertura	41,6	44,1	(2,5 p.)
Número de empleados	25.368	26.255	(3,4)
Número de oficinas	1.157	1.189	(2,7)

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

■ REINO UNIDO (variaciones en moneda local)

- **Beneficio de operaciones continuadas de 984 millones de libras**, un 26,7% más que en 2012:
 - El margen de intereses sube en el año el 8,3%, aumentando por cuarto trimestre consecutivo.
 - Costes básicamente estables (+1,5%), absorbiendo más inversiones en los negocios.
 - Las dotaciones caen un 24,6%, por mejor calidad en los negocios retail y corporate.
- Los clientes 1|2|3 siguen aumentando en número, vinculación y en volúmenes de actividad.
- **Créditos y depósitos** con empresas mantienen crecimientos a doble dígito.

Entorno económico

Los últimos indicadores de actividad apuntan a un mayor crecimiento económico en 2013. Despues de crecer el 0,1% en 2012, las primeras estimaciones apuntan a un crecimiento del PIB del 1,9% en 2013.

La actividad económica continúa apoyada por el Comité de Política Monetaria (MPC) con su programa de inyección de liquidez (*quantitative easing*) de 375.000 millones de libras, y se ha comprometido a no subir el tipo oficial hasta que la tasa de desempleo haya bajado al 7% (actualmente en el 7,1%), sujeto a ciertas condiciones, por lo que se mantiene en el mínimo histórico del 0,5% desde marzo de 2009.

La inflación interanual se sitúa en diciembre de 2013 en el 2,0%, y continúa superando el crecimiento promedio de los ingresos, con lo que se mantiene la contracción en los ingresos reales.

El crecimiento de los créditos continúa débil, con los préstamos a hogares subiendo aproximadamente el 1% y los de empresas no financieras manteniendo variaciones negativas.

Estrategia

La estrategia de Santander UK se centra en tres prioridades: potenciar la vinculación y satisfacción de los clientes para construir un banco más basado en la relación con el cliente; ser el *Bank of choice* de empresas, y mantener la solidez y rentabilidad del balance.

En línea con esta estrategia y para potenciar su negocio, Santander UK continúa desarrollando productos innovadores. Dentro de ellos se encuentra la gama 1|2|3 World (cuenta corriente, tarjeta de crédito, productos de ahorro, etc.) diseñados para mejorar la relación con los clientes y aumentar la transaccionalidad y vinculación, y que está siendo uno de los productos con más éxito en el mercado. Por otro lado, la propuesta Select para rentas altas continúa desarrollándose y promocionándose con mayor intensidad, dentro del objetivo de mejorar la segmentación de los clientes.

La estrategia de Santander UK para aumentar la diversificación de su cartera se basa en el crecimiento del negocio de empresas, ofreciendo asesoramiento y financiación a las mismas. El apoyo a las pequeñas empresas se ha visto reforzado tanto por el crecimiento de la red de negocios corporativos regionales (50 en la actualidad), como por nuevas iniciativas, como el programa *Breakthrough*.

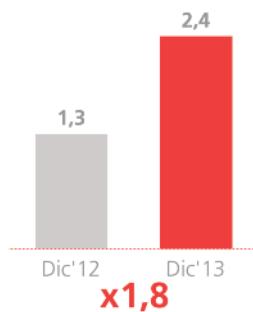
La fortaleza del balance apoya esta estrategia, con un capital, una financiación y una liquidez muy sólidos. En este sentido, el *stress test* realizado en junio de 2013 por la Prudential Regulation Authority (PRA) ha ratificado la fuerte posición de capital de Santander UK, con la mejor ratio de capital entre las principales entidades y uno de los tres bancos en el país que no requieren aumento de capital.

La financiación mayorista a menos de un año y los activos líquidos elegibles caen un 13% y 20%, respectivamente. Los saldos se han reducido dadas las directrices regulatorias, la mayor estabilidad de los mercados de capital y los esfuerzos realizados para reforzar el balance durante los últimos tres años.

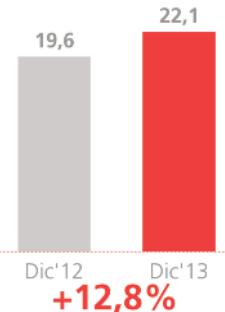
NEGOCIO
% var. 2013/2012 (libras)



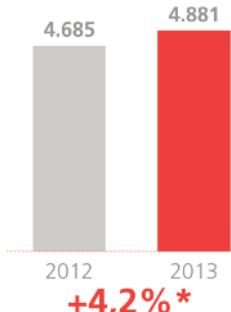
CLIENTES 1|2|3 WORLD
Millones



CRÉDITO A EMPRESAS
Miles de millones de libras



MARGEN BRUTO
Millones de euros constantes



* En euros: -0,5%

Actividad

Santander UK centra su actividad en el Reino Unido, donde el 83% de los créditos está compuesto por hipotecas residenciales de elevada calidad, al no estar expuestas a hipotecas *self-certified* o *subprime* y donde los préstamos *buy-to-let* suponen en torno al 1%. La ratio créditos netos / depósitos es del 123%, cinco puntos porcentuales menos que en 2012, debido a que la reducción de los créditos es superior a la de los depósitos de clientes.

En criterio local, los préstamos alcanzan los 187.100 millones de libras, un 4% menos que en 2012, debido a la caída del 5% en hipotecas (principalmente por las denominadas *interest only*), parcialmente compensada por el aumento en préstamos a empresas (+13%).

La producción bruta de hipotecas alcanza los 18.483 millones de libras en 2013, un 27% más que en 2012. Se espera estabilizar el saldo tras el lanzamiento del rango de hipotecas flexibles (*Freedom mortgages*) y la participación en el programa de garantía del gobierno *Help to Buy*. Así, en el último trimestre del año, la producción bruta se ha incrementado un 13%.

El crédito a empresas aumenta un 13% interanual hasta los 22.100 millones de libras, con los préstamos a pymes subiendo hasta los 11.700 millones.

Los depósitos comerciales, 146.400 millones de libras, descienden el 1%, al haber continuado la estrategia de reducción de depósitos caros y menos estables (principalmente vencimientos de productos eSaver de mayor coste), y su sustitución por aquéllos que ofrecen una mayor oportunidad de vinculación.

A diciembre de 2013, Santander cuenta con más de 2,4 millones de clientes en el rango de productos 1|2|3, tras aumentar en 1,1 millones en el año. Este aumento se ha realizado gracias a la cuenta corriente 1|2|3, que atrae clientes de mejor calidad, mayor vinculación y consiguiendo que el 87% de estos clientes tengan su cuenta principal en Santander. De esta forma, el total de los saldos en cuentas co-

rrientes aumentan en 12.000 millones de libras (+75%) en el conjunto del último ejercicio.

Resultados

El beneficio de operaciones continuadas alcanza los 984 millones de libras, un 26,7% más que en 2012. El beneficio atribuido después de operaciones interrumpidas (negocio de tarjetas vendido en el segundo trimestre de 2013) ha sido de 976 millones de euros, un 16,4% más que en 2012.

Este crecimiento se ha apoyado en gran parte en el margen de intereses, que aumenta un 8,3% en el año, tras mejorar en todos los trimestres del ejercicio, gracias al mayor margen del stock de hipotecas y al vencimiento de depósitos caros en el segundo semestre del año. Esto permite que el conjunto de ingresos comerciales supere a los del ejercicio precedente, absorbiendo las menores comisiones, principalmente por la menor actividad de Global Banking & Markets.

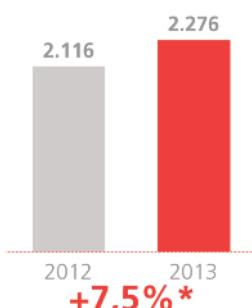
Los costes aumentan el 1,5% en 2013, por debajo de la inflación y de los ingresos, además de absorber las inversiones realizadas en banca minorista y en empresas. Estos programas de inversión continúan apoyando la transformación del negocio, a la vez que facilitan las bases para una mejora futura de la eficiencia, que al cierre de diciembre se sitúa en el 53,4% (1,4 puntos porcentuales mejor que en 2012).

Las dotaciones para insolvencias caen un 24,6% respecto a 2012, por la mejor calidad del balance a lo largo del rango de productos. La ratio de mora se sitúa en el 1,98% en diciembre de 2013 disminuyendo sobre el 2,05% de cierre de 2012. El stock de viviendas en propiedad continúa en niveles muy bajos (0,05% de la cartera de hipotecas), en línea con el de 2012 y mejor que los estándares del sector.

En resumen, los resultados del año 2013 reflejan la mejora de tendencia, confirmando el progreso mostrado a lo largo del año en todas las líneas de la cuenta, sobre todo por el margen de intereses, que mejora su peso sobre activos medios del 1,27% en el cuarto trimestre de 2012 al 1,71% en igual periodo de 2013.

MARGEN NETO

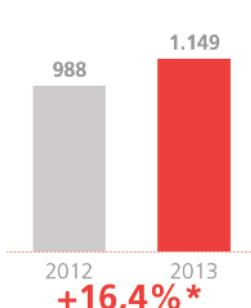
Millones de euros constantes



* En euros: +2,7%

Bº ATRIBUIDO ORDINARIO

Millones de euros constantes



* En euros: +11,1%

Estrategia y objetivos en 2014

Las principales claves para 2014 suponen mantener las estrategias y tendencias de 2013, que se resumen en:

- Crecimiento en el crédito a empresas e hipotecas. Por la parte del pasivo, aumentar el número de clientes que tienen su cuenta principal con Santander.
- Mejorar la ratio de eficiencia, con una gestión de márgenes que permita aumentar más ingresos que costes.
- Mantener una buena calidad crediticia, tanto en particulares como en empresas.
- Seguir fortaleciendo la base de capital a la vez que se mantiene una posición conservadora en liquidez.

LATINOAMÉRICA

Millones de euros

RESULTADOS	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	15.186	17.881	(2.695)	(15,1)	(5,5)
Comisiones netas	4.874	5.097	(224)	(4,4)	6,2
Resultados netos por operaciones financieras	1.039	1.071	(33)	(3,1)	8,0
Resto ingresos ¹	(15)	(115)	100	(87,0)	(86,0)
Margen bruto	21.083	23.934	(2.851)	(11,9)	(2,0)
Costes de explotación	(8.704)	(9.124)	420	(4,6)	5,9
Gastos generales de administración	(7.800)	(8.253)	453	(5,5)	4,9
De personal	(4.319)	(4.643)	324	(7,0)	3,2
Otros gastos generales de administración	(3.481)	(3.611)	129	(3,6)	7,1
Amortizaciones	(904)	(871)	(33)	3,8	15,2
Margen neto	12.379	14.811	(2.432)	(16,4)	(6,8)
Dotaciones insolvencias	(6.483)	(7.380)	897	(12,2)	(1,4)
Otros resultados	(551)	(818)	267	(32,7)	(22,3)
Resultado antes de impuestos	5.345	6.612	(1.267)	(19,2)	(11,0)
Impuesto sobre sociedades	(1.208)	(1.484)	276	(18,6)	(9,1)
Resultado de operaciones continuadas	4.137	5.128	(991)	(19,3)	(11,5)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	0	—	0	—	—
Resultado consolidado del ejercicio	4.137	5.128	(991)	(19,3)	(11,5)
Resultado atribuido a minoritarios	879	866	13	1,5	12,4
Beneficio atribuido al Grupo	3.257	4.262	(1.004)	(23,6)	(16,3)

BALANCE

Créditos a clientes ²	132.542	140.090	(7.547)	(5,4)	10,0
Cartera de negociación (sin créditos)	23.107	28.403	(5.295)	(18,6)	(8,8)
Activos financieros disponibles para la venta	20.947	23.499	(2.553)	(10,9)	4,9
Entidades de crédito ²	28.213	25.799	2.414	9,4	23,6
Inmovilizado	3.930	4.490	(559)	(12,5)	4,2
Otras cuentas de activo	41.238	47.346	(6.108)	(12,9)	1,8
Total activo / pasivo y patrimonio neto	249.979	269.627	(19.648)	(7,3)	7,3
Depósitos de clientes ²	125.844	134.765	(8.921)	(6,6)	8,3
Débitos representados por valores negociables ²	28.987	28.107	880	3,1	21,7
Pasivos subordinados ²	4.833	5.734	(901)	(15,7)	0,1
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito ²	24.825	32.131	(7.306)	(22,7)	(11,4)
Otras cuentas de pasivo	45.252	48.481	(3.228)	(6,7)	6,8
Capital y reservas ³	20.237	20.409	(172)	(0,8)	14,8
Otros recursos de clientes gestionados	64.563	60.831	3.732	6,1	21,4
Fondos de inversión y pensiones	50.214	48.178	2.036	4,2	20,9
Patrimonios administrados	14.349	12.653	1.696	13,4	23,0
Recursos de clientes gestionados	224.227	229.437	(5.210)	(2,3)	13,2

RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS

ROE	13,84	19,24	(5,41 p.)
Eficiencia (con amortizaciones)	41,3	38,1	3,2 p.
Tasa de morosidad	5,03	5,42	(0,39 p.)
Cobertura	84,6	87,5	(2,9 p.)
Número de empleados	87.069	90.649	(3,9)
Número de oficinas	5.904	6.044	(2,3)

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

■ LATINOAMÉRICA (variaciones en moneda constante)

→ **Beneficio atribuido en 2013: 3.257 millones de euros**, con disminución del 16,3% interanual:

- Los ingresos disminuyen el 2,0%, con el margen de intereses afectado por la reducción de diferencias (Brasil por cambio de mix).
- Aumento de los costes (+5,9%) por inversiones en desarrollo comercial, principalmente en México, y presiones inflacionarias.
- Las dotaciones para insolvencias disminuyen el 1,4%, por la mejora de Brasil.

→ En actividad comercial, avance del 9% en créditos y del 8% en depósitos (incluidas *letras financeiras*).

Grupo Santander es la primera franquicia internacional de la región, cuenta con 5.904 puntos de atención (incluyendo oficinas tradicionales y puntos de atención bancaria) y 27.109 cajeros automáticos. Tiene una base de clientes de 46,9 millones y cuotas de mercado del 10,2% en créditos y depósitos.

El beneficio atribuido al Grupo en 2013 ha sido de 3.257 millones de euros, con un descenso del 16,3% en relación a 2012. Excluyendo el efecto perímetro (venta de Colombia, aumento de minoritarios en México y operación corporativa en el negocio de seguros), el descenso es del 10,9%.

Entorno económico

Latinoamérica registró un crecimiento de la actividad en 2013, del 2,6%, con crecimientos moderados en Brasil y México, y expansiones superiores al 4% en el resto de países.

La inflación se mantiene estable, con tasas interanuales en promedio regional del 5%.

Méjico y Chile redujeron sus tipos oficiales de interés, mientras que en Brasil han subido por tensiones inflacionistas.

Entre mayo y diciembre, las divisas se han depreciado frente al dólar un 8% en promedio regional, siendo el peso argentino y el real brasileño las más afectadas, por la volatilidad registrada en los mercados financieros tras la moderación de estímulos de la Reserva Federal estadounidense (FED).

La región sigue contando con fortalezas para afrontar posibles episodios de volatilidad como: elevado nivel de reservas acumulado (743.000 millones de dólares), déficits fiscales moderados y bajos ratios de deuda externa pública y privada.

En los sistemas financieros donde opera Santander (Brasil, México, Chile, Argentina, Uruguay, Perú y Puerto Rico), el agregado de crédito+depósitos aumenta a tasas del 12% interanual.

El crédito muestra un avance del 14%. En su detalle, particulares sube un 15% (consumo y tarjetas: +11%, hipotecario: +22%), y el crédito a empresas e instituciones crece el 13%. Los depósitos aumentan un 9%, con los depósitos a la vista subiendo un 16% y los depósitos a plazo un 2%.

Estrategia

La estrategia en 2013 ha estado enfocada en la expansión, consolidación y mejora del negocio de la franquicia comercial en la región. Se está reforzando la oferta especializada de productos y servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes, lo que permitirá impulsar el crecimiento a largo plazo del negocio. Todo ello con una continua vigilancia de la calidad de los riesgos.

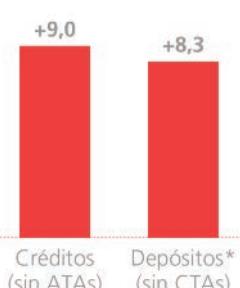
A continuación se destacan los aspectos más relevantes de la actividad y los resultados del Grupo. Todos los porcentajes de variación se expresan sin impacto de los tipos de cambio.

Actividad

El crédito sin adquisiciones temporales se incrementa un 9% respecto a diciembre de 2012. Por productos, las tarjetas avanzan el 12%, los créditos comerciales (empresas en toda su gama e instituciones) el 10%, las hipotecas el 14% y el consumo presenta un comportamiento plano.

■ NEGOCIO

% var. 2013/12 (euros constantes)



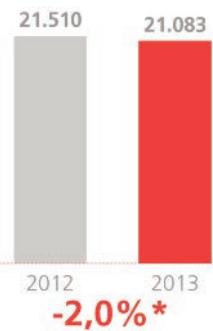
■ MARGEN DE INTERESES - DOTACIONES s/ ATMs

%



■ MARGEN BRUTO

Millones de euros constantes



* En euros: -11,9%

* Incluye *letras financeiras*

LATINOAMÉRICA. RESULTADOS

Millones de euros

	Margen bruto			Margen neto			Beneficio atribuido		
	2013	%	% sin TC	2013	%	% sin TC	2013	%	% sin TC
Brasil	13.565	(17,9)	(6,4)	8.219	(22,8)	(12,0)	1.577	(27,9)	(17,8)
México	3.040	8,0	8,3	1.804	7,0	7,2	713	(29,3)	(29,2)
Chile	2.261	(2,0)	3,0	1.324	(3,6)	1,4	435	(11,2)	(6,6)
Argentina	1.286	5,5	30,7	689	6,0	31,2	333	2,0	26,3
Uruguay	253	7,6	11,8	91	11,3	15,7	53	14,3	18,8
Puerto Rico	327	(11,3)	(8,3)	143	(19,2)	(16,5)	77	36,1	40,7
Resto	62	(56,4)	(53,6)	(40)	—	—	(38)	395,2	348,1
Subtotal	20.793	(11,9)	(1,9)	12.231	(16,4)	(6,7)	3.151	(23,3)	(15,9)
Santander Private Banking	290	(12,0)	(9,0)	149	(20,2)	(17,5)	107	(30,2)	(27,8)
Total	21.083	(11,9)	(2,0)	12.379	(16,4)	(6,8)	3.257	(23,6)	(16,3)

Los depósitos sin cesiones aumentan un 8% interanual (incluyendo las *letras financeiras* de Brasil). En su detalle, aumento generalizado por países en los depósitos a la vista (+16% el total de la región) mientras que los saldos a plazo se mantienen en niveles muy similares a los de cierre de 2012, muy condicionado por la estrategia de disminución en México. Por su parte, los fondos de inversión aumentan el 21%.

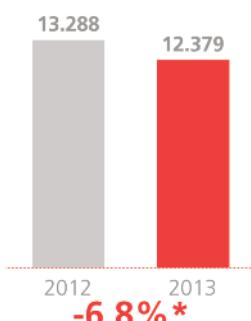
Resultados

Los ingresos se sitúan en 21.083 millones de euros y muestran una disminución del 2,0% sobre el año anterior:

- El margen de intereses desciende un 5,5% en el año, principalmente afectado por la presión de spreads y el cambio de mix hacia productos de menor coste de crédito, pero también de menores márgenes. Estos impactos se han compensado parcialmente con la gestión de estos últimos y el aumento de volúmenes.
- Las comisiones aumentan un 6,2% interanual, destacando las procedentes de tarjetas (+17,9%) y comercio exterior (+18,6%).
- Los resultados por operaciones financieras se incrementan el 8,0% respecto a 2012, principalmente por disminución de tipos de interés, variación del tipo de cambio y ventas de cartera.

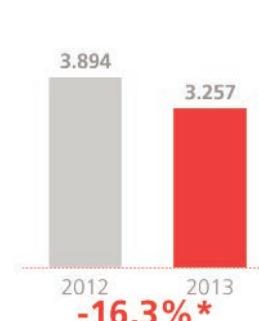
MARGEN NETO

Millones de euros constantes



BENEFICIO ATRIBUIDO

Millones de euros constantes



* En euros: -16,4%

* En euros: -23,6%

Los costes aumentan el 5,9% interanual, por la inversión en redes y proyectos comerciales (algunas tradicionales y otras orientadas a segmentos de clientes prioritarios), presiones inflacionarias sobre convenios y servicios contratados, y mayores amortizaciones por tecnología. Tras ello, el margen neto se sitúa en 12.379 millones de euros.

Las dotaciones para insolvencias bajan el 1,4%, por el descenso del 8,9% de Brasil que, tras el cambio de tendencia registrado a principio de 2013, ha reducido sus dotaciones en los últimos tres trimestres. Ello compensa los aumentos de México y Chile.

La morosidad mejora en el año, cerrando en el 5,03%, 39 p.b. inferior a la de cierre de 2012, impactada positivamente por Brasil. Por su parte, la cobertura alcanza el 85%.

Tras incorporar dotaciones y otros saneamientos, el beneficio antes de impuestos se sitúa en 5.345 millones de euros, con descenso del 11,0%.

Los mayores minoritarios en México sitúan el beneficio atribuido de 2013 en 3.257 millones de euros (-16,3%).

Por segmentos de negocio, Banca Comercial reduce su beneficio neto un 15,8%, Banca Mayorista Global el 1,8% en 2013 y Gestión de Activos y Seguros sube el 8,4%.

Estrategia y objetivos en 2014

Consolidación y mejora del negocio de la franquicia comercial en la región:

- Mejora de la transaccionalidad de los clientes para asegurar el crecimiento de los ingresos recurrentes.
- Foco en productos y segmentos de menor perfil de riesgo y alta capacidad de vinculación.
- Mejoras de eficiencia y calidad de servicio, que se reflejarán en la rentabilidad.

Y todo ello, con una permanente vigilancia de la calidad de los riesgos.

BRASIL

Millones de euros

RESULTADOS	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	10.071	12.746	(2.674)	(21,0)	(9,9)
Comisiones netas	2.943	3.137	(194)	(6,2)	7,0
Resultados netos por operaciones financieras	540	716	(175)	(24,5)	(13,9)
Resto ingresos ¹	10	(79)	89	—	—
Margen bruto	13.565	16.520	(2.955)	(17,9)	(6,4)
Costes de explotación	(5.346)	(5.869)	523	(8,9)	3,9
Gastos generales de administración	(4.765)	(5.296)	531	(10,0)	2,6
De personal	(2.578)	(2.946)	368	(12,5)	(0,2)
Otros gastos generales de administración	(2.187)	(2.351)	164	(7,0)	6,1
Amortizaciones	(581)	(572)	(9)	1,5	15,7
Margen neto	8.219	10.651	(2.432)	(22,8)	(12,0)
Dotaciones insolvencias	(4.894)	(6.124)	1.231	(20,1)	(8,9)
Otros resultados	(500)	(811)	311	(38,4)	(29,7)
Resultado antes de impuestos	2.826	3.716	(890)	(24,0)	(13,3)
Impuesto sobre sociedades	(782)	(937)	155	(16,5)	(4,8)
Resultado de operaciones continuadas	2.044	2.779	(735)	(26,5)	(16,2)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado del ejercicio	2.044	2.779	(735)	(26,5)	(16,2)
Resultado atribuido a minoritarios	466	591	(124)	(21,1)	(10,0)
Beneficio atribuido al Grupo	1.577	2.188	(611)	(27,9)	(17,8)

BALANCE

Créditos a clientes ²	66.446	74.511	(8.065)	(10,8)	7,4
Cartera de negociación (sin créditos)	10.321	12.648	(2.327)	(18,4)	(1,7)
Activos financieros disponibles para la venta	14.175	16.284	(2.110)	(13,0)	4,9
Entidades de crédito ²	14.734	11.341	3.393	29,9	56,5
Inmovilizado	2.793	3.357	(565)	(16,8)	0,2
Otras cuentas de activo	25.456	31.128	(5.672)	(18,2)	(1,5)
Total activo / pasivo y patrimonio neto	133.925	149.270	(15.345)	(10,3)	8,1
Depósitos de clientes ²	61.490	69.849	(8.359)	(12,0)	6,1
Débitos representados por valores negociables ²	20.002	19.974	28	0,1	20,7
Pasivos subordinados ²	2.734	4.409	(1.675)	(38,0)	(25,3)
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito ²	12.929	17.400	(4.471)	(25,7)	(10,5)
Otras cuentas de pasivo	25.229	25.808	(579)	(2,2)	17,8
Capital y reservas ²	11.542	11.830	(289)	(2,4)	17,5
Otros recursos de clientes gestionados	37.409	34.813	2.596	7,5	29,5
Fondos de inversión y pensiones	34.444	31.339	3.105	9,9	32,4
Patrimonios administrados	2.965	3.474	(509)	(14,7)	2,8
Recursos de clientes gestionados	121.635	129.045	(7.410)	(5,7)	13,6

RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS

ROE	11,88	17,66	(5,78 p.)
Eficacia (con amortizaciones)	39,4	35,5	3,9 p.
Tasa de morosidad	5,64	6,86	(1,22 p.)
Cobertura	95,1	90,2	4,9 p.
Número de empleados	49.459	53.752	(8,0)
Número de oficinas	3.566	3.788	(5,9)

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

■ BRASIL (variaciones en moneda local)

- **Beneficio atribuido en 2013: 1.577 millones de euros**, con disminución del 17,8% en moneda local.
 - Los ingresos bajan el 6,4%, principalmente por el cambio de mix de la cartera y la compresión de spreads de crédito. Mejora del spread neto y del margen de intereses en el último trimestre.
 - Costes crecen muy por debajo de la inflación.
 - Las dotaciones caen un 8,9% en el año, reduciéndose por tercer trimestre consecutivo.
- **Créditos** crecen un 7% en interanual, por encima de bancos privados. En **depósitos** crecimiento del 6%, mejorando las tasas de principios de año
- **Fuerte reducción de la tasa de mora:** del 6,86% en diciembre 2012 al 5,64% al cierre de 2013.

Santander Brasil es el tercer mayor banco privado del país por activos y el primer banco extranjero.

Presente en las principales regiones del país, cuenta con una red de 3.566 sucursales y puntos de atención bancaria (PAB), 16.958 cajeros automáticos y 29,5 millones de clientes.

Entorno económico

Brasil es la séptima potencia mundial en 2012 (*ranking* en términos de PIB nominal) según estimaciones del FMI, tras registrar un crecimiento estimado en 2013 del 2,3%.

El mercado laboral sigue firme, con la tasa de desempleo cerca de mínimos históricos. En noviembre fue del 4,6%, se han creado nuevos empleos en el año y las rentas reales se incrementaron en un 3,0% en doce meses.

En materia de política monetaria, el banco central ha situado la tasa Selic en el 10,5%, tras un incremento en 2013 de 275 puntos básicos y de 50 p.b. adicionales en enero de 2014. Esta medida tiene como objetivo un mayor control de

la inflación, que se sitúa en diciembre en un 5,9%, por debajo de la banda máxima de 6% de objetivo.

La cartera de crédito del sistema a diciembre creció un 15% interanual. Este crecimiento ha sido impulsado principalmente por el crédito dirigido (25% en doce meses). Además, los bancos públicos (sin Bndes) crecieron el 23%, los privados el 7% y los extranjeros el 9%.

Estrategia

La estrategia del Banco se basa en los siguientes pilares:

- Mejorar la satisfacción de los clientes: por medio de servicios eficaces, segmentación adecuada y plataforma multi canal;
- Mejorar la eficiencia operativa: mediante la oferta de un banco más simple para el cliente y el incremento de la productividad comercial;
- En relación al negocio, aumentar la diversificación de ingresos (crédito, ahorro y servicios) manteniendo una gestión rigurosa del riesgo en todos los momentos del ciclo (desde la originación hasta la recuperación);
- Disciplina y optimización de capital, donde se enmarca la operación de sustitución de capital por nuevos instrumentos.

A lo largo de 2013, se ha avanzado en las directrices estratégicas del Banco. En este sentido y desde el punto de vista comercial, cabe destacar:

1. Lanzamiento de la *Cuenta Combinada*, que tiene un paquete de servicios que atiende a los diferentes tipos de cliente, buscando una mayor transaccionalidad.
2. Para el segmento de rentas altas se lanzó en abril *Santander Select*, siguiendo el modelo ya desarrollado en otros países por el Grupo Santander. Se han diseñado productos y servicios especializados.

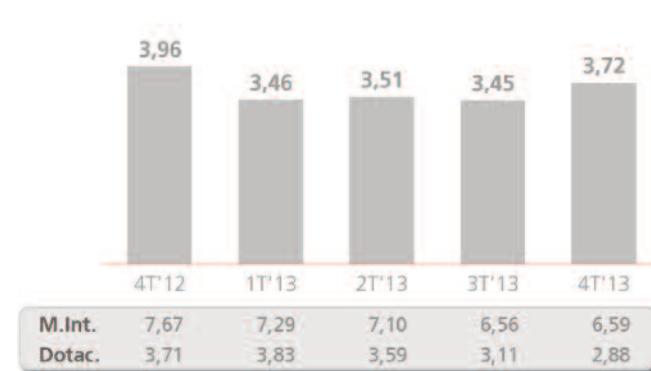
■ NEGOCIO

% var. 2013/2012 (reales)



MARGEN DE INTERESES - DOTACIONES s/ ATMs

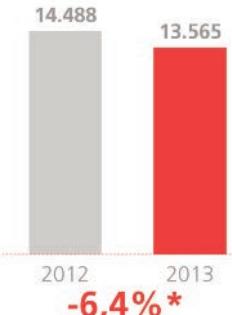
%



* Incluye *letras financeiras*

MARGEN BRUTO

Millones de euros constantes



* En euros: -17,9%

3. Acuerdo comercial con la multinacional iZettle. Los clientes de Santander Brasil podrán realizar transacciones de débito y crédito a través de *smartphones* y *tablets*, con un lector de tarjetas y una aplicación. La asociación ayudará a fomentar el negocio con pequeños empresarios para mejorar la gestión financiera de su negocio y aumentar sus ventas de forma segura. Esto fortalece el vínculo de Santander dentro de este segmento y el negocio adquirente en Brasil.

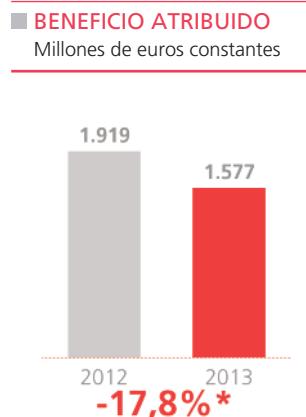
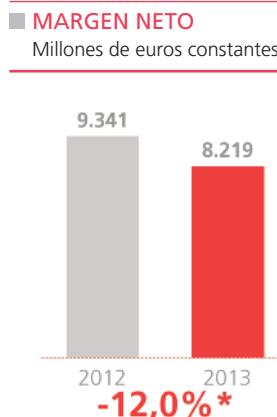
A ello se une la operación de optimización de capital mediante la sustitución de capital social por instrumentos de nueva emisión, computables como capital regulatorio por un valor equivalente. La nueva estructura supone una mejora de la composición del capital del Banco, al incrementar el retorno sobre el mismo, a la vez que se mantiene la cifra de capital regulatorio y unas ratios de capital superiores a los demás bancos comerciales. Con ello, la capacidad para aprovechar las oportunidades de crecimiento se mantienen intactas.

Actividad

Los créditos a clientes han aumentado un 7% en términos interanuales. En su detalle, se aprecia la estrategia seguida en el ejercicio de priorizar el crecimiento en productos de menor riesgo. Así, el aumento del año se apoya principalmente en hipotecas, donde todavía el mercado es incipiente, y en el segmento de grandes empresas, que son los que más crecen. Por el contrario, financiación al consumo disminuye en los últimos doce meses.

Esta estrategia se ha reflejado en una fuerte mejora de la ratio de mora en el año, que ha cerrado el *gap* que tenía con los peers, volviendo a tasas de inicio de 2012.

La captación total aumenta un 15% en términos interanuales. Los depósitos han mejorado su tendencia en el ejercicio, finalizando con un aumento del 6% (sin cesiones temporales) cuando al inicio del año el crecimiento era próximo a cero. Dentro de ellos mejor comportamiento de los depósitos a la vista y ahorro (+22%). Los fondos de inversión suben un 32%.



Con todo ello, las cuotas de mercado de Santander Brasil se sitúan en el 8,4% para el total de crédito, siendo del 12,2% para el crédito libre, y en el 7,9% para los depósitos.

Resultados

Los ingresos se sitúan en 13.565 millones de euros, con una disminución del 6,4%, motivada principalmente por la caída del margen de intereses, explicada por el cambio de *mix* de la cartera y por la compresión de los *spreads* de crédito, especialmente por el cambio hacia productos de menores *spreads* y también menor coste de crédito.

Las comisiones, por el contrario, totalizan 2.943 millones de euros, con crecimiento interanual del 7,0%, apoyadas en las procedentes de tarjetas (+18,3%) y seguros (+21,2%).

Los costes muestran un incremento sobre 2012 del 3,9%, claramente por debajo de la inflación, absorbiendo las mayores amortizaciones por las inversiones realizadas y la aplicación del convenio salarial. Sin considerar las amortizaciones, los gastos crecen el 2,6%, lo que refleja el esfuerzo que se viene realizando en los últimos trimestres en el control de los mismos.

Por lo que se refiere a las dotaciones, han mostrando buena evolución en el año, disminuyendo trimestre a trimestre, y recogiendo una caída conjunta en el año del 8,9%. El coste del crédito se sitúa en el 6,3%, muy por debajo del 7,4% con que finalizó 2012. Esta evolución está permitiendo que el *spread* neto continúe mejorando por segundo trimestre consecutivo.

Después de impuestos y minoritarios, el beneficio atribuido se sitúa en 1.577 millones de euros.

Por segmentos de negocio, el beneficio neto disminuye el 25,9% en Banca Comercial y aumenta el 5,0% en Banca Mayorista Global.

Estrategia y objetivos en 2014

- Crecimiento de la base de clientes, a la vez que se mejora la vinculación de los existentes.
- Foco en productos y segmentos de menor perfil de riesgo y alta capacidad de vinculación, como crédito hipotecario, nóminas, financiación de vehículos y pymes.
- Incremento de la productividad comercial y optimización de los costes.

El conjunto de estas acciones debería reflejarse en una mejora de la eficiencia y la rentabilidad.

MÉXICO

Millones de euros

RESULTADOS	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	2.120	2.007	114	5,7	5,9
Comisiones netas	810	750	59	7,9	8,1
Resultados netos por operaciones financieras	142	105	37	35,4	35,7
Resto ingresos ¹	(32)	(48)	16	(33,4)	(33,2)
Margen bruto	3.040	2.814	226	8,0	8,3
Costes de explotación	(1.236)	(1.128)	(108)	9,6	9,9
Gastos generales de administración	(1.115)	(1.015)	(101)	9,9	10,2
De personal	(598)	(535)	(64)	11,9	12,2
Otros gastos generales de administración	(517)	(480)	(37)	7,7	7,9
Amortizaciones	(121)	(113)	(8)	6,7	7,0
Margen neto	1.804	1.686	118	7,0	7,2
Dotaciones insolvencias	(801)	(466)	(335)	71,8	72,2
Otros resultados	17	55	(38)	(68,9)	(68,8)
Resultado antes de impuestos	1.020	1.275	(255)	(20,0)	(19,8)
Impuesto sobre sociedades	(84)	(207)	123	(59,4)	(59,3)
Resultado de operaciones continuadas	936	1.068	(132)	(12,4)	(12,2)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado del ejercicio	936	1.068	(132)	(12,4)	(12,2)
Resultado atribuido a minoritarios	223	59	164	276,9	277,7
Beneficio atribuido al Grupo	713	1.009	(296)	(29,3)	(29,2)

BALANCE

Créditos a clientes ²	22.269	20.384	1.886	9,3	14,9
Cartera de negociación (sin créditos)	8.685	10.470	(1.785)	(17,0)	(12,8)
Activos financieros disponibles para la venta	3.387	2.772	615	22,2	28,5
Entidades de crédito ²	7.975	7.672	303	3,9	9,3
Inmovilizado	402	380	22	5,8	11,2
Otras cuentas de activo	5.681	5.209	471	9,0	14,7
Total activo / pasivo y patrimonio neto	48.398	46.886	1.512	3,2	8,6
Depósitos de clientes ²	24.663	24.743	(80)	(0,3)	4,8
Débitos representados por valores negociables ²	2.896	2.021	876	43,3	50,7
Pasivos subordinados ²	931	—	931	—	—
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito ²	5.494	3.757	1.737	46,2	53,8
Otras cuentas de pasivo	11.601	13.026	(1.425)	(10,9)	(6,3)
Capital y reservas ³	2.814	3.340	(526)	(15,7)	(11,4)
Otros recursos de clientes gestionados	10.349	10.328	21	0,2	5,4
Fondos de inversión	10.349	10.328	21	0,2	5,4
Patrimonios administrados	—	—	—	—	—
Recursos de clientes gestionados	38.838	37.091	1.748	4,7	10,1

RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS

ROE	18,64	24,90	(6,26 p.)
Eficiencia (con amortizaciones)	40,7	40,1	0,6 p.
Tasa de morosidad	3,66	1,94	1,72 p.
Cobertura	97,5	157,3	(59,8 p.)
Número de empleados	14.804	13.967	6,0
Número de oficinas	1.258	1.170	7,5

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

■ MÉXICO (variaciones en moneda local)

- **Beneficio neto en 2013 de 936 millones de euros**, con disminución del 12,2%. Tras minoritarios disminuye un 29,2%.
- Crecimiento de los ingresos del 8,3% apoyado en el dinamismo en la actividad y gestión de spreads.
 - Costes evolucionan conforme al plan de expansión. Aumento de 88 sucursales en 2013 (+8%).
 - Las dotaciones para insolvencias crecen el 72,2%, principalmente por las destinadas a desarrolladoras de vivienda.
- Aceleración en la **actividad** comercial. El crédito aumenta el 12% y los depósitos sin cesiones temporales crecen al 4%, el 12% sobre bases homogéneas.

Santander es el cuarto grupo financiero del país por volumen de negocio, con cuotas del 13,9% en crédito y del 15,1% en depósitos. Al mes de diciembre de 2013 cuenta con 1.258 oficinas y 10,5 millones de clientes.

Entorno económico

El crecimiento económico en México estimado para el año es del 1,2%, inferior al inicialmente previsto. En ello ha incidido la fuerte contracción que ha registrado la industria de la construcción, así como una menor demanda externa en el primer semestre. La recuperación en la economía norteamericana hace prever que la demanda externa sirva de soporte de la actividad económica en 2014.

La inflación cerró en el 4,0%, dentro del rango objetivo del Banco de México (3% +/- 1%). En este contexto de bajo crecimiento económico e inflación estable, Banco de México disminuyó en 100 puntos básicos la tasa de interés de referencia, hasta el 3,50%.

El peso mexicano ha estado sujeto a una alta volatilidad en el año, tocando un nivel máximo de 13,41 pesos por dólar y un nivel mínimo de 11,96 pesos. El cambio de cierre de

2013, 13,1 pesos registra una depreciación del 1% frente al dólar y del 4,9% con respecto al euro, hasta los 18,1 pesos.

El nuevo gobierno constituido a finales de 2012 participó, en coordinación con las principales fuerzas políticas, en el Pacto por México, que ha servido como mecanismo de diálogo y concertación de políticas, permitiendo avanzar en la agenda de reformas estructurales. Destacan las relativas a materia laboral, educativa, económica, telecomunicaciones, fiscal y energética, que tendrán impactos muy positivos en el crecimiento económico del país a medio plazo.

El sistema financiero mexicano se mantiene sólido, líquido y con buenos indicadores en materia de calidad de riesgos. Sin embargo, la desaceleración económica ha impactado en su crecimiento en el año, por lo que la cartera de crédito crece el 10% al cierre del tercer trimestre de 2013, mientras que los depósitos suben el 6%.

Estrategia

En este contexto, Santander México ha seguido consolidando su franquicia en 2013 a través del enfoque prioritario en la relación con los clientes y en la mejora en la calidad del servicio. La estrategia se ha centrado en el desarrollo de la banca comercial, especialmente de los segmentos de rentas altas, pymes y empresas, y a través de planes dirigidos a mejorar la vinculación transaccional de los clientes, la multicanalidad y el desarrollo de ofertas de valor a la medida.

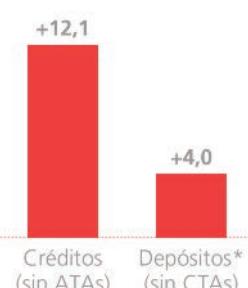
Asimismo, se continuó con el plan de expansión de sucursales iniciado en 2012 (aumento de 88 oficinas en 2013, que equivalen a un incremento del 8% de la red de sucursales). A ello se une la apertura de cajeros y las inversiones en oficinas especializadas.

Adicionalmente, se han mantenido los objetivos en innovación y desarrollo de procesos, así como en la gestión integral de los riesgos.

En un mayor detalle de la actividad comercial, durante 2013 se amplió la oferta de productos, destacando los lanzamientos de las familias de fondos de inversión Elite y Select. Por su

■ NEGOCIO

% var. 2013/2012 (pesos)



* Sobre bases homogéneas: +12%

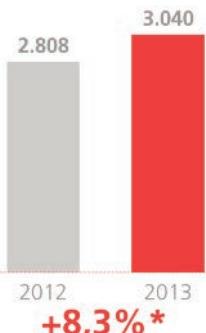
■ MARGEN DE INTERESES - DOTACIONES s/ ATMs

%



■ MARGEN BRUTO

Millones de euros constantes



* En euros: +8,0%

parte, en materia de crédito se llevó a cabo el lanzamiento de la *Hipoteca Premier* para el segmento de rentas altas y la nueva tarjeta de crédito *Access*, para atender las necesidades del segmento de pymes.

Santander México se ha consolidado como banco de referencia en este segmento mediante un modelo de especialización en cuanto a oferta de valor y atención a las empresas.

En relación al segmento de rentas altas, se ha consolidado el modelo de atención *Select*, mediante más de 100 oficinas especializadas y un *Contact Center Select*, con la finalidad de ofrecer un servicio y una oferta de valor diferenciada.

Finalmente destaca el impulso a la actividad multicanal, donde se continuaron desarrollando las iniciativas de Internet y banca móvil, así como las campañas de venta y servicio a través del *Contact Center*.

Por último, en el mes de diciembre Banco Santander México colocó un bono en los mercados globales de capital por un importe de 1.300 millones de dólares a un plazo de 10 años. Esta operación destaca por ser la primera de una institución mexicana compatible con los criterios de Basilea III y computará como capital complementario/Tier2. Esta operación, en parelelo a la distribución de un dividendo equivalente, supone optimizar la estructura del capital regulatorio de Banco Santander México, al reducir su coste y aumentar su rentabilidad.

Actividad

El crédito aumenta un 12% en el año. En su detalle, consumo sube el 10%, tarjetas el 7% e hipotecas el 28%. También pymes aumentan a doble dígito (+26%).

Los depósitos sin cesiones temporales crecen el 4%, al compensarse el descenso experimentado por las cuentas a plazo con un aumento del 21% en las cuentas a la vista. Este aumento es del 12% sobre bases homogéneas. Por su parte, los fondos de inversión muestran un incremento del 5%.

Resultados

El margen bruto crece un 8,3% en el año, con buen comportamiento del margen de intereses, que aumenta el 5,9%, y de las comisiones, que suben un 8,1%, por la evolución positiva en las procedentes de seguros (+12,5%), comercio exterior (+9,5%) y tarjetas (+31,3%).

La evolución de los ingresos se ha visto afectada por un menor crecimiento económico del inicialmente previsto.

Los costes aumentan un 9,9% lo que refleja los nuevos proyectos comerciales y la mayor capacidad instalada. Ello lleva a un avance del margen neto del 7,2%.

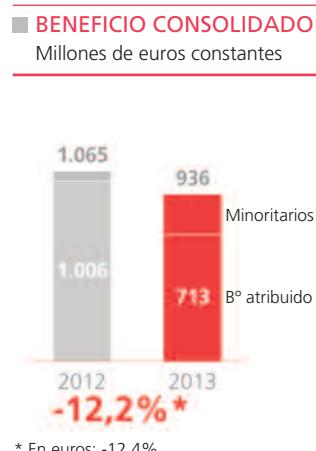
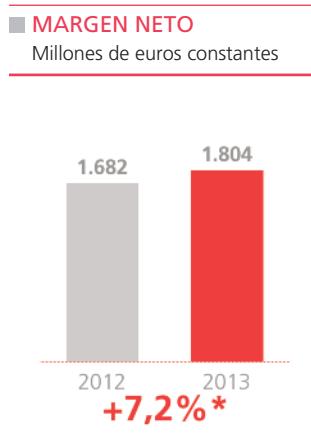
Las dotaciones para insolvencias suben en el año el 72,2%, principalmente por el cargo realizado para las sociedades desarrolladoras de vivienda siguiendo la normativa IFRS (en criterio local se hizo contra patrimonio), y por el aumento de los volúmenes de crédito. A ello se une, en la comparación, una liberación de provisiones en el primer trimestre de 2012.

La morosidad ascendió al 3,66% afectada principalmente por las desarrolladoras de viviendas, que justifican 1,51 p.p. de la subida del índice, así como por la integración de la cartera de ING en el cuarto trimestre, que incorpora un índice superior al del negocio recurrente. La cobertura se sitúa en el 97%.

El beneficio antes de impuestos alcanza los 1.020 millones de euros, con disminución del 19,8%. Tras deducir impuestos y minoritarios, el beneficio atribuido se sitúa en 713 millones de euros.

Por segmentos, Banca Comercial y Banca Mayorista Global disminuyen su beneficio neto un 8,7% y un 36,6%, respectivamente, esta última afectada por los resultados de los mercados.

La eficiencia es del 40,7%, la recurrencia es del 72,6%, en tanto que el ROE es del 18,6%.



Estrategia y objetivos en 2014

- El banco continuará desarrollando su franquicia comercial mediante el proyecto de expansión de sucursales y el desarrollo de los segmentos *Select*, pymes y empresas.
- Asimismo, se reforzarán las estrategias de multicanalidad a través de Internet, *contact center*, cajeros automáticos y corresponsales bancarios, con la finalidad de incrementar la vinculación transaccional de los clientes.
- Continuarán los planes de mejora de calidad centrados en la experiencia del cliente, mediante la eficiencia en procesos y el desarrollo de nuevos productos y servicios.

CHILE

Millones de euros

RESULTADOS	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	1.698	1.727	(29)	(1,7)	3,4
Comisiones netas	383	447	(65)	(14,4)	(10,0)
Resultados netos por operaciones financieras	168	124	44	35,8	42,8
Resto ingresos ¹	12	9	3	35,8	42,8
Margen bruto	2.261	2.307	(46)	(2,0)	3,0
Costes de explotación	(937)	(934)	(3)	0,4	5,5
Gastos generales de administración	(829)	(833)	4	(0,5)	4,6
De personal	(513)	(522)	9	(1,6)	3,4
Otros gastos generales de administración	(315)	(311)	(5)	1,5	6,7
Amortizaciones	(108)	(101)	(7)	7,2	12,7
Margen neto	1.324	1.373	(49)	(3,6)	1,4
Dotaciones insolvencias	(597)	(573)	(24)	4,1	9,5
Otros resultados	4	5	(1)	(25,2)	(21,4)
Resultado antes de impuestos	731	805	(74)	(9,2)	(4,6)
Impuesto sobre sociedades	(107)	(101)	(6)	6,1	11,5
Resultado de operaciones continuadas	624	704	(80)	(11,4)	(6,9)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado del ejercicio	624	704	(80)	(11,4)	(6,9)
Resultado atribuido a minoritarios	188	214	(26)	(12,0)	(7,5)
Beneficio atribuido al Grupo	435	490	(55)	(11,2)	(6,6)
BALANCE					
Créditos a clientes ²	28.783	29.677	(894)	(3,0)	11,2
Cartera de negociación (sin créditos)	1.388	1.725	(337)	(19,5)	(7,7)
Activos financieros disponibles para la venta	2.385	2.949	(564)	(19,1)	(7,2)
Entidades de crédito ²	2.599	3.151	(552)	(17,5)	(5,4)
Inmovilizado	327	373	(46)	(12,3)	0,6
Otras cuentas de activo	3.072	2.799	273	9,8	25,9
Total activo / pasivo y patrimonio neto	38.553	40.674	(2.121)	(5,2)	8,7
Depósitos de clientes ²	20.988	22.411	(1.423)	(6,3)	7,4
Débitos representados por valores negociables ²	6.022	6.082	(60)	(1,0)	13,6
Pasivos subordinados ²	1.147	1.151	(3)	(0,3)	14,4
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito ²	4.253	4.674	(420)	(9,0)	4,4
Otras cuentas de pasivo	4.021	4.286	(265)	(6,2)	7,6
Capital y reservas ³	2.122	2.071	51	2,5	17,5
Otros recursos de clientes gestionados	5.469	4.563	906	19,9	37,5
Fondos de inversión y pensiones	4.067	4.563	(496)	(10,9)	2,2
Patrimonios administrados	1.402	—	1.402	—	—
Recursos de clientes gestionados	33.626	34.206	(580)	(1,7)	12,8
RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS					
ROE	18,47	21,73	(3,27 p.)		
Eficiencia (con amortizaciones)	41,4	40,5	1,0 p.		
Tasa de morosidad	5,91	5,17	0,74 p.		
Cobertura	51,1	57,7	(6,6 p.)		
Número de empleados	12.290	12.364	(0,6)		
Número de oficinas	493	504	(2,2)		

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

■ CHILE (variaciones en moneda local)

→ Beneficio atribuido en 2013 de 435 millones de euros con una disminución del 6,6%.

- Los ingresos se incrementan un 3,0% interanual, apoyado en el margen de intereses y los ROF de clientes.
- Los costes suben un 5,5% por el plan de transformación comercial e impulso de los segmentos y productos objetivo.
- Las dotaciones continúan ralentizándose, con el coste del crédito y la mora estables.

→ En actividad, crecimiento en crédito del 11% interanual, especialmente en los segmentos objetivos: rentas altas, pymes y empresas.

En depósitos, crecimiento del 8%, destacando los depósitos a la vista (+10%).

Santander es el principal banco de Chile en términos de activos y clientes, con una marcada orientación *retail* (personas y pymes). Sus cuotas de mercado son del 19,1% en crédito y 16,8% en depósitos. Destacan sus cuotas en créditos a particulares, siendo el principal banco del país por cuota en consumo (25,2%) y en hipotecas (20,8%).

El Banco cuenta con una red de distribución de 493 oficinas y 2.463 cajeros automáticos, con la que atiende a 3,5 millones de clientes.

Entorno económico

La actividad económica sitúa sus tasas de expansión entre el 4,0% y el 4,5%, producto de la desaceleración en el consumo, que no obstante mantiene buenas tasas de crecimiento apoyado en un ajustado mercado laboral (paro inferior al 6%, con aumento de salarios reales), y la moderación de la inversión.

En respuesta, el banco central redujo la tasa de política monetaria en 50 p.b. hasta el 4,5% con recortes en octubre y noviembre, en tanto que la inflación ha repuntado durante el segundo semestre hasta finalizar el año en el 3,0%, dentro del objetivo. En línea con el resto de las economías latinoamericanas, el peso se ha depreciado en 2013 un 8,9% frente al dólar y un 12,8% frente al euro.

A noviembre, último dato disponible, los créditos del sistema aumentan el 14% y los depósitos el 12%.

Estrategia

El Grupo mantiene su estrategia para proteger la rentabilidad a largo plazo en un escenario de reducción de márgenes y mayor morosidad. Para ello el *Plan Estratégico* diseñado busca consolidar la franquicia y las posiciones de liderazgo que tiene en el país en tamaño y rentabilidad a través de cuatro pilares fundamentales: mejorar la calidad de atención a los clientes; enfocarse en el negocio de banca comercial, especialmente con clientes *retail* (individuos de rentas altas y pymes) y empresas; gestionar de manera proactiva y conservadora los riesgos, y mantener una continua revisión de los procesos para mejorar la eficiencia operativa.

En este sentido, el modelo de atención *Santander Select* ha potenciado el crecimiento de negocio en el segmento de rentas altas, al igual que el nuevo CRM (*Client Relationship Management*) muestra resultados en mejoras de actividad y productividad.

Actividad

El Banco ha mejorado la tendencia de volúmenes a lo largo del ejercicio. Los créditos suben el 11% interanual, con avances del 16% en rentas altas, 14% en pymes y 15% en empresas. Por su parte, los depósitos se incrementan el 8% en el año, con los depósitos a la vista aumentando el 10%, consecuencia del mayor foco puesto en los mismos y el mayor crecimiento de clientes.

■ NEGOCIO

% var. 2013/2012 (pesos)



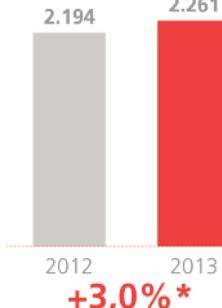
■ MARGEN DE INTERESES - DOTACIONES s/ ATMs

%



■ MARGEN BRUTO

Millones de euros constantes



* En euros: -2,0%

Durante el año la gestión se enfocó en continuar desarrollando el Plan Estratégico a 2016. El proyecto de transformación comercial continuó avanzando con la implementación de una profunda resegmentación de la base de clientes a comienzos de año, simplificando los segmentos y la oferta de productos, y mejorando la calidad de atención y la post-venta.

Para el segmento de rentas altas se lanzó *Santander Select* con una oferta de valor específica, en tanto se avanzó en la definición de la nueva oferta de valor para las rentas medias.

Paralelamente se completó la implementación del nuevo CRM a toda la red comercial, que con sus nuevas aplicaciones facilita la labor de venta y relación con los clientes. Igualmente se completó la implementación de la nueva sistemática o metodología comercial, que permitirá mejorar la productividad y la eficiencia.

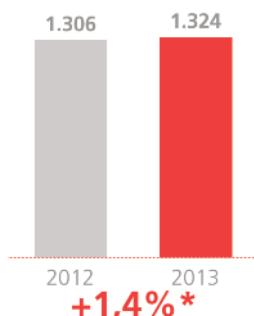
También se han reforzado los canales complementarios (Internet, call centers y cajeros) dotándolos de mayores atribuciones de resolución comercial, dentro de la estrategia seguida para potenciar la multicanalidad y aumentar su importancia en la relación diaria con los clientes, tanto en transaccionalidad como en venta, para mejorar la vinculación y el crecimiento de la base de clientes.

Resultados

En 2013 el margen bruto se incrementa un 3,0% respecto al año anterior, con el siguiente detalle:

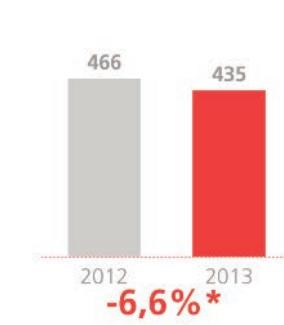
- El margen de intereses sube el 3,4%, principalmente por el crecimiento de los volúmenes en los segmentos objetivo y un impacto favorable de la UF (unidad de cuenta reajustable de acuerdo a la inflación), especialmente durante el segundo semestre (del 2,1% de incremento durante el año, 2,0% se registró en el segundo semestre).

MARGEN NETO
Millones de euros constantes



* En euros: -3,6%

BENEFICIO ATRIBUIDO
Millones de euros constantes



* En euros: -11,2%

- Las comisiones disminuyen el 10,0%, con buen comportamiento de las relativas al negocio internacional (+12,3%), en tanto que las de seguros y tarjetas continúan viéndose afectadas por los cambios regulatorios. Con todo, las comisiones totales muestran un mejor desempeño en el último trimestre del año, en que aumentan un 4,3% respecto al trimestre anterior, a medida que se va trasladando a la cuenta el impacto que tiene el mayor crecimiento de la base de clientes (cuentacorrentistas) registrado durante la segunda mitad del ejercicio.

- Los resultados por operaciones financieras aumentan el 42,8%, tanto por el buen resultado de las carteras ALCO, como por el repunte sostenido en el negocio de clientes.

Los costes suben el 5,5%, moderando su incremento anual, al concluir diversos proyectos llevados a cabo durante los últimos años, como la reconversión de sucursales hacia el nuevo modelo *Select* y las inversiones tecnológicas para fortalecer las capacidades transaccionales del Banco.

Por último, las dotaciones para insolvencias aumentan el 9,5%, tasa inferior al 20,5% con que comenzó el año, por la sostenida mejora en la cartera de individuos, parcialmente compensada por algunas posiciones puntuales de empresas. La prima de riesgo se mantiene estable, con una ratio de morosidad del 5,91% y una cobertura del 51%.

Al incluir impuestos y minoritarios, el beneficio atribuido disminuye el 6,6% en el año, marcando un cambio de tendencia desde el cierre del primer semestre, en que la caída interanual era del 22,9%.

El beneficio neto de Banca Comercial baja el 2,3%, mientras que el de Banca Mayorista Global lo hace en un 22,4%.

La ratio de eficiencia se sitúa en el 41,4%, en tanto que la recaudación y el ROE son del 46,1% y 18,5%, respectivamente.

Estrategia y objetivos en 2014

La estrategia y objetivos de 2014 se enmarcan dentro del Plan para el periodo 2013 – 2016, incluyendo:

- Situar al banco como referentes en calidad de servicio en el país.
- Contar con la mejor banca comercial de Chile apoyándose en una nueva sistemática comercial e impulsando el uso de canales remotos para aumentar la vinculación y transaccionalidad de los clientes.
- Ser el mejor lugar para trabajar, con iniciativas para mejorar el clima laboral y aumentar la satisfacción general.

■ ARGENTINA (variaciones en moneda local)

Santander Rio obtuvo en 2013 un **beneficio atribuido de 333 millones de euros**, lo que significa un aumento del 26,3% en moneda local.

Santander Río es el primer banco privado del país por volumen de activos, recursos de clientes y resultados, con cuotas del 9,1% en créditos y del 9,6% en depósitos. Cuenta con 377 oficinas y 2,5 millones de clientes.

La labor de Santander Río ha sido reconocida en 2013 con diversos galardones: Mejor Banco de Argentina por las revistas especializadas *The Banker* y *Euromoney*; Mejor Banco de Argentina en Internet y Mejor Banco de Latinoamérica en *mobile banking* por *Global Finance*, y Mejor Empresa argentina para trabajar por el *Great Place to Work Institute*.

Entorno económico

La actividad económica se expande a tasas en torno al 3%, principalmente por la actividad agropecuaria, industrial y de servicios. El banco central redujo la tasa de crecimiento de los principales agregados monetarios hasta el 23%, a pesar del creciente aumento de financiación al tesoro nacional, lo cual se explica principalmente por las ventas de dólares que la autoridad monetaria hizo en el mercado cambiario.

En un contexto de disminución del superávit comercial y una cuenta corriente levemente negativa, la velocidad de depreciación del tipo de cambio se aceleró y se situó en diciembre de 2013 en 6,5 pesos por dólar (vs. 4,9 pesos por dólar en 2012), tendencia que ha continuado en el comienzo de 2014. Con respecto al euro, la depreciación en 2013 ha sido del 27,8%. Por su parte la Badlar de bancos privados cerró 2013 en 21,6% (+619 p.b. respecto al año anterior).

Estrategia

La estrategia comercial del banco continúa enfocada en potenciar su penetración y vinculación en los segmentos de particulares de alta renta y pymes, desarrollando mejoras en las funcionalidades de los productos clave y con acciones de mejora de la calidad de servicio.

En este sentido, en 2013 se ha creado un área para los productos de comercio exterior con el objeto de atender las necesidades de la banca mayorista y la banca comercial, coordinando la interacción de todos los sectores involucrados en los procesos. Ello permitirá ofrecer un servicio de mayor valor añadido a los clientes.

A su vez el Banco lanzó los productos y servicios *Infinity Black* y los espacios *Select*, destinados a atender las necesidades del segmento de rentas altas. Estas acciones están permitiendo incrementar el *cross-selling*, la vinculación transaccional y la rentabilidad de estos clientes.

Actividad

En actividad, el crédito aumenta el 35% interanual, destacando el crecimiento en pymes y empresas, ambas por encima del 50%. Los depósitos, por su parte, se incrementan el 30%, con crecimientos en vista (+24%) y plazo (+42%).

Resultados

Destaca la buena tendencia seguida en el año, con los resultados de los dos últimos trimestres muy por encima de los obtenidos en los seis anteriores. El ROE se sitúa en el 39,4%.

Dentro de la estrategia comercial, el banco mantiene su foco en los servicios transaccionales, cobros y medios de pago, mediante una oferta ajustada a las necesidades de cada segmento de clientes. El objetivo es continuar aumentando los ingresos recurrentes, a partir de la financiación con depósitos a la vista de bajo coste y los mayores ingresos por servicios.

Esta estrategia se refleja en un aumento del 26,9% en el margen de intereses y del 20,6% en las comisiones, que unidos al incremento de los ROF, sitúan el crecimiento del total de los ingresos en el 30,7%.

Los costes crecieron ligeramente por debajo de los ingresos (+30,0%), con lo que el margen neto aumenta el 31,2% y la eficiencia mejora 20 p.b. en el ejercicio hasta el 46,4%.

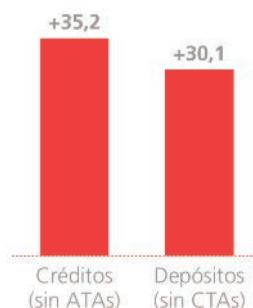
Las dotaciones aumentan en línea con la inversión crediticia, con lo que el coste del crédito se mantiene en el año. Ello refleja una elevada calidad crediticia, con la ratio de mora en el 1,42% y la cobertura en el 140%.

Objetivos

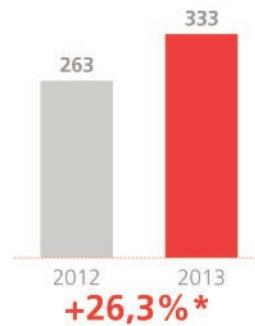
Para 2014 la estrategia estará enfocada en:

- Ganar penetración en los segmentos de particulares de renta alta y pymes.
- Aumentar la red de sucursales, principalmente en zonas del interior del país con alto potencial económico.
- Continuar avanzando en el proyecto de transformación de oficinas para mejorar la eficiencia y la calidad de servicio.
- Potenciar los productos de transaccionalidad.

■ ARGENTINA. NEGOCIO
% var. 2013/12 (pesos)



■ ARGENTINA. Bº ATRIBUIDO
Millones de euros constantes



* En euros: +2,0%

■ URUGUAY (variaciones en moneda local)

El beneficio atribuido es de 53 millones de euros, con aumento del 18,8% respecto de 2012, basado en los crecimientos a doble dígito del margen de intereses (+12,6%) y de las comisiones (+19,3%).

El Grupo mantiene su posición de liderazgo en Uruguay. Es el primer banco privado, con una cuota del 18,0% en créditos y del 15,3% en depósitos, mientras que la Financiera Creditel es la de mejor posicionamiento y notoriedad de marca. En conjunto el Grupo tiene una red de 85 sucursales y 450.000 clientes.

Santander Uruguay fue distinguido con el premio Mejor Banco de Uruguay por la revista especializada *The Banker*, debido al crecimiento del negocio y a los resultados del Banco.

La economía uruguaya creció el 3,3% en el tercer trimestre de 2013 en relación al mismo periodo del año anterior y el crecimiento estimado para el conjunto del año se sitúa cercano al 4%. La inflación es del 8,5% para los últimos doce meses. El cambio de instrumento en la política monetaria generó un incremento en los tipos del 9,51% al 14,51% y la tasa CALL (tasa interbancaria a un día hábil) registró gran volatilidad, con oscilaciones del 3% al 35%.

En el año, los créditos del sistema aumentan el 24% y los depósitos el 20%. En Santander, crecimientos del 24% en créditos y del 17% en depósitos, muy apoyados en la banca *retail*. Ello se ha compaginado con el mantenimiento de unos excelentes niveles de mora (0,93%) y cobertura (264%).

El desarrollo de la banca comercial se enfoca en la oferta de un servicio diferenciado para cada segmento de clientes. El Grupo continua avanzando en el desarrollo de la banca *retail*, con énfasis en medios de pago y productos para pymes. En 2013 el banco incrementó su oferta con productos nuevos e innovadores, destacando el *Seguro de Fraude* (primer banco del país en contar con este seguro) y el *Préstamo de Ahorro*, único crédito personal en el mercado que premia el buen comportamiento en el pago de los créditos consumo.

En banca corporativa y de empresas también se mantiene la estrategia de un servicio cercano y eficiente. En 2013 Banco Santander Uruguay firmó un acuerdo, inédito en el mercado, con la Cooperativa Nacional de Productores Lecheros (Conaprole), una de las principales empresas del país y líder en su sector, para la financiación de la inversión en mejora productiva. Ello ha permitido acceder al sistema financiero a un importante número de productores.

Todo lo anterior potencia los ejes fundamentales de gestión referidos a: generación de resultados recurrentes; negocio de clientes; mejora de la eficiencia (-120 p.b.), y optimización del gasto. Por su parte, los negocios comisionables continúan creciendo, con aumentos en torno al 20% en los ingresos de seguros, custodia y comercio exterior, y un avance del 19,3% para el conjunto de las comisiones.

Para 2014 Santander Uruguay mantendrá su estrategia de negocio, enfocada en el crecimiento a tasas de dos dígitos del negocio *retail* y en el mantenimiento de unos niveles de morosidad bajos. Junto a ello, la mejora de la eficiencia y el foco en la liquidez del balance son también objetivos prioritarios.

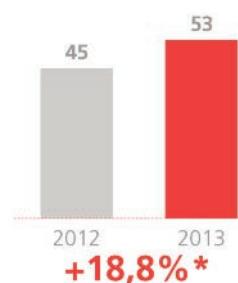
■ URUGUAY. NEGOCIO

% variación 2013 / 2012 (pesos)



■ URUGUAY. Bº ATRIBUIDO

Millones de euros constantes



* En euros: +14,3%

■ PUERTO RICO (variaciones en moneda local)

El beneficio atribuido es de 77 millones de euros, con un aumento del 40,7% motivado, principalmente por la estrategia de disminución del coste del pasivo, la buena evolución de las dotaciones para insolvencias y el control de costes, a lo que se une un impacto positivo one-off.

Santander Puerto Rico cuenta con 115 oficinas, 415.000 clientes, cuotas del 11,1% en créditos y del 13,7% en depósitos. Ante sus competidores sobresale por su buena calidad de crédito, nivel de capitalización, liquidez y calidad del servicio.

En un entorno económico complejo, producto de una prolongada recesión de siete años, la evolución del negocio de Santander en Puerto Rico ha sido muy positiva. El banco se ha centrado en estrategias de crecimiento selectivo, destacando: el incremento interanual del 15% en tarjetas de crédito, apoyado en el producto *Santander JetBlue*; el modelo de atención al cliente *Select*, de reciente lanzamiento y que presenta resultados iniciales positivos y, dentro del segmento de empresas y grandes empresas, se continúa fortaleciendo la base de clientes y expandiendo el volumen de transacciones. Todo ello manteniendo el foco en la vinculación y satisfacción de los clientes.

En cuanto a la actividad, los créditos bajan el 8% como resultado de la estrategia de disminución de créditos hipotecarios, en tanto que el saldo de depósitos se mantiene prácticamente estable en el año, con lo que la ratio de créditos sobre depósitos se sitúa en el 105% (111% en 2012).

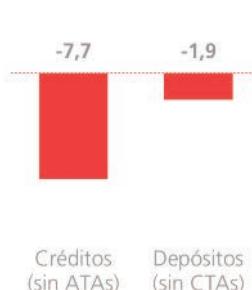
Por su parte, la financiera de consumo Island Finance ha mantenido una adecuada política de precios, disciplina en la ges-

tión del riesgo y estricto control de costes, aportando un 27% del beneficio antes de impuestos del país. La expansión de los canales de distribución, la creación de unidades de retención de clientes y la integración de funciones duales de venta y cobro han sido claves en la consecución de los objetivos.

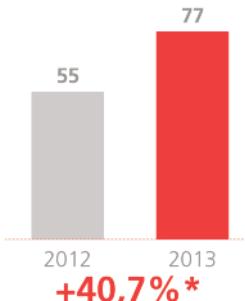
La eficiencia se sitúa en el 56,2% y la recurrencia en el 37,4%. Por su parte, la ratio de mora es del 6,29%, con mejora en el año de 85 p.b. debida al rebalanceo de las carteras de crédito y al positivo comportamiento de la cartera comercial. La cobertura se mantiene en el 62%.

Santander Puerto Rico seguirá enfocado en el 2014 en un plan de crecimiento selectivo con prioridad en los negocios de rentas altas, empresas, consumo y seguros. Particularmente las estrategias irán dirigidas al incremento de la vinculación y transaccionalidad de los clientes.

■ P. RICO. NEGOCIO % variación 2013 / 2012 (dólares)



■ P. RICO. Bº ATRIBUIDO Millones de euros constantes



* En euros: +36,1%

■ PERÚ (variaciones en moneda local)

El beneficio atribuido fue de 19 millones de euros en 2013, con aumento interanual del 28,1% en moneda local, crecimiento originado en un buen comportamiento del margen de intereses, que aumenta un 46,7%. Ello hace que el margen bruto aumente el 43,3% y compense el incremento de costes (+38,4%) tras el inicio de la operación de la nueva entidad financiera Santander Consumer, especializada en crédito de coches. Sin los efectos de este nuevo negocio los ingresos aumentaron en 2013 un 36,8%, los costes el 14,8% y el beneficio atribuido un 36,0%.

La eficiencia ha mejorado al 34,2%, la tasa de morosidad es baja (0,16%) y su cobertura se mantiene en niveles elevados.

La economía peruana ha mantenido un crecimiento del PIB del 5% en 2013, con la demanda interna creciendo en torno al 6%. La inflación cerró el año en el 2,9% y el banco central redujo su tipo de referencia al 4,0%, adoptando asimismo medidas complementarias de reducción del régimen de encajes para promover una mayor liquidez en el sistema.

En 2013 el sol peruano se depreció el 9% frente al dólar, afectado por la caída en el precio de los metales y las expectativas del retiro de estímulos monetarios por la Fed. La deuda pública se situó en el 18% del PIB, una de las más bajas en la región y el país cuenta con reservas de divisas por 66.000 millones de dólares, más del 30% del PIB.

En este entorno, la actividad del Grupo Santander en el país se orienta hacia la banca comercial de empresas y a dar servicio a los clientes globales del Grupo. Se prima una relación cercana con los clientes, ofreciendo rapidez y calidad de servicio, aprovechando simultáneamente las sinergias con otras unidades del Grupo.

Con todo ello, el crédito aumentó el 29% en el año, mientras que los depósitos subieron el 15%, complementando el crecimiento de la financiación estable a medio plazo.

En 2013 ha desarrollado su actividad una nueva entidad financiera especializada en crédito para vehículos, de la mano de un socio internacional de primer nivel y de gran trayectoria en América Latina. La sociedad cuenta con un modelo de negocio especializado, enfocado en el servicio y con cuotas que permiten el acceso a los clientes para la adquisición de un vehículo nuevo, a través de todas las marcas y concesionarios presentes en el país.

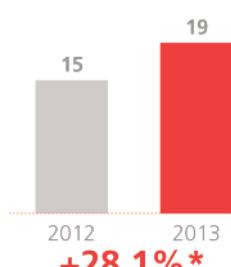
El buen momento por el que atraviesa Perú, el conocimiento que posee el Grupo Santander de este negocio y la positiva evolución del sector automotriz fueron las razones que motivaron la entrada de Santander en este nuevo segmento de negocio.

En 2014, la estrategia es seguir impulsando el crédito a las grandes empresas del país, así como el negocio con clientes institucionales y clientes globales del Santander. Asimismo, se continuará desarrollando el negocio de financiación del crédito para vehículos, en un entorno económico estable y de crecimiento sostenido.

■ PERÚ. NEGOCIO % variación 2013 / 2012 (soles)



■ PERÚ. Bº ATRIBUIDO Millones de euros constantes



* En euros: +21,2%

ESTADOS UNIDOS

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
RESULTADOS					
Margen de intereses	1.409	1.695	(286)	(16,9)	(14,1)
Comisiones netas	393	378	15	4,0	7,5
Resultados netos por operaciones financieras	69	244	(175)	(71,7)	(70,8)
Resto ingresos ¹	285	287	(2)	(0,7)	2,7
Margen bruto	2.157	2.605	(448)	(17,2)	(14,4)
Costes de explotación	(1.260)	(1.183)	(77)	6,5	10,1
Gastos generales de administración	(1.097)	(1.037)	(60)	5,8	9,4
De personal	(607)	(571)	(35)	6,1	9,7
Otros gastos generales de administración	(491)	(466)	(25)	5,4	8,9
Amortizaciones	(163)	(146)	(17)	11,8	15,6
Margen neto	896	1.422	(525)	(37,0)	(34,8)
Dotaciones insolvencias	5	(265)	269	—	—
Otros resultados	(64)	(187)	122	(65,5)	(64,3)
Resultado antes de impuestos	836	970	(134)	(13,8)	(10,9)
Impuesto sobre sociedades	(113)	(165)	52	(31,6)	(29,3)
Resultado de operaciones continuadas	724	805	(82)	(10,1)	(7,1)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado del ejercicio	724	805	(82)	(10,1)	(7,1)
Resultado atribuido a minoritarios	—	—	—	—	—
Beneficio atribuido al Grupo	724	805	(82)	(10,1)	(7,1)
BALANCE					
Créditos a clientes ²	37.682	41.331	(3.649)	(8,8)	(4,7)
Cartera de negociación (sin créditos)	117	275	(158)	(57,3)	(55,4)
Activos financieros disponibles para la venta	8.854	14.791	(5.938)	(40,1)	(37,4)
Entidades de crédito ²	348	714	(367)	(51,3)	(49,1)
Immovilizado	585	560	24	4,3	9,1
Otras cuentas de activo	6.745	5.278	1.467	27,8	33,6
Total activo / pasivo y patrimonio neto	54.330	62.950	(8.620)	(13,7)	(9,8)
Depósitos de clientes ²	35.537	38.116	(2.579)	(6,8)	(2,5)
Débitos representados por valores negociables ²	1.146	820	326	39,8	46,1
Pasivos subordinados ²	1.225	1.986	(762)	(38,4)	(35,6)
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito ²	8.101	14.221	(6.120)	(43,0)	(40,5)
Otras cuentas de pasivo	2.649	2.629	21	0,8	5,4
Capital y reservas ³	5.673	5.179	494	9,5	14,5
Otros recursos de clientes gestionados	—	—	—	—	—
Fondos de inversión y pensiones	—	—	—	—	—
Patrimonios administrados	—	—	—	—	—
Recursos de clientes gestionados	37.907	40.922	(3.015)	(7,4)	(3,2)
RATIOS (%) Y MEDIOS OPERATIVOS					
ROE	12,42	15,42	(3,00 p.)		
Eficiencia (con amortizaciones)	58,4	45,4	13,0 p.		
Tasa de morosidad	2,23	2,29	(0,06 p.)		
Cobertura	93,6	105,9	(12,3 p.)		
Número de empleados	9.741	9.544	2,1		
Número de oficinas	706	722	(2,2)		

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

2. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

3. No incluye beneficio del ejercicio

SANTANDER BANK. RESULTADOS

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen bruto	1.848	2.264	(415)	(18,3)	(15,6)
Margen neto	588	1.083	(495)	(45,7)	(43,9)
Beneficio atribuido al Grupo	413	466	(53)	(11,5)	(8,5)

■ ESTADOS UNIDOS (variaciones en moneda local)

- **Beneficio atribuido de 961 millones de dólares,** con caída del 7,1% respecto a 2012.
 - Menor margen de intereses por menores volúmenes y la venta de parte de la cartera de inversiones.
 - Mayores costes asociados al cambio de marca y a inversiones para mejora de la infraestructura tecnológica.
 - Mayor presión regulatoria que impacta en comisiones y en mayores gastos de cumplimiento
 - Fuerte reducción de dotaciones por elevada calidad crediticia.
- Con fecha 17 de octubre, Sovereign Bank N.A. cambió su denominación a **Santander Bank N.A.**, culminando el proceso de cambio de marca.
- Santander Bank ha reforzado su balance para adaptarse al entorno macroeconómico y, en especial, a una eventual subida de tipos.
- Notable crecimiento del negocio de **SCUSA** impulsado por la alianza estratégica con Chrysler.

El perímetro de Santander US se corresponde con Santander Holdings USA (SHUSA), una *bank holding company* con dos líneas de negocio diferenciadas: la actividad de banca comercial, que realiza a través de su filial Santander Bank, y el negocio de financiación al consumo, que realiza a través de su participación en Santander Consumer USA (SCUSA).

Santander Bank, con 706 oficinas, 2.074 cajeros automáticos y 1,7 millones de clientes-hogares, desarrolla un modelo de negocio orientado a clientes minoristas y empresas. Su actividad se localiza en el noreste de EE.UU.

SCUSA, con sede en Dallas, se especializa en el negocio de financiación al consumo, principalmente coches. La participación se registra por puesta en equivalencia.

Entorno económico

La actividad se ha desarrollado en un entorno de moderado crecimiento en el que las autoridades monetarias han mantenido los tipos de interés en mínimos, e instrumentado otras medidas de estímulo no convencionales como el *quantitative easing*. El mercado ya está anticipando los efectos de una futura subida de tipos y la retirada progresiva de las medidas de estímulo.

En la industria bancaria, el volumen total del crédito se incrementa el 3% respecto a 2012, mientras que los depósitos crecen el 5%.

La actividad de ventas y financiación de vehículos sigue aumentando tras la crisis de 2008, al tiempo que la competencia se ha incrementado, presionando los niveles de precios.

Estrategia

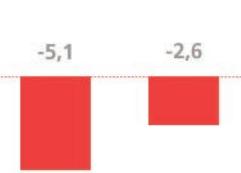
Sovereign Bank cambió su marca a Santander Bank a la vez que ha realizado un esfuerzo en la captación de nuevos clientes y en la oferta de productos y servicios de mayor valor añadido. En este sentido, la principal estrategia del segmento minorista ha consistido en la mejora de la atención al cliente a través de nuevos cajeros, acondicionamiento de la red de oficinas e impulso de la multicanalidad (banca móvil, etc.).

En el ejercicio se ha reforzado el negocio de *auto finance* en Santander Bank, con el objetivo de obtener sinergias a través de la experiencia global en *auto finance* del Grupo y la experiencia local de SCUSA en EE.UU. para ofrecer crédito a particulares, pymes y empresas.

En medianas empresas, se ha puesto en marcha la reducción de la cartera inmobiliaria, mientras que el crecimiento en grandes empresas sigue siendo el principal foco de atención en Global Banking & Markets.

Por su parte, la estrategia de SCUSA es continuar expandiendo su franquicia de financiación de vehículos. Sus paliacas son: el crecimiento orgánico, apoyado en acuerdos comerciales con marcas y grupos de concesionarios, las alianzas estratégicas (Chrysler), el crecimiento de la plata-

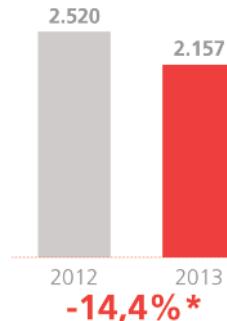
NEGOCIO
% var. 2013/2012 (dólares)



MARGEN DE INTERESES s/ ATMs
%



MARGEN BRUTO
Millones de euros constantes



* En euros: -17,2%

Créditos (sin ATAs) Depósitos (sin CTAs)

forma de créditos directos vía Internet (Roadloans.com) y las oportunidades de expansión de la operación llave en mano de gestión de cobro (*servicing*).

Santander Consumer USA ha completado su oferta pública de acciones, a un precio de 24 dólares y ha comenzado a cotizar en la bolsa de Nueva York. La demanda de acciones superó en diez veces la oferta disponible, valorando la entidad en 8.300 millones de dólares. Tras esta operación Banco Santander controla el 60,7% del capital.

Actividad

En el ejercicio, se ha consolidado el crecimiento en el sector de empresas apalancándose en el cambio de *charter* (de *thrift* a *national bank*) que tuvo lugar en 2012 y que ha permitido crecer significativamente en este segmento.

En el segmento *retail*, se ha lanzado el producto *Extra20 checking* con el objetivo de captar nuevos clientes, aumentar la vinculación y transaccionalidad, así como crecer en depósitos a la vista.

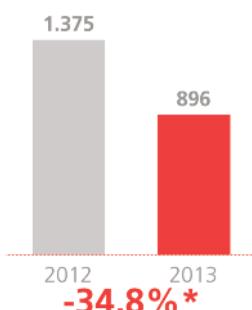
En el apartado de tarjetas destaca el lanzamiento de una plataforma propietaria de tarjetas de crédito en EE.UU. Esta plataforma pretende ser una de las principales fuentes de crecimiento en el país.

Los volúmenes de activo y pasivo de Santander Bank han tenido un desempeño similar al mercado. En el activo, el crédito ha disminuido un 5% en el año, principalmente por la estrategia de originar para vender en el negocio de hipotecas. También se ha producido una importante reducción de la cartera de inversiones en anticipación de una subida de tipos.

En el pasivo, los depósitos de clientes disminuyen el 3% por la estrategia llevada a cabo de reducción del coste de financiación, reflejada en el aumento de los depósitos a la vista (+9%) y en la disminución de depósitos a plazo (-36%).

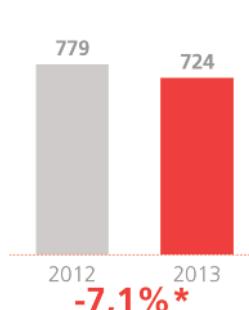
En cuanto a SCUSA, la producción en el presente ejercicio más que duplica la de 2012. Por un lado, el crecimiento de la originación en financiación de automóviles se ha impulsado por la positiva evolución del mercado en general y, muy especialmente, por el acuerdo alcanzado con Chrysler, en vigor desde mayo.

MARGEN NETO
Millones de euros constantes



* En euros: -37,0%

BENEFICIO ATRIBUIDO
Millones de euros constantes



* En euros: -10,1%

Resultados

Santander US ha obtenido un beneficio atribuido de 961 millones de dólares, un 7,1% menos que en 2012.

En cuanto a Santander Bank (moneda local), dentro de los ingresos, el margen de intereses disminuye un 13,2% reflejando un entorno macroeconómico de bajos tipos de interés, la reducción de la cartera crediticia no estratégica, y fundamentalmente la fuerte reducción de la cartera de inversiones.

Por otra parte, las comisiones muestran un aumento del 7,1%, fundamentalmente derivado del negocio de GBM y por nuevos productos (tarjetas y gestión de activos).

El aumento de costes (+10,4%) refleja la inversión del banco en el cambio de marca, en tecnología (cajeros, banca móvil, tarjetas), y los mayores gastos de cumplimiento regulatorio.

Por último, fuerte caída de las dotaciones, causada por la normalización del coste de crédito y la mejora de la economía. Todo esto llevó la ratio de morosidad al 2,23% y la cobertura hasta el 94%, reflejando la mejora en la composición de la cartera y la estricta gestión del riesgo.

Tras la contabilización de otros resultados (donde en 2012 se incluía el cargo por Trust Piers) e impuestos, el beneficio atribuido de Santander Bank es de 548 millones de dólares, un 8,5% inferior a 2012.

Por su parte, la aportación de SCUSA asciende a 413 millones de dólares, un 5,2% por debajo de 2012. Si bien SCUSA mantiene una sólida tendencia de crecimiento de volúmenes (+35% en créditos) y margen de intereses (+27%), en parte por el acuerdo con Chrysler, este crecimiento no se refleja todavía en el beneficio por las mayores provisiones requeridas por la aceleración de la producción en los últimos trimestres.

Estrategia y objetivos en 2014

Principales objetivos de Santander Bank:

- En el segmento *retail*, foco en rentas altas y rentas medias. Se implementará la iniciativa *Select*.
- En tarjetas, lanzamiento de nuevos productos que permitan aumentar la penetración y la vinculación.
- En gestión de activos, gestión más individualizada y productos que generen comisiones recurrentes.
- En empresas, el objetivo es seguir creciendo en GBM.

Principales objetivos para SCUSA:

- Continuar el plan de expansión en financiación de vehículos, apoyado entre otros por el acuerdo con Chrysler.
- Diversificar sus fuentes de ingresos, mediante el negocio de *servicing*.
- Crecer en créditos de consumo sin garantía.

ACTIVIDADES CORPORATIVAS

Millones de euros

	2013	2012	Variación absoluta	%
RESULTADOS				
Margen de intereses	(2.234)	(1.843)	(391)	21,2
Comisiones netas	(50)	(30)	(19)	63,8
Resultados netos por operaciones financieras	1.184	716	468	65,4
Resto de ingresos	146	150	(4)	(2,7)
Rendimiento de instrumentos de capital	35	53	(18)	(34,0)
Resultados por puesta en equivalencia	(8)	(4)	(3)	76,0
Otros resultados de explotación (netos)	119	101	17	17,0
Margen bruto	(953)	(1.007)	54	(5,3)
Costes de explotación	(698)	(530)	(168)	31,6
Gastos generales de administración	(566)	(411)	(156)	37,9
De personal	(216)	(103)	(113)	109,9
Otros gastos generales de administración	(350)	(308)	(43)	13,8
Amortizaciones	(132)	(120)	(12)	10,2
Margen neto	(1.651)	(1.537)	(114)	7,4
Dotaciones insolvencias	(201)	(85)	(116)	136,7
Otros resultados	(173)	(555)	382	(68,8)
Resultado antes de impuestos ordinario	(2.025)	(2.177)	152	(7,0)
Impuesto sobre sociedades	145	33	113	344,6
Resultado de operaciones continuadas ordinario	(1.880)	(2.144)	264	(12,3)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(0)	0	(0)	—
Resultado consolidado del ejercicio ordinario	(1.880)	(2.144)	264	(12,3)
Resultado atribuido a minoritarios	7	(20)	27	—
Beneficio atribuido al Grupo ordinario	(1.887)	(2.125)	238	(11,2)
Neto de plusvalías y saneamientos	—	983	(983)	(100,0)
Beneficio atribuido al Grupo	(1.887)	(1.142)	(745)	65,3
BALANCE				
Cartera de negociación (sin créditos)	2.743	4.722	(1.979)	(41,9)
Activos financieros disponibles para la venta	10.676	8.949	1.727	19,3
Participaciones	405	88	317	357,8
Fondo de comercio	23.275	24.626	(1.351)	(5,5)
Liquidez prestada al Grupo	17.707	18.583	(876)	(4,7)
Dotación de capital a otras unidades	64.203	69.773	(5.571)	(8,0)
Otras cuentas de activo	62.714	116.712	(53.997)	(46,3)
Total activo / pasivo y patrimonio neto	181.722	243.453	(61.730)	(25,4)
Depósitos de clientes ¹	2.851	3.152	(301)	(9,5)
Débitos representados por valores negociables ¹	64.470	82.002	(17.532)	(21,4)
Pasivos subordinados ¹	3.871	4.866	(996)	(20,5)
Otras cuentas de pasivo	29.755	73.744	(43.989)	(59,7)
Capital y reservas del Grupo ¹	80.776	79.689	1.087	1,4
Otros recursos de clientes gestionados	—	—	—	—
Fondos de inversión y pensiones	—	—	—	—
Patrimonios administrados	—	—	—	—
Recursos de clientes gestionados	71.192	90.020	(18.828)	(20,9)
MEDIOS OPERATIVOS				
Número de empleados	2.397	2.374	23	1,0

1. Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

2. No incluye beneficio del ejercicio

■ ACTIVIDADES CORPORATIVAS

- **Resultado negativo de 1.887 millones de euros** en el ejercicio, que compara con las pérdidas de 2.125 millones de euros antes de las plusvalías obtenidas en 2012.
- **Ingresos planos con mayores costes relacionados con buffer de liquidez, compensados con resultados por gestión de riesgos estructurales del balance.**

El área Actividades Corporativas presenta un resultado atribuido negativo de 1.887 millones de euros en el ejercicio de 2013. En 2012 obtuvo un resultado ordinario negativo de 2.125 millones, antes de las plusvalías extraordinarias generadas por la venta de la unidad en Colombia y la operación de Seguros Iberia. Considerando estas plusvalías, el resultado atribuido de 2012 fue negativo por 1.142 millones de euros.

Dentro de Actividades Corporativas, el área de Gestión Financiera desarrolla las funciones globales de gestión del balance, tanto del riesgo de interés estructural y el riesgo de liquidez (este último a través de la realización de emisiones y titulizaciones), como de la posición estructural de tipos de cambio:

- El riesgo de tipo de interés se gestiona activamente a través de la toma de posiciones en mercado. Esta gestión busca amortiguar el impacto de las variaciones en los tipos sobre el margen de intereses, de las unidades que realizan su actividad en España y se realiza a través de bonos y derivados de alta calidad crediticia, alta liquidez y bajo consumo de capital.
- La gestión de la liquidez estructural persigue financiar la actividad recurrente del Grupo en condiciones óptimas de plazo y coste, manteniendo un perfil adecuado (en volúmenes y plazos) mediante la diversificación de las fuentes de financiación.
- También se realiza de forma centralizada la gestión de la exposición a movimientos de tipos de cambio en el patrimonio y en el contravalor de los resultados en euros de las unidades. Esta gestión (que es dinámica) se realiza mediante instrumentos financieros derivados de tipo de cambio, optimizando en todo momento el coste financiero de las coberturas.

En este sentido, la cobertura de las inversiones netas en el patrimonio de los negocios en el extranjero tiene como objetivo neutralizar el impacto que en el mismo tiene

convertir a euros los saldos de las principales entidades consolidables cuya moneda funcional es distinta al euro.

La política del Grupo considera necesario inmunizar el impacto que, en situaciones de alta volatilidad en los mercados, tendrían los cambios bruscos en tipos de cambio sobre las exposiciones de carácter permanente. Las inversiones que actualmente se encuentran cubiertas son las de Brasil, Reino Unido, México, Chile, Estados Unidos y Polonia y los instrumentos utilizados son spot, fx forwards o túneles de opciones. La posición cubierta es de 19.507 millones de euros.

Por otro lado, las exposiciones de carácter temporal, esto es, las relativas a los resultados que aportarán en los próximos doce meses las unidades del Grupo cuando sean en divisas distintas del euro también se gestionan activamente de manera centralizada, con el objetivo de limitar su volatilidad en euros.

Por otra parte, y de forma separada a la gestión financiera descrita, Actividades Corporativas en su actividad de Holding gestiona el total de capital y reservas, las asignaciones de capital a cada una de las unidades, así como prestando la liquidez que puedan necesitar algunas unidades de negocio. El precio al que se realizan estas operaciones es el tipo de mercado (euribor o swap) más la prima, que en concepto de liquidez, el Grupo soporta por la inmovilización de fondos durante el plazo de la operación.

Finalmente, y de forma marginal, en Actividades Corporativas se reflejan las participaciones de carácter financiero que el Grupo realice dentro de su política de optimización de inversiones.

En el detalle de la cuenta de resultados, los principales aspectos a destacar son:

- Los ingresos se mantienen prácticamente planos gracias a que los resultados por operaciones financieras compensan que el margen de intereses sea más negativo en 2013.

Entrando en detalle, el margen de intereses de 2013 tiene un importe más negativo por la política de refuerzo de liquidez que el Grupo ha llevado a cabo desde mediados de 2012, y que unido al actual nivel bajo de tipos de interés de los mercados, han deteriorado de manera temporal esta línea de la cuenta. Adicionalmente, se incluye el coste del crédito de las emisiones en los mercados mayoristas, y que en parte ha sido absorbido por la menor apelación a dicho mercado (directamente relacionado con las menores necesidades de financiación de la diferencia entre créditos y depósitos de clientes).

El comportamiento del margen de intereses se ha visto compensado por los resultados por operaciones financieras, donde se recogen los derivados de la gestión centralizada del riesgo de interés y cambio de la matriz así como los de renta variable, contabilizando una aportación positiva en el conjunto de 2013 de 1.184 millones de euros, frente a los 716 millones contabilizados en 2012.

- Los costes aumentan principalmente por el efecto base, debido al ajuste realizado en el cuarto trimestre de 2012 relacionado, en parte, con retrasos en la ejecución de proyectos que han sido abordados en 2013. Además, aumentan los gastos generales de administración, en parte ligados a mayores impuestos indirectos.

- Las dotaciones para insolvencias se sitúan en 201 millones de euros y la línea de otros resultados, que incluye distintas dotaciones y saneamientos, contabiliza un importe negativo de 173 millones de euros en 2013, que compara con pérdidas de 555 millones en el pasado año. La diferencia se debe básicamente a que en el cuarto trimestre de 2012 se realizaron cargos para el fondo de comercio de Italia, el fondo inmobiliario y para los gastos de integración de SEB en Alemania.

- Por último, la línea de impuestos contabiliza una recuperación de 145 millones en 2013 frente a los 33 millones en el pasado año, consecuencia de ajustes en el proceso de consolidación contable del Grupo.

■ BANCA COMERCIAL

→ **Beneficio atribuido en 2013: 5.077 millones de euros (-13,8%).** Sin tipo de cambio, -8,9%:

- Menores ingresos en un entorno de reducida actividad y bajos tipos de interés en mercados maduros y cambio de *mix* de negocio en emergentes.
- Compensados en parte con menor necesidad de saneamientos.
- Costes creciendo por debajo de la inflación.

→ En actividad, disminución interanual del 1% en créditos y aumento del 2% en depósitos.

→ Nueva división de Banca Comercial para aprovechar la posición internacional del Grupo y potenciar la relación unidades locales / áreas globales.

El negocio de banca comercial representa un 85% de los ingresos y un 74% del beneficio atribuido obtenido por las áreas operativas de Grupo Santander en 2013.

Estrategia

En el año 2013 se ha creado la nueva división de Banca Comercial con el objetivo de desarrollar la estrategia global de banca comercial del Grupo y de aprovechar mejor las oportunidades de su posicionamiento internacional.

En concreto, se trata de avanzar en la consecución de un modelo de negocio construido en torno a los clientes, con enfoque en los segmentos, una mayor especialización, una estrategia multicanal del negocio y promoviendo relaciones duraderas que fortalezcan la vinculación de los clientes.

El compromiso del banco de desarrollar una banca comercial cercana a sus clientes es visible en muchas de las actividades que se han llevado a cabo en el año:

• **Potenciar el segmento affluent - Santander Select.**

Tras el éxito conseguido en España se ha comenzado su implantación en México, Chile y, recientemente, en Reino Unido y Brasil, mediante el diseño de una propuesta de valor diferenciada para este tipo de clientes. La apertura de sucursales especializadas y la oferta de productos diseñados específicamente para este segmento son algunos de sus elementos. En los próximos meses, nuevos países se irán sumando al lanzamiento y desarrollo de Santander Select.

• **Dar apoyo global a las pymes.** Con el objetivo de apoyar a este segmento clave de la actividad económica y aumentar la penetración y cuota de mercado en el mismo, se lanzaron varias iniciativas, entre las que destacan:

- El Plan 10.000 en España, con el objetivo de aumentar el crédito concedido a pymes y grandes empresas.
- Santander pymes en Latinoamérica, particularmente en México, donde Banco Santander recibió un reconoci-

■ BANCA COMERCIAL

Millones de euros

RESULTADOS	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	25.553	28.865	(3.312)	(11,5)	(5,3)
Comisiones netas	8.193	8.471	(278)	(3,3)	2,7
Resultados netos por operaciones financieras	1.119	1.134	(15)	(1,3)	6,4
Resto ingresos ¹	(75)	(144)	69	(48,0)	(42,1)
Margen bruto	34.790	38.326	(3.536)	(9,2)	(3,1)
Costes de explotación	(16.917)	(17.190)	274	(1,6)	4,4
Margen neto	17.873	21.136	(3.263)	(15,4)	(9,2)
Dotaciones insolvencias	(9.448)	(11.763)	2.315	(19,7)	(13,5)
Otros resultados	(1.055)	(1.296)	241	(18,6)	(10,1)
Resultado antes de impuestos ordinario	7.370	8.076	(707)	(8,7)	(2,9)
Impuesto sobre sociedades	(1.509)	(1.649)	140	(8,5)	(1,6)
Resultado de operaciones continuadas ordinario	5.861	6.428	(567)	(8,8)	(3,2)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(15)	70	(85)	—	—
Resultado consolidado del ejercicio ordinario	5.845	6.497	(652)	(10,0)	(4,5)
Resultado atribuido a minoritarios	768	686	83	12,0	22,9
Beneficio atribuido al Grupo ordinario	5.077	5.812	(734)	(12,6)	(7,6)
Neto de plusvalías y saneamientos	—	81	(81)	(100,0)	(100,0)
Beneficio atribuido al Grupo	5.077	5.892	(815)	(13,8)	(8,9)

MAGNITUDES DE NEGOCIO

Créditos a clientes	584.137	618.523	(34.386)	(5,6)	(1,9)
Depósitos de clientes	537.408	533.978	3.429	0,6	4,6

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

miento por parte del gobierno mexicano por su apoyo a las pymes.

- El programa *Breakthrough* en Reino Unido, que tiene como objetivo la identificación de las mejores pequeñas empresas y su apoyo para conseguir su pleno potencial.
- El acuerdo firmado por Banco Santander y el Banco Europeo de Inversiones para poner en marcha un fondo de titulización de activos de pymes y autónomos por un importe total de 400 millones de euros para financiar inversiones a largo plazo y necesidades de circulante de pymes y empresas de mediana capitalización.

- **Potenciar la cercanía a los clientes** por la vía tradicional de apertura de oficinas en países como México o Argentina, pero sobre todo potenciando las interacciones multicanal.

Así, Santander Río en Argentina ha sido distinguido por la revista Global Finance como el mejor banco en Internet del país y el mejor banco en *mobile banking* de la región; Santander España lanzó una línea de depósitos exclusivos para el canal Internet; Santander Brasil es el banco del país con mayor nivel de respuestas de sus seguidores en las redes sociales, y Santander Polonia y Santander US han desarrollado servicios de banca móvil muy avanzados.

- **Desarrollar ofertas de valor atractivas.** Algunos ejemplos son:

- El lanzamiento de *Santander Trade*, un portal único en el sistema financiero que ayuda a internacionalizar la actividad de las empresas gracias a la aproximación de oportunidades de negocio a la comunidad empresarial.
- El nuevo producto de Santander US, *Extra20 checking*, una cuenta que premia a los clientes con una bonificación de 20 dólares al mes por tener un saldo mínimo en depósitos y tener domiciliados dos o más recibos a través de la banca *online* de Santander.
- En Brasil la inversión realizada en la compañía sueca iZettle, precursora en Europa de la aceptación de pagos con tarjeta a través de *smartphones* y *tablets*.
- La consolidación del éxito de la oferta 1|2|3 en el Reino Unido que alcanzó en octubre, 18 meses después de su

lanzamiento, los 2 millones de clientes gracias a los beneficios únicos que ofrece a sus clientes.

Resultados y actividad

La evolución de los resultados en 2013 está condicionada por la caída del 11,5% en el margen de intereses (-5,3% sin la incidencia de los tipos de cambio). Ello es reflejo del entorno de bajo crecimiento, bajos tipos de interés, de la estrategia seguida por el Grupo de priorizar la liquidez y fortaleza del balance entre ambos períodos, así como la estrategia de cambio de *mix* hacia productos de menor riesgo.

La mejor evolución en comisiones y resultados por operaciones financieras hace que el total de ingresos limite su disminución al 9,2% (-3,1% en moneda constante).

Por su parte, los costes de explotación registran una disminución del 1,6% (+4,4% sin tipos de cambio) y el conjunto de dotaciones y saneamientos son inferiores a los registrados en 2012. Con todo ello, el beneficio antes de impuestos ordinario disminuye un 8,7% (-2,9% en moneda constante) para situarse en 7.370 millones de euros.

Tras considerar la incidencia de los impuestos, operaciones interrumpidas (tarjetas en Reino Unido) y los mayores intereses minoritarios en Polonia y México, el beneficio atribuido se reduce un 13,8% (-8,9% a tipo de cambio constante).

En el detalle por geografías, los grandes rasgos de la evolución interanual de los resultados de 2013 ha sido:

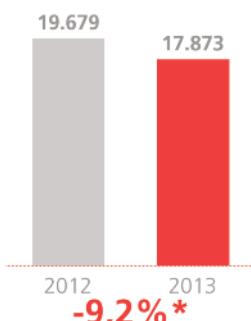
- Europa continental aumenta un 3,7% su beneficio antes de minoritarios, por las menores dotaciones y, en menor medida, por efecto perímetro (Polonia); en beneficio atribuido disminución del 3,1% (minoritarios Polonia).
- En Reino Unido el beneficio atribuido en libras aumenta el 24,0%. Antes de operaciones interrumpidas, incremento del 54,8%, apoyado en la buena evolución del margen de intereses (+7,3%), en unos costes casi planos (+1,5%) y en las menores necesidades de saneamientos.

Estrategia y objetivos en 2014

Continuar el proceso de transformación de las bancas comerciales del Grupo orientado a conseguir:

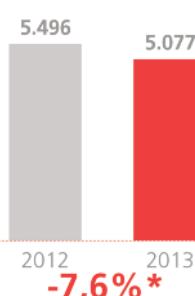
- Modelo más centrado en el cliente, ofreciendo productos diferenciados y mejorando su experiencia con la entidad.
- Especialización por segmentos, distintos tipos de clientes necesitan soluciones y modelos de gestión diferentes.
- Desarrollo de un modelo de distribución multicanal más eficiente y adaptado a las necesidades de los clientes.
- Fomento de la colaboración entre países y unidades, que permita aprovechar plenamente las fortalezas del Grupo.

MARGEN NETO
Millones de euros constantes



* En euros: -15,4%

Bº ATRIBUIDO ORDINARIO
Millones de euros constantes



* En euros: -12,6%

- Latinoamérica disminuye su beneficio atribuido un 21,0% en moneda constante, por menores ingresos a nivel de margen de intereses (reducción de diferenciales), mayores costes (inversión en desarrollo comercial y presión por inflación) y mayores minoritarios. Las dotaciones, por el contrario, disminuyen.
- Estados Unidos reduce su beneficio atribuido en dólares en un 7,5%, por menores ingresos (reducción de cartera) y mayores costes (cambio de marca y tecnología). Por su parte, menores saneamientos.

En cuanto a la actividad (en moneda constante), los créditos disminuyen el 1%, con comportamiento diferenciado por mercados, ya que los maduros caen el 5%, en tanto que en los mercados emergentes se observa un crecimiento del 14%, en parte por el efecto perímetro de Polonia. En cuanto a los depósitos sin cesiones, crecimiento del 2%, favorecido por la evolución en España, Latinoamérica y Polonia.

Banca Privada es el área dedicada a aportar soluciones integrales para las necesidades financieras de los clientes con elevado patrimonio del banco, que incluye Santander Private Banking en Latinoamérica e Italia y las unidades de banca privada en España, Portugal, Italia, Brasil, México, Chile y Estados Unidos, donde se realiza una gestión compartida con los bancos locales.

El modelo de negocio aúna el conocimiento de los mercados a nivel local, con la visión global que exige una gestión profesional de las inversiones. En el año 2013 Santander ha profundizado en la implantación del modelo de asesoramiento y la política de sistemática comercial, definidos para este segmento.

En términos de actividad, el entorno se ha caracterizado por la mayor presión regulatoria en todos los mercados, con la

entrada en vigor de nueva normativa en los diferentes países en los que operamos: MiFID II, FATCA, Dodd-Frank, Retail Distribution Review y otras.

El volumen de activos bajo gestión ha avanzado hasta 111.000 millones de euros, subiendo el 11%, en tanto que la ratio de eficiencia se mantiene en el entorno del 50%, nivel que es referencia en el sector.

Asimismo, en el año han continuado los reconocimientos del sector a la calidad de la oferta de Santander para clientes del segmento de banca privada. En concreto, en el año 2013 la revista *Euromoney* reconoció a Santander como Mejor Banco Privado en España, Portugal y Chile. Por otra parte, las revistas *The Banker* y *Private Banker International* concedieron a Santander Private Banking el galardón como Mejor Banco Privado en Latinoamérica.

Los objetivos de Banca Privada para 2014 se concretan en profundizar en la vinculación de sus clientes, el incremento de los activos bajo gestión, la búsqueda de un mayor *share of wallet*, y el refuerzo en la captación de nuevos clientes. Para ello, desde Banca Privada se van a desarrollar las siguientes estrategias:

- Reforzar la política de vinculación de clientes.
- Reforzar la actividad comercial dirigida a las siguientes generaciones.
- Diseñar una nueva estrategia digital que satisfaga las necesidades de los clientes.

Todas ellas se enmarcan en el objetivo de continuar desarrollando un modelo de negocio especializado y diferencial, que convierte a Santander en uno de los principales bancos privados en el mundo.

BANCA COMERCIAL. RESULTADOS

Millones de euros

	Margen bruto			Margen neto			Beneficio atribuido		
	2013	%	% sin TC	2013	%	% sin TC	2013	%	% sin TC
Europa continental	10.106	(3,8)	(3,7)	4.637	(10,4)	(10,2)	1.212	(3,1)	(2,8)
de la que: España	5.043	(11,9)	(11,9)	2.001	(24,4)	(24,4)	134	(53,3)	(53,3)
Portugal	728	(13,4)	(13,4)	271	(27,0)	(27,0)	20	(38,4)	(38,4)
Polonia	1.204	47,8	48,3	652	48,7	49,2	276	10,3	10,7
SCF	3.111	(1,0)	(1,0)	1.720	(2,3)	(2,3)	794	9,6	9,6
Reino Unido*	4.372	2,9	7,7	2.035	10,6	15,9	972	31,2	37,5
Latinoamérica	18.315	(13,3)	(3,5)	10.412	(18,7)	(9,4)	2.248	(27,5)	(21,0)
de la que: Brasil	11.945	(19,3)	(8,0)	7.009	(25,2)	(14,7)	937	(36,3)	(27,4)
México	2.548	8,7	8,9	1.443	7,8	8,1	567	(27,2)	(27,1)
Chile	1.979	(1,4)	3,7	1.138	(2,5)	2,5	333	(6,7)	(1,9)
Estados Unidos	1.997	(18,3)	(15,5)	789	(39,6)	(37,6)	645	(10,5)	(7,5)
Total Banca Comercial*	34.790	(9,2)	(3,1)	17.873	(15,4)	(9,2)	5.077	(12,6)	(7,6)

* Sin incluir neto de plusvalías y saneamientos

■ BANCA MAYORISTA GLOBAL

- **Beneficio atribuido de 1.503 millones de euros**, un 21,4% inferior a 2012 por mayores dotaciones.
- **Solidez de ingresos**: aumento del 4,9% en euros constantes, en su mayor parte generados por clientes (87%).
- **Estricta gestión de costes**, absorbiendo la expansión en mercados core para mantener una eficiencia (33,7%) que es referencia del sector.
- **La actividad** en el año se caracterizó por una gestión activa de riesgos, liquidez y capital.

En 2013, Santander Global Banking & Markets (SGBM) ha generado el 13% de los ingresos y el 22% del beneficio atribuido del total de las áreas operativas.

Estrategia

En 2013 SGBM ha mantenido los pilares clave de su modelo de negocio, centrado en el cliente, fundamentalmente corporativo, en las capacidades globales de producto y en su interconexión con las unidades locales.

A nivel estratégico, el área se ha enfocado en reforzar los resultados de su franquicia de clientes, dentro de una gestión activa del riesgo, del capital y de la liquidez ajustada al nuevo entorno regulatorio y competitivo. Por geografías, mayor esfuerzo en Reino Unido, reduciendo el peso de mercados y el consumo de capital, así como en Estados

Unidos y Polonia, en línea con la expansión minorista del Grupo.

Este esfuerzo inversor en capacidad transaccional de producto y de distribución de productos de tesorería se ha realizado sin menoscabo de un nivel de eficiencia que se mantiene como referencia entre los pares internacionales.

Resultados y actividad

En un entorno de mercados más estable y con exigencias regulatorias crecientes, SGBM ha obtenido un beneficio atribuido de 1.503 millones de euros, un 21,4% inferior al de 2012. El aumento de minoritarios en las unidades latinoamericanas, la depreciación de sus monedas, y, sobre todo, las mayores dotaciones para insolvencias, contrarrestan la solidez de los ingresos y una buena gestión de costes.

En un mayor detalle, y sin efecto de los tipos de cambio, el margen bruto aumenta el 4,9% interanual (-0,6% en euros corrientes), mientras que los costes crecen el 2,9% (-1,6% en euros corrientes), absorbiendo las inversiones en construcción de franquicias en mercados clave. La combinación de ambos permite mejorar la ratio de eficiencia (33,7% actual vs. 34,1% en 2012) y aumentar el margen neto el 5,9% sin efecto tipo de cambio.

Esta tendencia se contrarresta por mayores dotaciones para insolvencias, básicamente en España y México. En el primer caso, relacionados con firmas específicas, y en el segundo, principalmente, con las sociedades desarrolladoras de viviendas.

■ BANCA MAYORISTA GLOBAL

Millones de euros

RESULTADOS	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	2.464	2.708	(245)	(9,0)	(3,6)
Comisiones netas	1.254	1.360	(106)	(7,8)	(3,4)
Resultados netos por operaciones financieras	1.159	840	319	38,0	47,0
Resto ingresos ¹	271	268	3	1,2	1,8
Margen bruto	5.148	5.176	(29)	(0,6)	4,9
Costes de explotación	(1.736)	(1.764)	29	(1,6)	2,9
Margen neto	3.412	3.412	(0)	(0,0)	5,9
Dotaciones insolvencias	(952)	(420)	(532)	126,7	131,3
Otros resultados	(72)	(45)	(27)	58,7	58,7
Resultado antes de impuestos	2.388	2.947	(559)	(19,0)	(13,6)
Impuesto sobre sociedades	(661)	(827)	166	(20,1)	(14,6)
Resultado de operaciones continuadas	1.727	2.120	(393)	(18,5)	(13,3)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado del ejercicio	1.727	2.120	(393)	(18,5)	(13,3)
Resultado atribuido a minoritarios	225	209	15	7,2	19,1
Beneficio atribuido al Grupo	1.503	1.911	(408)	(21,4)	(16,7)

MAGNITUDES DE NEGOCIO

Créditos a clientes	77.511	87.897	(10.386)	(11,8)	(7,7)
Depósitos de clientes	58.366	82.023	(23.657)	(28,8)	(24,9)

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

Mayores saneamientos y aumento de minoritarios en las dos grandes unidades latinoamericanas explican el descenso del beneficio (-16,7% sin efecto tipo de cambio).

En una visión de gestión, el resultado antes de provisiones se apoya en los ingresos de clientes, que representan el 87% del total y aumentan el 1,1% en euros constantes. Dentro de ellos, los generados por el Modelo de Relación Global suben el 2% sin efecto tipo de cambio.

Por geografías, y en moneda local, destaca el impulso de Latinoamérica (+10%), apoyado en Brasil (+16%) y en los países pequeños, y el cambio de tendencia de España (+3%). Por el contrario, descenso en Reino Unido (-20%) por caída de ingresos de mercados con tipos en mínimos.

A continuación figura la evolución de los ingresos de clientes por subáreas de negocio:

Banca Transaccional

*Global transaction banking*¹ mantiene la solidez de ingresos de clientes: +1% interanual sin efecto tipo de cambio (-3% en euros corrientes).

Por negocios, estabilidad de *trade finance* muy apoyado en la posición comercial de Santander en sus mercados naturales. Destacan Reino Unido y EE.UU. frente a una evolución más débil de Brasil. Similar evolución en *cash management*, por disminución de Europa que es compensada por Latinoamérica y EE.UU.

La financiación básica ofrece el mayor aumento de ingresos de clientes, consecuencia de una gestión activa de spreads que compensa la desintermediación y la contención de activos de riesgo en los mercados europeos. En custodia y liquidez, estabilidad de ingresos por la recuperación en Latinoamérica que contrarresta la debilidad en Europa.

Corporate Finance

*Corporate finance*² reduce sus ingresos de clientes un 17% interanual (-16% en euros constantes) por el descenso de actividad en Latinoamérica en el segundo semestre del año.

En M&A², activa participación de Santander en el asesoramiento de adquisiciones en el mercado español por parte de inversores, sobre todo asiáticos y norteamericanos (compra de Veolia Environment; entradas en el capital de NH; compra 5% de CLH...). También destacada participación en operaciones de compra-venta de activos localizados en países de Latinoamérica (venta 40% operaciones de Telefónica en Centro América; venta parcial de negocios de Dalkia, etc.)

En *Equity capital markets* (ECM), destacado papel en las mayores emisiones de bonos convertibles españolas (ACS, Indra e IAG), y en la primera de bonos de capital contingente de un banco español. En Latinoamérica, en las ampliaciones de capital de Fibra Uno en México y Enersis en Chile (filial de Endesa) por 7.700 millones de dólares en conjunto.

Por su parte, el crecimiento de la actividad de CED² por tercer año consecutivo demuestra el potencial con que cuenta el producto como esquema alternativo de financiación, inversión o cobertura para ofrecer a clientes corporativos.

Crédito

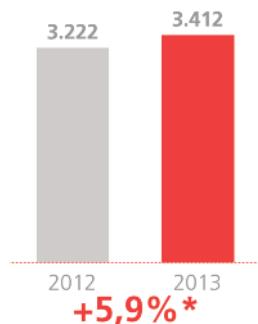
*Credit markets*³ ha elevado sus ingresos de clientes (+1% interanual; +5% en euros constantes). Mejor desempeño de EE.UU., Reino Unido y Brasil, que contrarrestan los descensos registrados en España.

En préstamos corporativos sindicados, destacada participación como *co-arranger* en la financiación de la operación Verizon-Vodafone (63.000 millones de dólares) y como *active bookrunner* en la operación de Glencore (13.000 millones de euros).

En *Project finance*, Santander ha sido el único banco que ha participado como *bookrunner* en los dos primeros *project bond* enmarcados en la *Europe 2020 Project Bond Initiative* de la Unión Europea y del Banco Europeo de Inversiones (1.800 millones de euros en conjunto). En Latinoamérica, *bookrunner* en el *project bond* de la brasileña Odebrecht en el mercado americano por 1.700 millones de dólares, que refinancia dos *project finance* para la construcción de buques perforadores. También participación en varios *project bond* en México para infraestructuras y concesionarias (12.000 millones de pesos), y en estructuras en Chile.

MARGEN NETO

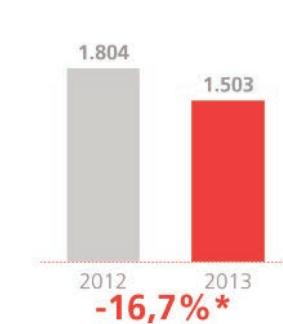
Millones de euros constantes



* En euros: 0,0%

BENEFICIO ATRIBUIDO

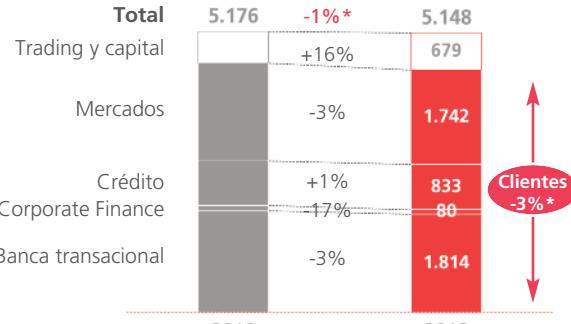
Millones de euros constantes



* En euros: -21,4%

DESGLOSE DEL MARGEN BRUTO

Millones de euros



* Sin efecto tipo de cambio: ingresos totales: +5%; clientes: +1%

En el mercado primario de bonos y obligaciones, Santander ha liderado como *joint bookrunner* dos emisiones de deuda del Reino de España por 7.000 millones de euros cada una, y ha sido *senior co-manager* en la mayor emisión de bonos de la historia (49.000 millones de dólares a Verizon para comprar el 49% de Verizon Wireless a Vodafone). También se mantiene como uno de los principales participantes en los mercados de bonos de Latinoamérica.

A&CS presenta crecimientos de ingresos a doble dígito alto, apoyado en significativos aumentos de carteras e ingresos en Latinoamérica, Reino Unido y EE.UU.

Mercados

Mercados globales⁴ mantiene sus ingresos de clientes en euros constantes (-3% en euros corrientes) en un entorno de adaptación al nuevo marco regulatorio.

Sólida evolución de ingresos del negocio de ventas (+11% en constantes) en un contexto de oportunidades limitadas. Por geografías, buen desempeño de la mayoría de grandes unidades, destacando crecimientos a doble dígito de Brasil, Portugal y EE.UU. que compensan el descenso registrado en esta actividad en Reino Unido.

Por tipología de clientes, todos los segmentos presentan tasas de crecimiento interanuales positivas sin efecto de tipo de cambio, destacando *retail* e institucionales con avances en los entornos del 10%, apoyados en los negocios de tipos de interés, tipo de cambio, inflación y mercados monetarios.

La gestión de los libros también se ha visto beneficiada por las entradas de flujos y escenarios de volatilidad, así como

por la recuperación de los mercados de renta variable. Ello se ha traducido en una aportación interanual positiva que contrasta con los descensos registrados en trimestres anteriores.

Por último, la renta variable, incluidos derivados, suaviza el descenso interanual de sus ingresos de clientes (-1% sin efecto tipo de cambio) frente a las caídas a doble dígito al inicio del ejercicio. La recuperación de la bolsa española, sobre todo en la segunda mitad del año, explica esta evolución.

Dentro de ella, tendencias mixtas en la actividad de derivados para inversión y coberturas: buena marcha en Latinoamérica en moneda local, especialmente en México y en Brasil, frente a la ralentización de Europa, con volúmenes inferiores a los de 2012.

Estrategia y objetivos en 2014

Modelo de negocio adaptado al nuevo entorno regulatorio y de mercado para elevar la cuota de mercado en productos con bajo consumo de capital y liquidez a través de su venta a clientes de SGBM y de las redes comerciales.

Las actuaciones básicas de 2014 se enfocarán en:

- Desarrollar junto con la banca comercial la venta de productos de SGBM a todos los clientes del banco.
- Impulsar el negocio transaccional con clientes de Reino Unido, Estados Unidos y Polonia.
- Potenciar los resultados de la franquicia de clientes para ganar cuota en el resto de geografías.
- Mantener una gestión activa del capital y la liquidez.

RANKING EN 2013

Actividad	Área	País / región	Fuente
Premio Best Trade & Supply Chain Bank in Latin America	GTB	Latinoamérica	Trade Finance
Premio Best Overall Trade Bank in Latin America	GTB	Latinoamérica	Trade Finance
Premio Best Trade Bank in Latin America	GTB	Latinoamérica	Trade Finance Review
Premio Best Trade finance bank in Latin America (including Caribbean)	GTB	Latinoamérica	GTR
Premio Best Trade Finance Bank 2013: Spain	GTB	España	Global Finance
Premio Best Trade Advisor in Latin America	GTB	Latinoamérica	Trade Finance
Premio Best Project/Infrastructure Finance Deal: Odebrecht Drilling Norbe	CM	Brasil	LatinFinance
Premio EMEA Loan Glencore Xstrata's US\$17.34bn loan	CM	Europa	IFR
Premio Europe Telecoms Deal of the Year: Arqiva	CM	Europa	Project Finance Magazine
Premio Europe Transmissions Deal of the Year: Greater Gabbard	CM	Europa	Project Finance Magazine
Premio Infrastructure Bank of The Year In Latin America	CM	Latinoamérica	Infrastructure Investor
N1.* Equities Research en Iberia	GM	Iberia	Institutional Investors
N1.* Equities Research en Iberia	GM	Iberia	Extel
Premio ECP/EMTN Hybrid Funding Platform	GM	Europa	Mtn-i

* Ranking según criterio selección encuesta

1 Global transaction banking (GTB): incluye los negocios de *cash management*, *trade finance*, financiación básica y custodia.

2 Corporate finance: incluye las actividades de fusiones y adquisiciones –M&A–, de mercados primarios de renta variable –ECM–, y de soluciones de inversión para clientes corporativos a través de derivados –CED–.

3 Credit markets (CM): incluye las unidades de origenación y distribución de préstamos corporativos o financiaciones estructuradas, los equipos de origenación de bonos y titulización, además del *asset & capital structuring*.

4 Global markets (GM): incluye la venta y distribución de derivados de renta fija y variable, tipo de interés e inflación; la negociación y cobertura de tipo de cambio y mercados monetarios a corto plazo para clientes mayoristas y minoristas del Grupo; la gestión de los libros asociada a la distribución; y la intermediación de renta variable y derivados para soluciones de inversión y coberturas.

■ GESTIÓN DE ACTIVOS Y SEGUROS

→ **Beneficio atribuido en 2013: 313 millones de euros (-22,3% interanual).**

- Impacto de las operaciones corporativas en seguros en España y Portugal, y de los tipos de cambio. Sin su efecto el beneficio disminuye el 7,1%.

→ Los ingresos totales para el Grupo representan el 9% del total de áreas operativas (+3% interanual, en términos homogéneos).

→ **Gestión de Activos:** aumenta los ingresos totales (+2% interanual en euros constantes).

- Acuerdo estratégico para impulsar el negocio global (objetivo de duplicar volumen en 5 años).

→ **Seguros:** aumento de ingresos (+4% en términos homogéneos) más puesta en valor del negocio a través de operaciones corporativas.

En el conjunto de 2013, el beneficio atribuido de Gestión de Activos y Seguros alcanzó los 313 millones de euros, un 22,3% inferior al registrado en 2012. Este beneficio representa el 4% de las áreas operativas del Grupo.

Excluidas las operaciones corporativas de seguros realizadas en 2012 (reaseguro de la cartera de vida-riesgo de España y Portugal) y en 2013 (alianza estratégica en bancaseguros - vida riesgo y generales - en España), el beneficio atribuido del área disminuiría su caída hasta el 7,1% en euros constantes.

Estrategia y actividad

El negocio de **Gestión de Activos** está organizado en el Grupo en torno a tres áreas de negocio especializadas:

Santander Asset Management, en fondos de inversión, fondos de pensiones, sociedades y carteras discretionales; Santander Real Estate, en gestión de productos de inversión inmobiliaria; y Santander Private Equity, en capital riesgo.

Durante 2013, Santander Asset Management (SAM) continuó desarrollando su modelo de negocio global que se apoya en la fortaleza y el conocimiento del mercado por parte de las gestoras locales. Como parte del mismo, alcanzó un acuerdo estratégico con Warburg Pincus y General Atlantic para impulsar su negocio global a través de mejoras en la gama de productos y servicios, y del fortalecimiento del negocio institucional, donde existe un elevado potencial de crecimiento.

El objetivo de SAM es duplicar el volumen de negocio en cinco años y participar en el proceso de consolidación en la industria de gestión de activos a nivel internacional.

En relación a productos, en 2013 se extendió la oferta segmentada de fondos de inversión a cuatro países tras el lanzamiento de gamas de fondos perfilados en México y Chile para los clientes Select. También se consiguió la adjudicación de nuevos mandatos institucionales locales para gestionar distintas clases de activos como renta fija, multi-estrategia y productos estructurados en Brasil y en España.

Por último, en el año se consolidó la estructura de los equipos globales tras finalizar las estructuras de gestión para mandatos latinoamericanos y globales europeos, lo que favorece avanzar en el negocio para el segmento institucional.

En el negocio de **Seguros**, Santander Insurance ha ofrecido soluciones de protección y de ahorro a más de 17 millones

■ GESTIÓN DE ACTIVOS Y SEGUROS

Millones de euros

RESULTADOS	2013	2012	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	115	118	(3)	(2,7)	1,8
Comisiones netas	348	418	(69)	(16,6)	(11,8)
Resultados netos por operaciones financieras	6	3	3	109,1	165,6
Resto ingresos ¹	293	355	(62)	(17,4)	(13,6)
Margen bruto	763	894	(131)	(14,6)	(10,2)
Costes de explotación	(318)	(306)	(12)	3,9	7,5
Margen neto	444	587	(143)	(24,3)	(19,7)
Dotaciones insolvencias	0	(2)	2	—	—
Otros resultados	(8)	(10)	2	(19,9)	(10,2)
Resultado antes de impuestos	437	576	(139)	(24,1)	(19,6)
Impuesto sobre sociedades	(101)	(154)	53	(34,6)	(31,3)
Resultado de operaciones continuadas	336	422	(86)	(20,3)	(15,2)
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	0	—	0	—	—
Resultado consolidado del ejercicio	336	422	(86)	(20,3)	(15,2)
Resultado atribuido a minoritarios	24	20	4	21,0	36,7
Beneficio atribuido al Grupo	313	402	(90)	(22,3)	(17,6)

1. Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

de clientes en 20 países, con una oferta de seguros segmentada a través de una distribución multicanal.

En 2013 Santander Insurance avanzó en su modelo de negocio global para responder a las necesidades de las redes comerciales locales y de sus clientes, con un bajo perfil de riesgo y un alto nivel de eficiencia y calidad de servicio en sus operaciones. En concreto, su actividad se enfocó en:

- Completar la gama de seguros con soluciones adaptadas por segmento de cliente. Especial foco en *Select* y pymes.
- Reforzar la estrategia multicanal con productos específicos para los canales complementarios a la red de oficinas.
- Potenciar el negocio de bancaseguros gracias a la alianza estratégica alcanzada en España con Aegon, que se suma al acuerdo en 2011 con Zurich para Latinoamérica. También en 2013 se ha impulsado el acuerdo entre BZ WBK con Aviva en Polonia para la distribución de seguros en su red.

Por geografías, destaca el desarrollo del seguro no ligado a crédito en Europa, con fuertes crecimientos en todas las redes. También buena evolución del negocio de ahorro, área con gran potencial por el envejecimiento de la población y la mayor demanda de soluciones de ahorro-previsión.

En América Latina, nuevos avances en el desarrollo de un negocio más recurrente, con menor dependencia del crédito y foco en la calidad de servicio a los clientes. También destaca la consolidación de *autocompara* como el comparador de seguros de auto para toda la región.

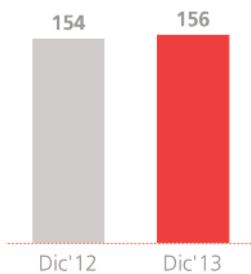
Resultados

En relación al ejercicio de 2012, el margen bruto de Gestión de Activos y Seguros disminuye el 14,6%, caída que se sitúa en 24,3% en el margen neto y en el 22,3% en el beneficio atribuido por los costes de desarrollo de franquicia. Aislado el efecto del perímetro y de los tipos de cambio, márgenes y beneficio presentarían descensos interanuales del 3,6%, 9,7% y 7,1%, respectivamente.

En una visión más amplia de la aportación del área al Grupo, los ingresos generados por las actividades de gestión de activos y seguros, incluidos los contabilizados por las redes comerciales, ascienden a 3.839 millones de euros (-3,4% interanual; +3,5% a perímetro y tipos de cambio constantes), y suponen el 9% de las áreas operativas. El resultado total para el Grupo, definido como resultado antes de impuestos más comisiones cedidas a las redes, alcanza los 3.513 millones de euros (-3,9% interanual y +3,3% sin efecto perímetro ni tipo de cambio).

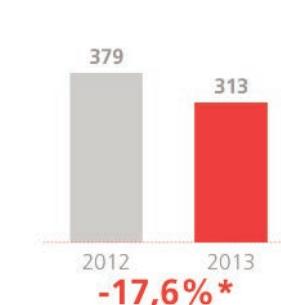
ACTIVOS BAJO GESTIÓN

Miles de millones de euros



BENEFICIO ATRIBUIDO

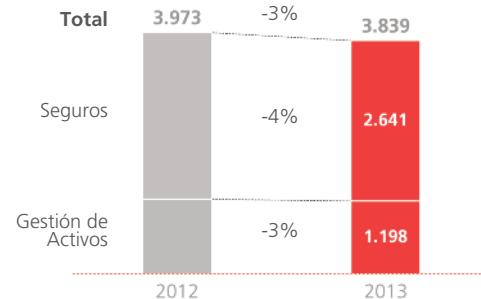
Millones de euros constantes



* En euros: -22,3%

INGRESOS TOTALES GRUPO

Millones de euros



* Variación interanual de ingresos a perímetro y tipo de cambio homogéneos:
Total: +3%; Seguros: +4%; Gestión de Activos: +2%.

GESTIÓN DE ACTIVOS Y SEGUROS. RESULTADOS

Millones de euros

	Margen bruto			Margen neto			Beneficio atribuido		
	2013	%	% sin TC	2013	%	% sin TC	2013	%	% sin TC
Fondos de inversión	338	1,1	5,7	138	(17,0)	(12,3)	76	(24,1)	(20,3)
Fondos de pensiones	2	(92,5)	(92,5)	6	(57,9)	(57,9)	4	(57,6)	(57,6)
Seguros	423	(21,3)	(16,7)	301	(26,2)	(21,4)	233	(20,5)	(15,2)
Total Gestión de Activos y Seguros	763	(14,6)	(10,2)	444	(24,3)	(19,7)	313	(22,3)	(17,6)

Gestión de Activos

En 2013 las gestoras han generado un beneficio atribuido de 80 millones de euros (-27,2% interanual), tras disminuir el margen bruto (-4,6%), afectado por tipos de cambio, y aumentar costes y cesión a minoritarios tras el acuerdo estratégico que redefine el negocio. Sin el efecto del tipo de cambio, el margen bruto repite (-0,6%) y el beneficio cae el 23,8%.

Considerando las comisiones contabilizadas por las redes, los ingresos totales para el Grupo alcanzan los 1.198 millones de euros (-2,7% interanual; +2,2% en euros constantes) y el resultado total para el Grupo se sitúa en 1.003 millones (-4,2% interanual; +0,9% en euros constantes).

El volumen total gestionado se sitúa en 156.400 millones de euros tras aumentar el 2% en el año (+8% en euros constantes). De ellos, 104.200 millones corresponden a fondos de inversión y de pensiones, y 9.000 millones a carteras de clientes distintas de fondos, incluidos mandatos institucionales. El resto corresponden a mandatos de gestión internos del Grupo.

A continuación se muestra evolución por unidades y geografías:

- En gestión tradicional de activos el Grupo gestiona 153.600 millones de euros, con cuatro grandes mercados que representan el 89% del total: España, Brasil, Reino Unido y México.

En España, SAM ha aprovechado la revitalización del negocio de fondos de inversión (2013, primer año con suscripciones netas y revalorización de patrimonios desde 2005) para consolidar su liderazgo en fondos mobiliarios y aumentar cuota de mercado (+148 p.b. en el año hasta el 16,6% por Inverco). Su gestión se ha dirigido hacia fondos perfilados y a fondos monetarios y de renta fija a corto

plazo. El patrimonio bajo gestión tradicional, incluidos planes de pensiones y mandatos, se sitúa en 63.400 millones de euros (+22% sobre diciembre 2012).

Brasil (38.700 millones de euros bajo gestión) aumentó sus activos un 8% en reales, impulsado por clientes minoristas y corporativos, y con estabilidad en mandatos institucionales.

Reino Unido, con un enfoque más selectivo debido a la nueva regulación, ha reducido sus saldos bajo gestión hasta los 23.700 millones de euros (-6% interanual en libras).

En México, sigue mejorando el mix de activos bajo gestión (10.400 millones de euros; +5% interanual en pesos) con el lanzamiento de fondos perfilados para clientes *select*.

En el resto de países, aumento de fondos en Polonia (+12%) y Chile (+2%), y descensos en Portugal (-19% con pensiones) y Puerto Rico (-38%). Todas las variaciones de los países en monedas locales.

- En gestión no tradicional (gestión inmobiliaria, gestión alternativa y fondos de capital riesgo), la actividad se adapta a una reducida demanda del mercado. El volumen bajo gestión se sitúa por debajo de 3.000 millones de euros.

Estrategia y objetivos en 2014

- Completar la oferta segmentada para clientes *Select* en Brasil, Portugal y Polonia.
- Avanzar en el acceso selectivo al negocio institucional y en la mejora de la propuesta valor para el cliente y para las redes comerciales.

Seguros

En 2013 Santander Insurance ha generado un beneficio atribuido de 233 millones de euros, un 20,5% menos que en 2012, tras las operaciones corporativas realizadas en España y Portugal. Aislando de dicho efecto y de los tipos de cambio, el beneficio atribuido prácticamente repite (-1,0%).

Si se incluyen las comisiones cedidas a las redes comerciales, el negocio de seguros ha generado un total de ingresos para el Grupo de 2.641 millones de euros (-3,7% interanual; +4,2% a perímetro y tipos de cambio constantes). En paralelo, el resultado total para el Grupo (beneficio antes de impuestos de aseguradoras y corredoras más comisiones cedidas a las redes) se sitúa en 2.510 millones (-3,8% en el año; +4,3% a perímetro y euros constantes).

Por geografías, Europa continental, que reduce su resultado total por el impacto del cambio de perímetro (-3,5%), muestra crecimiento en términos homogéneos (+1,8%), apoyado en la buena evolución de Portugal y la aceleración del negocio de consumo.

España ralentiza el crecimiento de sus resultados, al mostrar un descenso interanual del 2,9% a perímetro constante. En Portugal, el descenso nominal del 12,0% equivale a un aumento del 4,0% sin el reaseguro, debido al crecimiento de productos de ahorro-inversión.

Creciente aportación de Santander Consumer Finance, apoyado en Alemania y los países nórdicos, que incrementa el resultado (beneficio antes de impuestos + comisiones) en un 5,1%. Por su parte, Polonia mejora la tendencia a lo largo del año, aunque disminuye en relación a 2012 en moneda local (-2,2%).

Reino Unido reduce el resultado total (-33,7%), en línea con el mercado y dentro del proceso de ajuste de la oferta de productos a la demanda de los clientes.

Latinoamérica incrementa su resultado un 12,1% interanual a perímetro y cambios constantes, apoyado en el producto protección distribuido por las redes bancarias y en el uso intensivo de canales alternativos. Por países, crecimientos generalizados a doble dígito en moneda local (Brasil, +13,1%; México, +18,8%; con Argentina, Uruguay y Puerto Rico por encima del 15%). La excepción es Chile (-15,3%) por caída en la contratación de protección, aunque presenta indicios de cambio de tendencia en el último trimestre.

Por último, Estados Unidos cierra el ejercicio con un notable incremento de la actividad respecto a 2012 que le permite duplicar las comisiones por distribución de seguros de terceros.

Estrategia y objetivos en 2014

- Ampliar la gama de seguros *open market* (más segmentada, multicanal, foco en *Select* y *pymes*), como elemento básico de vinculación.
- Consolidar la implantación del *Programa para la Excelencia y la Satisfacción del cliente en Seguros*, mejorando su experiencia de marca y reforzando la relación de confianza a largo plazo.

5

INFORME DE GESTIÓN DEL RIESGO



- 164 Resumen ejecutivo
- 166 Introducción
- 168 Principios corporativos de gestión, control y apetito de riesgo
- 174 Gobierno corporativo de la función de riesgos
- 176 Control integral y validación interna de riesgos
- 178 Focos de riesgo
- 180 Riesgo de crédito
- 212 Riesgo de mercado
- 234 Riesgo de liquidez y financiación
- 247 Riesgo operacional
- 256 Riesgo de cumplimiento y reputacional
- 262 Capital





Sede de Santander en São Paulo, Brasil.

RESUMEN EJECUTIVO

PRINCIPIOS DE GESTIÓN DEL RIESGO DE GRUPO SANTANDER

Páginas de 168 a 173

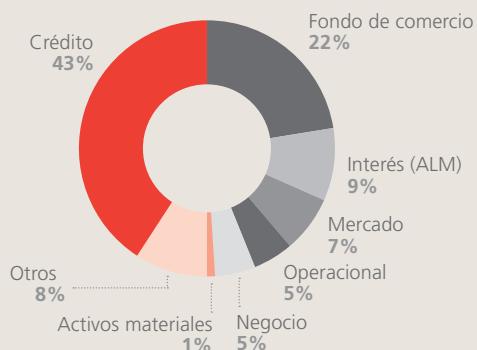
- ▶ Independencia de la función de riesgos respecto al negocio.
- ▶ Involucración de los órganos de gobierno y de la alta dirección en la toma de decisiones.
- ▶ Decisiones colegiadas que aseguran el contraste de opiniones.

- ▶ Definición clara de atribuciones.
- ▶ Control y gestión de riesgos a través de estructuras corporativas con adaptación a la realidad local, cubriendo todos los riesgos, todos los negocios y todas las geografías.
- ▶ Marco consolidado de apetito de riesgo.

CAPITAL ECONÓMICO

Páginas de 262 a 269

DISTRIBUCIÓN DEL CAPITAL ECONÓMICO



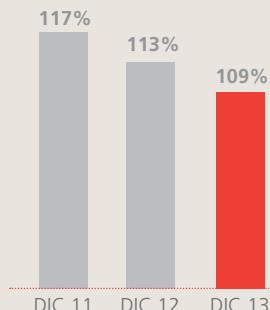
- ▶ El consumo de capital económico del Grupo a 31 de diciembre de 2013 es de 60.663 millones de euros frente a una base de capital de 79.048 millones de euros.
- ▶ Por áreas operativas, destaca Europa Continental que representa el 40%, Brasil el 23% y Reino Unido el 15%.
- ▶ La diversificación permite obtener ahorros de capital económico.

RIESGO DE LIQUIDEZ Y FINANCIACIÓN

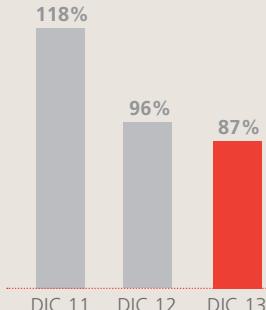
Páginas de 234 a 246

RATIO CRÉDITOS NETOS/DEPÓSITOS

TOTAL GRUPO



ESPAÑA



- ▶ Modelo de filiales autónomas en liquidez y fortaleza comercial, con elevado peso de depósitos de clientes, permiten una holgada posición de liquidez.
- ▶ En 2013, nueva mejora de liquidez que ha permitido devolver la totalidad de saldos dispuestos por la matriz en el Banco Central Europeo.
- ▶ Elevada generación de liquidez del negocio en el Grupo (23.500 millones de euros), que sitúa la ratio créditos netos / depósitos en el 109%.
- ▶ Amplio acceso a los mercados mayoristas de medio y largo plazo: 17 emisores relevantes en 14 países y en 11 divisas.

RIESGO DE CRÉDITO DIVERSIFICADO GEOGRÁFICAMENTE

Páginas de 180 a 211

RIESGO DE CRÉDITO DIVERSIFICADO POR GEOGRAFÍAS %



► Perfil de riesgo medio-bajo:

- Más del 80% del riesgo es de banca comercial.
- Elevada diversificación geográfica y sectorial.
- Adecuado nivel de cobertura (61,7%) y garantías (60% de la cartera con garantía real).
- La tasa de morosidad fue de 5,64% en 2013.
- La exposición de Grupo Santander a riesgo de crédito transfronterizo es muy limitada, en línea con su modelo de filiales autónomas en capital y liquidez.
- En 2013 la exposición total a riesgo soberano del Grupo se redujo un 13%.

COSTE DE CRÉDITO¹ EN FASE DE NORMALIZACIÓN

Páginas de 180 a 211

► Tendencia sostenida en la mejora del coste del crédito por la reducción generalizada de las dotaciones.

GRUPO SANTANDER



REINO UNIDO



ESPAÑA



BRASIL



ESTADOS UNIDOS



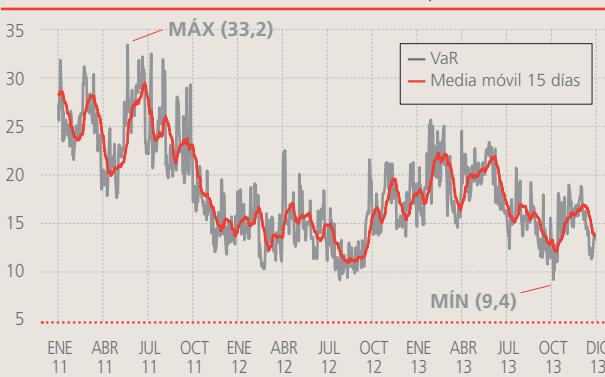
1. Coste de crédito = dotaciones insolvencias doce meses / inversión crediticia media.

RIESGO DE MERCADO

Páginas de 212 a 233

EVOLUCIÓN VaR 2011-2013

Millones de euros, VaR al 99% con horizonte temporal un día



► Santander mantiene una moderada exposición al riesgo de mercado.

► El VaR medio en la actividad de negociación permanece en el rango bajo de los peers del Grupo a nivel internacional.

► En 2013, el Grupo siguió reduciendo el ya bajo nivel de exposición de partida relacionada con activos estructurados complejos.

1. INTRODUCCIÓN

A lo largo de este Informe de gestión se facilita una amplia información de los riesgos a los que se enfrenta el Grupo, el modo en el que se gestionan y la forma en la que están afectando a la actividad y resultados del Grupo. También se detallan las acciones que la Entidad está adoptando para minimizar su ocurrencia y mitigar su severidad.

Banco Santander ha mantenido tradicionalmente un claro compromiso con la transparencia. En virtud de ello ha participado activamente en el grupo de trabajo *Enhanced Disclosure Task Force* (EDTF) promovido por el *Financial Stability Board* (FSB) con la finalidad de mejorar la calidad y la comparabilidad de la información de riesgos que las entidades financieras facilitan al mercado. Diversos estudios que han analizado el grado de adopción de las 32

recomendaciones formuladas por el EDTF en octubre de 2012 coinciden en destacar al Santander como una de las entidades que está liderando a nivel mundial la aplicación práctica de esta iniciativa.

En este apartado introductorio se incluye, siguiendo las mejores prácticas del mercado, un mapa de navegación que facilita el seguimiento de los principales temas tratados en este Informe de gestión del riesgo a través de los distintos documentos publicados por el Grupo: Informe de gestión, Informe de auditoría y cuentas anuales e Informe de relevancia prudencial (IRP o 'Pilar III'). En esa misma línea de propiciar la transparencia, el IRP incluye un glosario de términos que recoge la terminología básica de riesgos utilizada en este capítulo, así como en el propio IRP.

Se muestra a continuación el mapa de navegación mencionado anteriormente:

■ MAPA DE NAVEGACIÓN DE DOCUMENTOS DE GRUPO SANTANDER CON INFORMACIÓN SOBRE GESTIÓN DE RIESGOS

BLOQUE	PUNTOS	INFORME ANUAL	INFORME AUDIT. Y CTAS. ANUALES	IRP (PILAR III)
Introducción	Introducción. Focos de riesgo	Pág. 166 y 178	Nota 54.4	Apartado 2
Principios de gestión y gobierno corporativo	Principios corporativos de gestión, control y apetito de riesgo	Pág. 168	Notas 54 (54.1, 54.2 y 54.3) y otras notas e información relacionadas	Apartado 6
	Gobierno corporativo de la función de riesgos	Pág. 174		
	Control integral y validación interna de riesgos	Pág. 176		
Riesgo de crédito	Introducción al tratamiento del riesgo de crédito	Pág. 180	Nota 54.5 y otras notas e información relacionadas	Apartados 7 y 8
	Principales magnitudes y evolución (mapa de riesgo, evolución, conciliación, distribución geográfica, métricas de gestión)	Pág. 180		
	Detalle de geografías con mayor concentración: Reino Unido, España, Brasil	Pág. 190		
	Otras ópticas del riesgo de crédito (riesgo de crédito por actividades en mercados financieros, riesgo de concentración, riesgo país, riesgo soberano y riesgo medioambiental)	Pág. 198		
	Ciclo del riesgo de crédito (preventa, venta y postventa)	Pág. 206		
	Estudio del riesgo y proceso de calificación crediticia, y planificación y establecimiento de límites (análisis de escenarios)	Pág. 206		
	Decisión sobre operaciones (técnicas de mitigación del riesgo de crédito)	Pág. 208		
	Seguimiento y medición y control	Pág. 209		
	Gestión recuperatoria	Pág. 211		
Riesgo de mercado	Actividades sujetas a riesgo de mercado y tipos de riesgo de mercado	Pág. 212	Nota 54.6 y otras notas e información relacionadas	Apartado 9
	Riesgos de mercado en 2013	Pág. 214		
	Actividad de negociación (VaR, Stress testing, Backtesting, etc.)	Pág. 214		
	Riesgo estructurales de mercado	Pág. 223		
	Metodologías	Pág. 227		
	Marco de Gestión (estructura organizativa y de gobierno, política de límites)	Pág. 230		
	Modelo interno	Pág. 233		
Riesgo de liquidez y financiación	Introducción al tratamiento del riesgo de liquidez y financiación	Pág. 234	Nota 54.7 y otras notas e información relacionadas	Apartado 10
	Marco de gestión de la liquidez - Seguimiento y control del riesgo de liquidez (modelo organizativo y de gobierno, análisis de balance y medición del riesgo de liquidez, gestión adaptada a las necesidades del negocio)	Pág. 235		
	Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2013	Pág. 239		
	Perspectivas de financiación en 2014	Pág. 246		
Riesgo Operacional	Definición y objetivos. Gobierno corporativo y modelo organizativo	Pág. 247	Nota 54.8 y otras notas e información relacionadas	Apartado 11
	Modelo de gestión del riesgo. Modelo de medición y evaluación del riesgo	Pág. 248		
	Evolución principales métricas. Medidas de mitigación.	Pág. 250		
	Plan de continuidad del negocio			
	Otros aspectos del control y seguimiento del riesgo operacional	Pág. 253		
Riesgo de cumplimiento y reputacional	Definición y objetivos	Pág. 256	Nota 54.9 y otras notas e información relacionadas	Apartado 12
	Gobierno corporativo y modelo organizativo	Pág. 256		
	Modelo de gestión del riesgo (prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, comercialización de productos y servicios, cumplimiento normativo)	Pág. 257		
Capital	Adecuación al nuevo marco regulatorio	Pág. 262	Nota 54.10 y otras notas e información relacionadas	Apartados 1, 3, 4 y 5
	Capital económico: planificación de capital y ejercicios de estrés, análisis del perfil global del riesgo	Pág. 263		
	Rorac y creación de valor	Pág. 268		

2. PRINCIPIOS CORPORATIVOS DE GESTIÓN, CONTROL Y APETITO DE RIESGO

2.1. Principios corporativos

La calidad en la gestión del riesgo constituye para Grupo Santander una de sus señas de identidad y, por tanto, un eje prioritario de actuación. Durante sus más de 150 años de trayectoria, Santander ha desarrollado una combinación de prudencia en la gestión del riesgo junto con el uso de técnicas avanzadas que han demostrado ser decisivas en la obtención recurrente y saneada de resultados económicos y, en definitiva, de creación de valor para el accionista.

La política de riesgos de Grupo Santander está orientada a mantener un perfil medio-bajo y predecible para el conjunto de sus riesgos, constituyendo su modelo de gestión de riesgos un factor clave para la consecución de los objetivos estratégicos del Grupo.

La coyuntura económica durante los últimos años ha puesto especialmente a prueba todos sus modelos de admisión, seguimiento y recuperación de riesgos. En ese contexto, la gestión de los diferentes riesgos ha mostrado un desempeño positivo al compararlo con la evolución del sector en dichos mercados, lo que unido a la elevada diversificación internacional de los negocios del Grupo han permitido alcanzar unos resultados globalmente satisfactorios. La experiencia resultante de haber hecho frente a este entorno económico adverso servirá para reafirmar los principios en los que se basa el modelo de gestión de riesgos del Grupo, así como para mejorar aquellos aspectos de los sistemas de gestión de riesgos que sean necesarios para asegurar su adecuada contribución a los resultados globales del Grupo.

Modelo de negocio bancario de Grupo Santander desde la perspectiva de riesgos

Los sistemas de gestión y control de los riesgos en Grupo Santander están adaptados al marco de apetito de riesgo aprobado por sus máximos órganos de gobierno y al modelo de negocio bancario establecido:

- Santander centra su actividad bancaria en el negocio de banca minorista, asegurando una presencia diversificada internacionalmente caracterizada por el mantenimiento de fuertes cuotas de mercado (> 10%) en los principales mercados en los que opera. El negocio de banca mayorista se desarrolla principalmente en los mercados principales.
- Santander está presente en los mercados en los que opera a través de filiales autónomas tanto en términos de capital como de liquidez, existiendo un control corporativo. La estructura societaria es sencilla y transparente, con un uso muy reducido de sociedades no operativas o instrumentales.
- El modelo de negocio permite que los resultados generados tengan una alta recurrencia y su desarrollo se apoya en una fuerte base de capital y liquidez.
- Santander desarrolla su modelo de integración operativa y tecnológica a través de plataformas y herramientas corporativas. Esto permite una ágil agregación de la información en tiempo y forma.
- Toda la actividad que el Grupo realiza se enmarca dentro de su compromiso social y reputacional, de acuerdo a sus objetivos estratégicos.

■ REPARTO DE RIESGOS POR NEGOCIOS (CAPITAL ECONÓMICO)



Las áreas operativas tienen un peso predominante del riesgo de crédito, como corresponde al modelo de negocio de banca comercial del Grupo. La distribución del capital económico entre las áreas operativas del Grupo refleja la naturaleza diversificada de la actividad de Santander. El riesgo por fondo de comercio y por tipo de cambio estructural está asignado al centro corporativo.

En el capítulo 11 de este informe se desarrolla con mayor detalle todo lo relativo al capital.

El modelo de gestión de riesgos de Santander que subyace al modelo de negocio se basa en los siguientes principios:

- **Independencia de la función de riesgos respecto al negocio.** El responsable de la división de Riesgos del Grupo, como vicepresidente segundo y presidente de la comisión delegada de riesgos, reporta directamente a la comisión ejecutiva y al consejo. El establecimiento de funciones separadas entre las áreas de negocio y las áreas de riesgos encargadas de la admisión, medición, análisis, control e información de riesgos proporciona la suficiente independencia y autonomía para realizar un adecuado control de los riesgos.
- **Involucración directa de la alta dirección** en la toma de decisiones.
- **Decisiones colegiadas** que aseguren el contraste de opiniones, evitando la atribución de capacidades de decisión exclusivamente individuales incluso a partir de la propia oficina. Mancomunidad en las decisiones sobre operaciones de crédito entre las áreas de riesgos y las comerciales, reservándose riesgos la decisión última en caso de discrepancia.
- **Definición de atribuciones.** Cada una de las unidades de aceptación y de gestión del riesgo tiene definidos con claridad los tipos de actividades, segmentos y riesgos en los que puede ocurrir y las decisiones que pueden adoptar en materia de riesgos, según facultades delegadas. También está definido cómo se contratan, gestionan y dónde se contabilizan las operaciones.
- **Control corporativo.** El control y la gestión de los riesgos se realiza de manera integrada a través de una estructura corporativa, con responsabilidades de alcance global (todo riesgo, todo negocio, toda geografía).
- **Formulación del apetito de riesgo,** que tiene por objeto delimitar, de forma sintética y explícita, los niveles y tipologías de riesgo que la Entidad está dispuesta a asumir en el desarrollo de su actividad.
- **Establecimiento de políticas y procedimientos de riesgos,** que constituyen el marco normativo básico a través del cual se regulan las actividades y procesos de riesgos. Las unidades de riesgos locales, a través de las estructuras espejo que tienen establecidas, trasladan la normativa corporativa de riesgos en sus políticas internas.
- **Construcción, validación independiente y aprobación de los modelos** de riesgos desarrollados de acuerdo con las directrices metodológicas corporativas. Estas herramientas permiten sistematizar los procesos de originación del riesgo así como su seguimiento y los procesos recuperatorios, el cálculo de la pérdida esperada y del capital necesario y la valoración de los productos de la cartera de negociación.

- **Ejecución de un sistema de seguimiento y control de riesgos** en el que se verifica, con frecuencia diaria y con los correspondientes informes, la adecuación del perfil de riesgos de Grupo Santander a las políticas de riesgo aprobadas y a los límites de riesgo establecidos.

2.2. Cultura de riesgos

La alta dirección del Santander dedica a la gestión de riesgos una gran atención, lo que forma parte de sus señas de identidad. La cultura de riesgos se fundamenta en los principios del modelo de gestión de riesgos del Santander detallados con anterioridad y se transmite a todas las unidades de negocio y de gestión de la organización apoyándose, entre otras, en las palancas que se detallan seguidamente:

- **La función de riesgos en Santander es independiente de las unidades de negocio.** Ello permite que sus criterios y opiniones sean tenidos en cuenta en las diferentes instancias en que se desarrollan los negocios.
- **La estructura de delegación de facultades** del Santander requiere que un elevado número de operaciones tengan que ser sometidas a la validación de los comités de riesgos de los servicios centrales de la Entidad, ya sea el comité global de la dirección general de Riesgos, la comisión delegada de riesgos o la comisión ejecutiva del Grupo. La elevada frecuencia con la que se reúnen estos órganos de validación y seguimiento del riesgo (dos veces por semana en el caso de la comisión delegada de riesgos; una vez a la semana en el caso de la comisión ejecutiva) permiten garantizar una gran agilidad en la resolución de propuestas asegurando, al mismo tiempo, una intensa participación de la alta dirección en la gestión diaria de los diferentes riesgos de la Entidad.
- Santander cuenta con detallados **manuales y políticas de actuación en materia de gestión de riesgos**. Los equipos de riesgos y de negocio mantienen reuniones periódicas de orientación de negocio que se traducen en planteamientos acordes con la cultura de riesgos del Grupo. De forma complementaria, los ejecutivos de riesgos y de negocio participan como ponentes en las diferentes instancias de resolución de operaciones de los servicios centrales del Grupo antes citadas, y ello facilita la transmisión de los criterios y enfoques que emanan desde la alta dirección tanto a los propios equipos de los ejecutivos como al resto de los comités de riesgos de la organización. La ausencia de atribución de facultades de carácter personal obliga a que todas las decisiones se resuelvan por órganos colegiados, lo que conlleva un mayor rigor y transparencia en las decisiones.
- **Plan de límites:** Santander tiene implantado un completo sistema de límites de riesgo que se actualiza con frecuencia mínima anual y que abarca a riesgo de crédito así como a las diferentes exposiciones de riesgo de mercado tanto de negociación como de liquidez y estructurales

(para cada unidad de negocio y por factor de riesgo). La gestión del riesgo de crédito se apoya en programas de gestión de crédito (clientes particulares y pequeños negocios), sistemas de *rating* (exposiciones con empresas medianas y grandes) y preclasificaciones (grandes clientes corporativos y contrapartidas financieras). También existen límites para los riesgos operacionales.

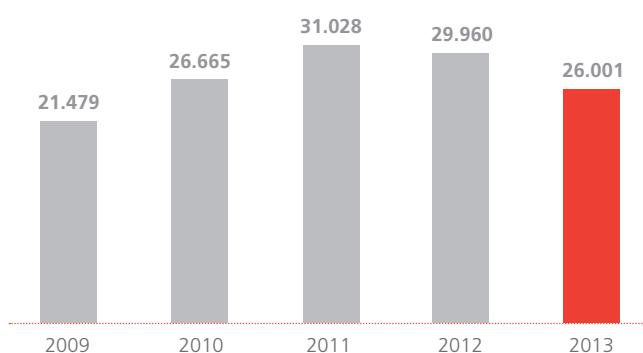
- **Los sistemas de información y de agregación de exposiciones** de que dispone Santander permiten llevar a cabo un seguimiento diario de las exposiciones verificando el cumplimiento sistemático de los límites aprobados, así como adoptar, en caso necesario, las medidas correctoras pertinentes.
- **Los principales riesgos no sólo se analizan en el momento de su originación** o cuando se plantean situaciones irregulares en el proceso de recuperación ordinaria, sino que se realizan de forma continuada para todos los clientes. Adicionalmente, durante el mes de agosto se lleva a cabo un seguimiento sistemático del estado de las principales carteras del Grupo.
- **Otros procedimientos** en los que se apoya la transmisión de la cultura de riesgos son la actividad formativa que desarrolla la escuela corporativa de riesgos, la política de remuneraciones e incentivos –que siempre incluye variables de desempeño que tienen en cuenta la calidad del riesgo y los resultados del Grupo a largo plazo–, un estricto acatamiento del personal a los códigos generales de conducta, y una acción sistemática e independiente de los servicios de auditoría interna.

Actividades formativas de riesgos

Santander cuenta con una escuela corporativa de riesgos, cuyos objetivos son contribuir a la consolidación de la cultura corporativa de gestión de riesgos en el Banco, y garantizar la formación y el desarrollo de todos los profesionales de riesgos con criterios homogéneos.

La escuela, que durante 2013 ha impartido un total de 26.001 horas de formación, compuestas por 77 actividades de formación a 3.778 asistentes del Grupo, es la base para potenciar el liderazgo del Banco en esta materia, reforzando continuamente las capacidades de los directivos y profesionales de riesgos.

HORAS DE FORMACIÓN



Además, la escuela imparte formación a profesionales de otros segmentos del negocio, y particularmente del área comercial, alineando la exigencia de la gestión de riesgos con los objetivos del negocio.

2.3. Apetito de riesgo en Grupo Santander

El apetito de riesgo se define en Santander como la cuantía y tipología de los riesgos que se considera razonable asumir en la ejecución de su estrategia de negocio, de modo que el Grupo pueda mantener su actividad ordinaria frente a la ocurrencia de eventos inesperados. Para ello se consideran escenarios severos que pudiesen tener un impacto negativo en sus niveles de capital, liquidez, rentabilidad y/o en el precio de su acción.

El consejo de administración es el órgano responsable del establecimiento y actualización anual del apetito de riesgo de la Entidad, del seguimiento de su perfil de riesgo efectivo y de asegurar la consistencia entre ambos. El apetito de riesgo se formula para el conjunto del Grupo así como para cada una de sus principales unidades de negocio de acuerdo con una metodología corporativa adaptada a las circunstancias de cada unidad/mercado. A nivel local, los consejos de administración de las correspondientes filiales son los responsables de aprobar las respectivas propuestas de apetito de riesgo una vez que éstas hayan sido validadas por la comisión ejecutiva del Grupo.

La alta dirección es responsable de la consecución del perfil de riesgos deseado –que se refleja en el presupuesto anual aprobado y en el plan estratégico a medio plazo–, así como de la gestión de los riesgos en el día a día, de modo que las estructuras habituales de límites formalizadas para cada riesgo estén conectadas adecuadamente con las métricas establecidas para el apetito de riesgo.

Estas estructuras de límites para cada riesgo son complementarias al apetito de riesgo y fundamentales en el día a día para articular una gestión efectiva del mismo. En el caso de que se alcancen los niveles de apetito de riesgo establecidos, se han de adoptar las medidas de gestión necesarias para la efectiva reconducción del perfil de riesgo.

La comisión delegada de riesgos y la comisión ejecutiva del Grupo verifican con frecuencia trimestral el cumplimiento del apetito de riesgo tanto a nivel Grupo como a nivel unidades de negocio.

Durante el ejercicio 2013 se ha profundizado en la aplicación efectiva del marco de apetito de riesgo en Grupo Santander a través tanto de las correspondientes revisiones trimestrales referidas, como de su desarrollo en algunas de las principales unidades del Grupo.

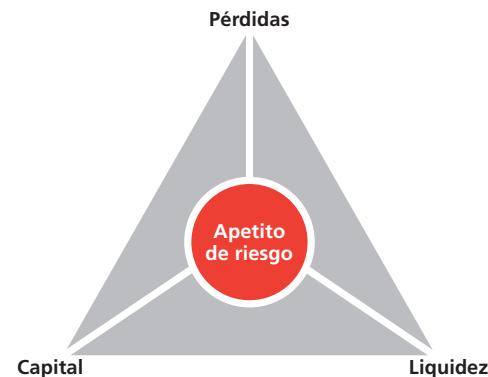
Marco de apetito de riesgo

El marco de apetito de riesgo del Santander contiene elementos tanto cuantitativos como cualitativos que se integran en un conjunto de métricas primarias y otra serie de indicadores complementarios.

Elementos cuantitativos del apetito de riesgo

Las métricas cuantitativas primarias del apetito de riesgo son:

- Las **pérdidas** máximas que el Grupo esté dispuesta a asumir.
- La posición de **capital** mínima que el Grupo quiera mantener.
- La posición de **liquidez** mínima de la que el Grupo quiera disponer.



Estas métricas se calculan ante escenarios de tensión severos de probabilidad de ocurrencia baja pero plausible.

Adicionalmente, el Grupo dispone de una serie de métricas transversales destinadas a limitar la excesiva concentración del perfil de riesgos, tanto por factores de riesgo como desde la perspectiva de los clientes, negocios, geografías y productos.

+ ASPECTOS CUALITATIVOS	MÉTRICAS PRIMARIAS		
	PÉRDIDA	CAPITAL	LIQUIDEZ
	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdida máxima que el Grupo está dispuesto a asumir ante un escenario de tensión ácida 	<ul style="list-style-type: none"> • Posición mínima de capital que el Grupo está dispuesto a asumir en un escenario de tensión ácida 	<ul style="list-style-type: none"> • Mínima posición de liquidez estructural • Mínima posición de horizontes de liquidez que el Grupo está dispuesto a asumir ante distintos escenarios de tensión ácidos
MÉTRICAS COMPLEMENTARIAS			
CONCENTRACIÓN			R. NO FINANC.
	<ul style="list-style-type: none"> • Concentración por cliente individual (en términos absolutos y relativos) • Concentración por Top-N (en términos relativos) • Concentración en contrapartidas <i>Non Investment Grade</i> • Concentración sectorial • Concentración en carteras con perfil de alta volatilidad 		
	<ul style="list-style-type: none"> • Pérdidas por riesgo tecnológico y operacional (RTO) máximas (en términos relativos) • Valoración mínima del estado de gestión del RTO • Indicador de riesgo de cumplimiento y reputacional 		

Pérdidas

Una de las tres métricas primarias usadas para formular el apetito del riesgo del Santander se expresa en términos del impacto inesperado en resultados que como máximo está dispuesto a asumir el Grupo ante escenarios desfavorables cuya probabilidad de ocurrencia se considere baja aunque posible.

Estos escenarios afectan principalmente tanto a las pérdidas derivadas de la exposición al riesgo de crédito de carteras minoristas como mayoristas (considerando tanto la pérdida de crédito directa como la reducción de margen), como al potencial impacto desfavorable derivado de la exposición al riesgo de mercado.

Tras aplicar estos impactos de crédito y mercado a los resultados presupuestados, en el contexto del seguimiento del apetito de riesgo la alta dirección valora que el margen resultante sea suficiente para absorber los impactos inesperados derivados del riesgo tecnológico y operacional, y de cumplimiento y reputacional.

El horizonte temporal en el que se materialicen los impactos negativos para todos los riesgos considerados será de tres años con carácter general, y de un año para el riesgo de mercado. Por tanto el cumplimiento del apetito de riesgo debe producirse para cada uno de los tres años siguientes.

En cuanto a esta métrica de pérdidas, el apetito de riesgo del Santander establece que el impacto combinado en todos los riesgos derivado de estos escenarios debe ser inferior al margen neto después de provisiones ordinarias, es decir, lo que sería el beneficio ordinario antes de impuestos.

Posición de capital

Santander ha determinado operar contando con una amplia base de capital que le permita no solo cumplir con los requerimientos regulatorios sino disponer además de un exceso razonable de capital.

Adicionalmente, y ante los escenarios de tensión correspondientes referidos en el epígrafe anterior, el apetito de riesgo del Santander establece que su perfil de riesgo debe ser tal que el impacto inesperado de dichos escenarios de tensión no suponga un deterioro superior a 100 p.b. sobre la ratio *core capital*.

Este enfoque de capital incluido en el marco de apetito de riesgo es complementario y consistente con el objetivo de capital del Grupo aprobado dentro del proceso de planificación de capital (Pilar II) implementado en el Grupo y que se extiende a un período de tres años.

Posición de liquidez

Grupo Santander ha desarrollado un modelo de financiación basada en filiales autónomas que son responsables de cubrir sus propias necesidades de liquidez. Sobre esta premisa, la gestión de liquidez se realiza a nivel de cada una de las filiales dentro de un marco corporativo de gestión que desarrolla sus principios básicos (descentralización, equilibrio a medio y largo plazo de fuentes-aplicaciones, elevado peso de depósitos de clientes, diversificación de fuentes mayoristas, reducida apelación al corto plazo, reserva suficiente de liquidez) y se construye en torno a tres pilares fundamentales (modelo de gobierno, análisis de balance y medición de riesgo de liquidez, gestión adaptada a las necesidades del negocio). Más información

sobre el marco corporativo de gestión, sus principios y pilares fundamentales se detalla en el epígrafe de riesgo de liquidez y financiación.

El apetito de riesgo de liquidez del Santander establece una ratio de financiación estructural superior al 100%, esto es, los depósitos de clientes, recursos propios y emisiones a medio y largo plazo han de ser superiores a las necesidades estructurales de financiación, definidas básicamente como la inversión crediticia y las participaciones en sociedades del Grupo. Adicionalmente, se fijan unos exigentes objetivos de posición y horizontes de liquidez ante escenarios de estrés sistémico, local y global, e idiosincrático.

Métricas cuantitativas complementarias de apetito de riesgo de concentración

Santander quiere mantener una cartera de riesgo ampliamente diversificada desde el punto de vista de su exposición a grandes riesgos, a determinados mercados y a productos específicos. En primera instancia, ello se consigue en virtud de la orientación del Santander al negocio de banca minorista con una elevada diversificación internacional.

Riesgo de concentración: se mide a través de las siguientes métricas sobre las que se establecen umbrales de apetito de riesgo como proporción de los recursos propios o de la inversión crediticia (con carácter general):

- **Cliente** (en proporción de los recursos propios): a) exposición neta individual máxima con clientes corporativos (adicionalmente, se realiza un seguimiento de los clientes con rating interno inferior al equivalente a grado de inversión y que superen un determinada exposición); b) exposición neta agregada máxima con los 20 mayores clientes corporativos del Grupo (*Top 20*); c) exposición neta agregada máxima de las exposiciones consideradas como grandes riesgos (clientes corporativos y financieros); y d) impacto máximo en BAI del fallo simultáneo de las cinco mayores exposiciones corporativas ("jump to default Top 5").

- **Sector:** porcentajes máximos de la exposición de la cartera de empresas en un sector económico, en relación con la inversión crediticia (tanto a nivel total como para el segmento de empresas).

- **Carteras con perfil de elevado riesgo** (definidas como aquellas carteras minoristas con un porcentaje de prima de riesgo que supere un umbral establecido): porcentajes máximos de exposición a este tipo de carteras en proporción a la inversión crediticia (tanto a nivel total como a nivel minorista) y para las diferentes unidades de negocio.

Riesgos no financieros

- **Riesgo operacional:** se establece una ratio máxima de pérdidas netas por riesgo operacional sobre el margen bruto (tanto para el Grupo como para cada unidad). Adicionalmente, se valora el estado de gestión, que está basada en los resultados de indicadores sobre distintas materias, entre otras, gobierno y gestión, cumplimiento presupuestario, calidad de las bases de datos de eventos y cuestionarios de autoevaluación corporativos sobre el

ambiente de control. Siguiendo las especificaciones de Basilea, en la cifra de pérdidas netas se incluyen las que se puedan derivar del riesgo de cumplimiento.

- **Riesgo de cumplimiento y reputacional:** apetito de riesgo nulo. En consecuencia, el Grupo se plantea como objetivo minimizar la incidencia de este tipo de riesgo, y lleva a cabo su seguimiento sistemático a través del indicador de riesgo de cumplimiento y reputacional resultante de la matriz de valoración creada al efecto.

Elementos cualitativos del apetito de riesgo

Los elementos cualitativos del marco de apetito de riesgo definen, tanto con carácter general como para los principales factores de riesgo, el posicionamiento que la alta dirección del Santander desea adoptar o mantener en el desarrollo de su modelo de negocio. Con carácter general, el marco de apetito de riesgo del Grupo Santander se basa en mantener los siguientes objetivos cualitativos:

- Un perfil general de riesgo medio-bajo y predecible basado en un modelo de negocio diversificado, centrado en banca minorista y con una presencia diversificada internacionalmente y con cuotas de mercado relevantes, y un modelo de negocio de banca mayorista que prime la relación con la base de clientes en los mercados principales del Grupo.
- Un *rating* objetivo comprendido en un rango entre AA- y A-, tanto a nivel Grupo como en las unidades locales (en escala local), en función tanto del entorno como de la evolución del riesgo soberano.
- Una política estable y recurrente de generación de resultados y de remuneración a los accionistas, sobre una fuerte base de capital y liquidez y una estrategia de diversificación efectiva de fuentes y plazos.
- Una estructura societaria basada en filiales autónomas y autosuficientes en términos de capital y de liquidez, minimizando el uso de sociedades no operativas o instrumentales, y asegurando que ninguna filial presente un perfil de riesgo que pueda poner en peligro la solvencia del Grupo.
- Una función de riesgos independiente y con una intensa participación de la alta dirección que garantice una fuerte cultura de riesgos enfocada a la protección y al aseguramiento de la adecuada rentabilidad del capital.
- Un modelo de gestión que asegure una visión global e interrelacionada de todos los riesgos, mediante un entorno de control y seguimiento corporativo de riesgos robusto, con responsabilidades de alcance global: todo riesgo, todo negocio, toda geografía.
- El foco en el modelo de negocio en aquellos productos en los que el Grupo se considera suficientemente conocedor y con capacidad de gestión (sistemas, procesos y recursos).

- La confianza de los clientes, accionistas, empleados y contrapartidas profesionales, garantizando el desarrollo de su actividad dentro de su compromiso social y reputacional, de acuerdo con los objetivos estratégicos del Grupo.

- Una disponibilidad adecuada y suficiente de los medios humanos, los sistemas y las herramientas necesarias que permitan garantizar el mantenimiento de un perfil de riesgos compatible con el apetito de riesgo establecido, tanto a nivel global como local.

- La aplicación de una política de remuneración que contenga los incentivos necesarios para asegurar que los intereses individuales de los empleados y directivos estén alineados con el marco corporativo de apetito de riesgos y que estos sean consistentes con la evolución de los resultados de la Entidad a largo plazo.

El marco de apetito de riesgos del Grupo Santander recoge adicionalmente objetivos cualitativos específicos para los distintos tipos de riesgo considerados.

Planes de viabilidad y de resolución

El Grupo mantiene una estructura societaria basada en filiales autónomas y autosuficientes en términos de capital y liquidez, asegurando además que ninguna de ellas presenta un perfil de riesgos que pueda poner en peligro la solvencia del Grupo.

El Grupo Santander fue la primera de las entidades financieras internacionales consideradas globalmente sistémicas por el *Financial Stability Board* en presentar (en 2010) a su supervisor consolidado (Banco de España) sus planes de viabilidad y de resolución corporativos (*living will*). Además y aun cuando no era requerido, ese mismo año se elaboraron planes individuales más resumidos para las unidades geográficas relevantes, incluyendo Brasil, México, Chile, Portugal y Reino Unido.

En 2013 se ha preparado la cuarta versión del plan corporativo al respecto. Al igual que se hizo en las tres primeras versiones de 2010, 2011 y 2012, el Grupo presentó la cuarta versión del *recovery plan* a su CMG (*Crisis Management Group*) en septiembre de 2013. El plan de 2013 está formado por el plan corporativo (que es el correspondiente a Banco Santander, S.A.) y los planes individuales para gran parte de sus unidades locales más relevantes (Reino Unido, Brasil, México, Estados Unidos - Santander USA -, Alemania y Portugal). Es importante destacar los casos de Reino Unido, Alemania y Portugal, donde con independencia de su obligatoriedad por formar parte del plan corporativo, su desarrollo completo obedece igualmente a iniciativas regulatorias locales.

Es conveniente destacar la importante contribución que suponen estos planes de viabilidad y de resolución corporativos en la delimitación conceptual del apetito de riesgo y del perfil de riesgos del Grupo.

3. GOBIERNO CORPORATIVO DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS

La comisión delegada de riesgos es la responsable de proponer al consejo la política de riesgos del Grupo, cuya aprobación corresponde a este último dentro de sus facultades de administración y supervisión. Además, la comisión vela por que las actuaciones del Grupo resulten consistentes con el nivel de apetito de riesgo del mismo y, en este sentido, establece límites globales a las principales exposiciones de riesgo, revisándolas sistemáticamente, y resuelve aquellas operaciones que excedan las facultades delegadas de órganos inferiores.

La comisión delegada de riesgos, que tiene carácter ejecutivo y adopta decisiones en el ámbito de las facultades delegadas por el consejo, está presidida por el vicepresidente segundo del Grupo Santander, formando también parte de la misma otros cuatro consejeros del Banco.

Durante 2013, la comisión delegada de riesgos ha celebrado 97 reuniones, lo que pone de manifiesto la importancia que el Grupo Santander da a una adecuada gestión de sus riesgos.

La comisión delegada de riesgos tiene atribuidas esencialmente las siguientes responsabilidades:

- Proponer al consejo la política de riesgos del Grupo, que habrá de identificar, en particular:
 - Los distintos tipos de riesgo (financieros, operativos, tecnológicos, legales y reputacionales, entre otros) a los que se enfrenta la Entidad.
 - Los sistemas de información y control interno que se utilizarán para controlar y gestionar los citados riesgos.
 - La fijación del nivel de riesgo que la Entidad considere aceptable.
 - Las medidas previstas para mitigar el impacto de los riesgos identificados, en caso de que lleguen a materializarse.
- Revisar sistemáticamente exposiciones con los clientes principales, sectores económicos de actividad, áreas geográficas y tipos de riesgo.

- Autorizar las herramientas de gestión y los modelos de riesgo, así como conocer el resultado de su validación interna.
- Velar por que las actuaciones del Grupo resulten consistentes con el nivel de apetito de riesgo previamente decidido.
- Conocer, valorar y seguir las observaciones y recomendaciones que puedan formular periódicamente las autoridades supervisoras en el ejercicio de su función.
- Resolver las operaciones por encima de las facultades delegadas a los órganos inferiores, así como los límites globales de preclasificaciones en favor de grupos económicos o en relación con exposiciones por clases de riesgos.

La comisión delegada de riesgos tiene delegadas parte de sus facultades en comisiones de riesgo que se estructuran de forma geográfica, por negocios y por tipos de riesgo, todas ellas definidas en el modelo de gobierno corporativo de riesgos.

Además, tanto la comisión ejecutiva como el consejo de administración del Banco dedican una atención especial a la gestión de los riesgos del Grupo.

El consejo de administración propondrá a la junta general ordinaria de 2014 una modificación estatutaria por la que se prevea, en cumplimiento de la reciente Directiva CRD IV, la constitución de una nueva comisión encargada de asistir al consejo en materia de supervisión de riesgos. Una vez se constituya esta comisión, la comisión delegada de riesgos conservará sus competencias en materia de gestión de riesgos.

El vicepresidente segundo del Grupo es el máximo responsable en la gestión de riesgos. Es miembro del consejo de administración y presidente de la comisión delegada de riesgos, a quién le reportan dos direcciones generales de riesgos, que son independientes de las áreas de negocio tanto desde el punto de vista jerárquico como funcional, y cuyo esquema organizativo y funcional es el siguiente:

- **Dirección general de Riesgos** (en adelante DGR), se encarga de las funciones ejecutivas de la gestión de riesgos de crédito y financieros y del control de otros riesgos (fundamentalmente tecnológico, operacional y de cumplimiento), y está adaptada a la estructura del negocio, tanto por tipo de cliente como por actividad y geografía (visión global/visión local).

En la dirección general de Riesgos las áreas se configuran en tres bloques:

- **Una estructura de gestión y control de riesgos financieros (de crédito, de mercado y estructurales), y de control de otros riesgos.** En este apartado se encuentran las áreas de: crédito a individuos, crédito a empresas, admisión y seguimiento de crédito, riesgos de mercado y estructurales y control de riesgos no financieros.
- **Una estructura de negocios,** orientada a la ejecución de la función de riesgos en los negocios globales y locales del Grupo. En este bloque, se encuadran las áreas de: gestión de riesgos de Santander Consumer Finance, gestión de riesgos de negocios globales y recuperaciones y saneamientos de activos.
- **Una estructura para el establecimiento de marcos, el desarrollo e implantación de modelos y la infraestructura de información.** Aquí se sitúan las áreas de políticas de riesgos, metodología, y gestión de la información para riesgos.

Complementando la estructura anterior, se define un área de Planificación y Gobierno que se responsabiliza de la coordinación de nuevos proyectos y la gestión interna del conjunto de las unidades, y un área de Supervisión y Consolidación de Riesgos que se ocupa de desarrollar la supervisión consolidada de todos los riesgos (*oversight*).

Estas funciones tienen un ámbito de actuación global, es decir, intervienen en todas las unidades donde la división de Riesgos actúa, y existe un reflejo de la misma estructura en las unidades locales. Los elementos fundamentales a través de los cuales se replican las funciones globales en cada una de las unidades son los marcos corporativos.

Estos son los elementos centrales para comunicar y trasladar las prácticas globales, reflejar los criterios y políticas de actuación para cada una de las áreas y establecer los estándares de cumplimiento del Grupo al ser aplicados en todas las unidades locales.

En líneas generales, es posible distinguir las funciones principales desarrolladas respectivamente por las áreas globales de la DGR y por las unidades:

- La dirección general de Riesgos establece políticas y criterios de riesgos, los límites globales y los procesos de decisión y control; genera esquemas de gestión, sistemas y herramientas; y adapta las mejores prácticas, tanto de la industria bancaria como de las diferentes unidades locales, para su aplicación en el Grupo.
- Las unidades locales aplican las políticas y los sistemas al mercado local; adaptan la organización y los esquemas de gestión a los marcos corporativos; aportan crítica y mejores prácticas, y lideran proyectos de ámbito local.
- **Dirección general de Control Integral y Validación Interna de Riesgos,** con responsabilidades de alcance global y de carácter corporativo y de apoyo a los órganos de gobierno del Grupo, que son:
 - Validación interna de los modelos de riesgo de crédito, mercado y de capital económico de cara a evaluar su idoneidad tanto para fines de gestión como regulatorios. El ejercicio de validación contempla la revisión de los fundamentos teóricos del modelo, la calidad de los datos utilizados para su construcción y calibración, el uso dado al mismo y el proceso de governance asociado.
 - Control integral de riesgos, cuya misión es supervisar la calidad de la gestión de riesgos del Grupo, tratando de garantizar que los sistemas de gestión y de control de los diferentes riesgos inherentes a su actividad cumplen con los criterios más exigentes y las mejores prácticas observadas en la industria y/o requeridas por los reguladores y verificando que el perfil de riesgo efectivo asumido se adecua a lo establecido por la alta dirección.

4. CONTROL INTEGRAL Y VALIDACIÓN INTERNA DE RIESGOS

Las funciones de control integral y validación interna de riesgos se ubican, a nivel corporativo, en la dirección general de Control Integral y Validación Interna de Riesgos, con dependencia directa del vicepresidente segundo del Grupo y presidente de la comisión delegada de riesgos, y se configuran como de apoyo a los órganos de gobierno del Grupo en materia de control y gestión de riesgos.

4.1. Función de control integral de riesgos

Grupo Santander puso en marcha en 2008 la función de control integral de riesgos al objeto de asegurar una visión integral de la gestión de todos los riesgos que afectan al desarrollo de la actividad ordinaria del Grupo. Los riesgos considerados son: el riesgo de crédito (incluidos los riesgos de concentración y contrapartida); el riesgo de mercado (incluido el riesgo de liquidez, así como los riesgos estructurales de tipo de interés y de tipo de cambio); el riesgo operacional y tecnológico; y el riesgo de cumplimiento y reputacional.

La función de control integral de riesgos se articula en tres actividades complementarias:

1. Garantizar que los sistemas de gestión y control de los diferentes riesgos inherentes a la actividad de Grupo Santander cumplen con los criterios más exigentes y las mejores prácticas observadas en la industria y/o requeridas por los reguladores;
2. Asegurar que la alta dirección de la Entidad tenga a su disposición una visión integral del perfil de los diferentes riesgos asumidos en cada momento y que estos se adecuen al apetito de riesgo previamente formulado; y
3. Supervisar el adecuado cumplimiento en tiempo y forma del conjunto de recomendaciones formuladas en materia de control y gestión de riesgos a resultas de inspecciones realizadas por auditoría interna y por los supervisores a los que Santander se halla sometido.

La función se caracteriza por tener alcance global y corporativo, abarcando a todo riesgo, todo negocio y toda geografía, y se configura como una tercera capa de control posterior a la ya realizada en primera instancia por el responsable de

trol y gestión de cada riesgo en el seno de cada unidad de negocio o funcional (1^a capa de control), así como por cada responsable corporativo del control de cada riesgo (2^a capa de control). De esta forma se asegura la visión y, por ende, la supervisión integral de todos los riesgos en que Santander incurre en el ejercicio de su actividad.

Metodología y herramientas

La ejecución de esta función se apoya en una metodología desarrollada internamente y un conjunto de herramientas que dan soporte a esta función, con el fin de sistematizar su ejercicio ajustándolo a las necesidades específicas del Santander. Ello permite que se pueda formalizar y hacer trazable y objetivable la aplicación de dicha metodología. Tanto la metodología como las herramientas de las tres actividades complementarias referidas anteriormente se articulan a través de los módulos siguientes:

Módulo 1

Se dispone de una guía de pruebas o revisiones para cada riesgo, divididas en ámbitos de control (p. ej., gobierno corporativo, estructura organizativa, sistemas de gestión, integración en la gestión, entorno tecnológico, planes de contingencia y continuidad de negocio, etc.).

La aplicación de las pruebas y la obtención de las evidencias pertinentes que en el proceso se valoran –y que permiten homogeneizar los parámetros del control de los distintos riesgos– se realizan en base anual, con incorporación de nuevas pruebas en su caso en función de las mejores prácticas más recientes observadas en la industria y/o requeridas por los reguladores. La herramienta de soporte es un repositorio de los resultados de cada prueba y de sus papeles de trabajo. Se realiza adicionalmente una revisión semestral del estado de situación de cada riesgo, con seguimiento de las recomendaciones que se derivan del informe anual de control integral.

Módulo 2

Se facilita a la alta dirección el oportuno seguimiento en cuanto a la visión integral de los diferentes riesgos asumidos y su adecuación al apetito de riesgo previamente formulado.

Módulo 3

Con objeto de realizar el seguimiento proactivo de las recomendaciones formuladas por auditoría interna y por los supervisores en materia de control y gestión de riesgos, se

dispone de una herramienta que también permite registrar las recomendaciones que realice la propia función de control integral de riesgos.

El Banco de España tiene libre acceso al contenido de las referidas herramientas y, por tanto, a los papeles de trabajo utilizados en el desarrollo de la función de control integral de riesgos.

Actividad durante 2013:

- (a) Se ha completado el quinto ciclo de revisión de los distintos riesgos en estrecho contacto con las áreas corporativas de control de los mismos, contrastando y evaluando los sistemas de control y gestión de dichos riesgos. Se han identificado áreas de mejora que se han traducido en recomendaciones –con su correspondiente calendario de implantación acordado con las áreas de riesgos–, junto al seguimiento semestral del avance en las recomendaciones de 2012.
- (b) Se ha informado periódicamente al consejo de administración y a la comisión ejecutiva con visión integral de todos los riesgos, reportando además a la comisión delegada de riesgos y a la comisión de auditoría y cumplimiento en cuanto a la propia función.
- (c) Se ha continuado colaborando en la extensión del marco de apetito de riesgo a las principales unidades del Grupo, coordinando además las iniciativas surgidas en cuanto a control integral en los distintos países.
- (d) Se ha participado, en coordinación con el área de *Public Policy* y otras áreas, en la representación del Grupo en foros como FSB, IIF, Eurofi y EDTF (*Enhanced Disclosure Task Force*, auspiciado por el FSB) en materias tales como la transparencia en la información de riesgos, impulsando posteriormente la incorporación en el Grupo de las mejoras pertinentes al respecto.

4.2. Validación interna e independiente de los modelos de riesgo

Además de suponer una exigencia regulatoria, la función de validación interna de modelos de riesgo constituye un apoyo fundamental a la comisión delegada de riesgos y a los comi-

tés locales y corporativos de riesgos en sus responsabilidades de autorización del uso (gestión y regulatorio) de los modelos y su revisión periódica.

Para ello, una unidad especializada de la propia Entidad con suficiente independencia, emite una opinión técnica sobre la adecuación de los modelos internos a los fines utilizados, ya sean de gestión interna y/o de carácter regulatorios (cálculo de capital regulatorio, niveles de provisiones, etc.), concluyendo sobre su robustez, utilidad y efectividad.

En Santander, la validación interna abarca todo modelo utilizado en la función de riesgos, ya sea modelos de riesgo de crédito, mercado, estructurales u operacionales, así como modelos de capital, tanto económico como regulatorio. El alcance de la validación incluye no solo los aspectos más teóricos o metodológicos, sino también, los sistemas tecnológicos y la calidad de los datos que posibilitan y en los que se apoya su funcionamiento efectivo y, en general, a todos los aspectos relevantes en la gestión (controles, *reporting*, usos, implicación de la alta dirección, etc.).

La función tiene carácter global y corporativo, al objeto de asegurar homogeneidad en su aplicación, actuando a través de cinco centros regionales ubicados en Madrid, Londres, São Paulo, Nueva York y Wroclaw (Polonia). Estos centros tienen plena dependencia funcional del centro corporativo, lo que permite asegurar la uniformidad en el desarrollo de sus actividades. De esta forma, se facilita la aplicación de una metodología corporativa que se encuentra soportada por una serie de herramientas desarrolladas internamente en Grupo Santander, que proporcionan un marco corporativo robusto para su aplicación en todas las unidades del Grupo, automatizando ciertas verificaciones para conseguir que las revisiones se realicen de forma eficaz.

Debe señalarse que este marco corporativo de validación interna de Grupo Santander está plenamente alineado con los criterios sobre validación interna de modelos avanzados emitidos por el Banco de España y por el resto de supervisores a los que se halla sometido el Grupo. En esa línea, se mantiene el criterio de separación de funciones entre las unidades de validación interna y auditoría interna que, como última capa de control existente en el Grupo, se encarga de revisar la metodología, herramientas y trabajos realizados por validación interna y de opinar sobre su grado de independencia efectiva.

5. FOCOS DE RIESGO

Independientemente de los riesgos que se van a tratar en los distintos apartados de este informe de gestión del riesgo, la alta dirección del Santander considera que existen focos de riesgo que afectan al desarrollo de su negocio y consecuentemente a los riesgos derivados del mismo. Dichos focos y las correspondientes acciones mitigadoras que se vienen adoptando son los siguientes:

- **Entorno macro:** en épocas de crisis es especialmente relevante prestar atención a la volatilidad del entorno macro. La diversificación geográfica protege los resultados del Grupo minimizando el impacto de dicha volatilidad, y permite mantener un perfil de riesgo medio-bajo.

Adicionalmente, el Grupo utiliza técnicas de análisis de escenarios para garantizar el mantenimiento del perfil de riesgo de la entidad dentro del apetito de riesgo establecido, así como la resistencia del balance ante eventuales escenarios macroeconómicos adversos. Estos análisis se presentan de forma recurrente a la alta dirección, e incluyen el potencial impacto en la cuenta de resultados del efecto de los escenarios sobre los márgenes, la pérdida por riesgo de crédito y contrapartida, así como sobre la cartera de negociación. De igual manera, se considera el impacto de los escenarios adversos en la posición de liquidez del Grupo.

En el apartado 2.3. de apetito de riesgo se encuentra una explicación más detallada de la forma en la que los análisis de escenarios están incorporados en los principios corporativos de gestión, control y apetito de riesgo del Grupo, incluyendo el gobierno corporativo correspondiente.

Del mismo modo, en este informe de gestión del riesgo se desarrollan contenidos adicionales referidos al análisis de escenarios en los siguientes capítulos: 6. riesgo de crédito (apartado 6.5.2), 7. riesgo de mercado (apartado 7.2.1.6. y otros), 8. riesgo de liquidez y financiación (apartado 8.2.2.) y 11. Capital (apartado II).

- **Cambio regulatorio:** como respuesta a la crisis financiera de los últimos años, los reguladores y autoridades competentes en materia bancaria están diseñando una serie de medidas destinadas a evitar futuras crisis y mitigar, en su caso, sus efectos. El cumplimiento de estas medidas por parte de las entidades financieras, especialmente las designadas como sistémicas, está generando impactos en diversos ámbitos: necesidades de capital, liquidez, transparencia, etc.

La monitorización constante de los cambios en el marco regulatorio y la anticipación de estos cambios para facilitar una rápida adaptación a las nuevas exigencias, constituyen pilares básicos del enfoque con el que el Banco afronta estas cuestiones.

El departamento de *Public Policy*, dentro de la división de Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios, asume esta labor de monitorización y gestión de las alertas regulatorias, en coordinación con Secretaría General, Intervención General, División Financiera y Riesgos, así como con las áreas de apoyo y negocio afectadas por estas alertas. Los responsables de *public policy* de las divisiones se reúnen mensualmente, y los de los países mantienen una teleconferencia también mensual para asegurar la coordinación a nivel grupo.

Este enfoque viene impulsado y respaldado desde la más alta dirección del Banco. El comité de *Public Policy*, presidido por el consejero delegado, es el órgano donde se informa de los principales cambios regulatorios, se analizan sus impactos y se diseña la estrategia a seguir en torno a estas cuestiones.

- **Riesgo reputacional y de conducta:** con el fin de mitigar la incidencia de estos riesgos, la Entidad ha reforzado notablemente en los últimos años el control de todos los aspectos relacionados con la comercialización de productos –incluyendo el seguimiento posterior– y la relación con la clientela. Actualmente, tanto los supervisores como la opinión pública prestan una gran atención a esta materia en relación no solamente con los productos de inversión sino también con los productos bancarios y servicios financieros en general.

En el capítulo 10 correspondiente a riesgo de cumplimiento y reputacional se desarrolla el modo en el que el Grupo Santander gestiona y controla este riesgo.

* * * *

A continuación, se tratan los principales tipos de riesgos del Grupo: crédito, mercado, liquidez y financiación, operacional y de cumplimiento y reputacional.

6. RIESGO DE CRÉDITO

6.0 Organización del capítulo

Tras una **introducción** al concepto de riesgo de crédito y la segmentación que el Grupo utiliza para su tratamiento, se presentan las **principales métricas** de 2013 así como su evolución. [pág. 180-190]

Posteriormente se hace foco en las **geografías con mayor concentración**, detallando las características más relevantes desde el punto de vista de riesgo de crédito. [pág. 190-198]

A continuación, se presentan los aspectos cualitativos y cuantitativos de **otras ópticas de riesgo de crédito**, que incluyen información sobre mercados financieros, riesgo de concentración, riesgo país, riesgo soberano y riesgo medioambiental. [pág. 198-205]

Por último, se incluye una descripción del **ciclo de riesgo de crédito** en el Grupo Santander, con la explicación detallada de las distintas etapas que forman parte de las fases de preventa, venta y postventa, así como de las principales métricas de gestión de riesgo de crédito. [pág. 206-211]

6.1 Introducción al tratamiento del riesgo de crédito

El riesgo de crédito se origina por la posibilidad de pérdidas derivadas del incumplimiento total o parcial de las obligaciones financieras contraídas con el Grupo por parte de sus clientes o contrapartidas.

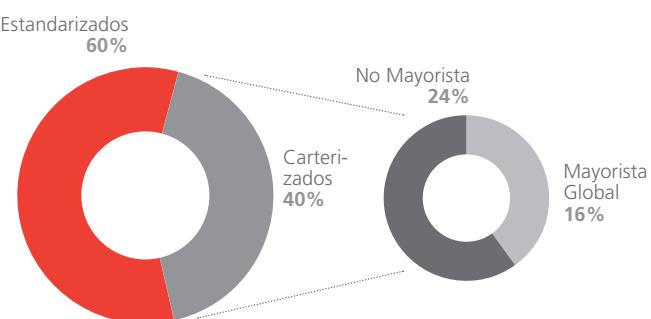
La segmentación desde el punto de vista de gestión del riesgo de crédito se basa en la distinción entre dos tipos de clientes:

- Son clientes **carterizados** aquellos que tienen asignado un analista de riesgo. En esta categoría se incluyen los clientes de banca mayorista global (corporativas, instituciones financieras y soberanos) y las empresas de banca

minorista cuyo nivel de riesgo esté por encima de un umbral de exposición establecido por cada unidad. La gestión del riesgo se realiza mediante análisis experto complementado con herramientas de apoyo a la decisión.

- El segmento de riesgos **estandarizados** comprende aquellos clientes que no tienen asignado un analista de riesgo. Incluye los riesgos con particulares, autónomos y las empresas de banca minorista no carterizadas. La gestión de estos riesgos se basa en modelos internos de valoración y decisión automática, complementados cuando es necesario con el juicio experto de equipos de analistas.

El siguiente gráfico muestra la distribución del riesgo de crédito en función del modelo de gestión.



El perfil del Grupo Santander es principalmente minorista, siendo más del 80% del riesgo total generado por el negocio de banca comercial.

6.2 Principales magnitudes y evolución

6.2.1. Mapa global de riesgo de crédito 2013

En el siguiente cuadro se detalla el mapa global de riesgo de crédito, expresado en importes nominales (a excepción de la exposición en derivados y repos, que se expresa en riesgo equivalente de crédito), al que el Grupo está expuesto al 31 de diciembre de 2013.

■ EXPOSICIÓN BRUTA A RIESGO DE CRÉDITO CLASIFICADA POR SOCIEDAD JURÍDICA

Millones de euros. Datos a 31 de diciembre de 2013

	Crédito a clientes		Crédito a entidades ²		Renta Fija ³		Deriv. y Repos	
	Dispuesto ¹	Disponible	Dispuesto	Disponible	Soberana	Privada	REC ⁴	Total
Europa continental	301.471	53.172	33.996	1.899	37.826	13.480	31.423	473.267
España	191.881	41.454	26.472	1.760	28.620	9.932	27.782	327.900
Alemania	30.883	665	1.870	-	-	30	33	33.481
Portugal	24.179	4.758	2.219	99	4.113	2.510	3.137	41.013
Otros	54.528	6.294	3.436	41	5.093	1.009	471	70.872
Reino Unido	227.193	36.675	32.073	-	3.489	4.432	16.709	320.571
Latinoamérica	142.976	46.221	21.676	-	14.258	6.653	9.808	241.592
Brasil	76.888	30.866	13.503	-	9.010	4.826	6.025	141.119
Chile	31.151	7.162	1.801	-	905	1.443	1.686	44.147
México	22.722	7.267	3.512	-	3.354	362	1.850	39.066
Otros	12.215	926	2.861	-	988	22	247	17.260
Estados Unidos	40.101	18.654	6.300	-	2.682	5.723	485	73.945
Resto del mundo	123	13	128	-	-	2	-	265
TOTAL GRUPO	711.865	154.734	94.173	1.899	58.254	30.290	58.425	1.109.640
% s/Total	64,2%	13,9%	8,5%	0,2%	5,2%	2,7%	5,3%	100,0%
Var. s/ Dic-12	-6,4%	-15,6%	-28,3%	-53,0%	-6,3%	-9,6%	4,2%	-9,9%

■ EVOLUCIÓN EXPOSICIÓN BRUTA A RIESGO DE CRÉDITO

Millones de euros. Datos a 31 de diciembre de 2013

	2013	2012	2011	Var. s/12	Var. s/11
Europa continental	473.267	540.435	541.575	-12,4%	-12,6%
España	327.900	396.474	400.002	-17,3%	-18,0%
Alemania	33.481	40.659	33.541	-17,7%	-0,2%
Portugal	41.013	39.243	41.241	4,5%	-0,6%
Otros	70.872	64.059	66.791	10,6%	6,1%
Reino Unido	320.571	344.413	327.321	-6,9%	-2,1%
Latinoamérica	241.592	266.304	272.297	-9,3%	-11,3%
Brasil	141.119	163.915	176.317	-13,9%	-20,0%
Chile	44.147	46.722	43.406	-5,5%	1,7%
México	39.066	37.836	32.777	3,3%	19,2%
Otros	17.260	17.832	19.797	-3,2%	-12,8%
Estados Unidos	73.945	79.707	73.717	-7,2%	0,3%
Resto del mundo	265	539	964	-50,8%	-72,5%
TOTAL GRUPO	1.109.640	1.231.398	1.215.874	-9,9%	-8,7%

1. Saldos dispuestos con clientes incluyen riesgos contingentes (detalle en 'Informe de auditoría y cuentas anuales', nota 35) y excluyen Repos (2.368 millones de euros, valor nominal) y otros activos financieros créditos clientes (18.820 millones de euros).

2. Saldos con entidades de crédito y bancos centrales incluyen riesgos contingentes y excluyen repos, cartera de negociación y otros activos financieros. Del total, 65.826 millones de euros corresponden a depósitos en bancos centrales.

3. El total de renta fija excluye cartera de negociación e inversiones de terceros tomadores de seguros.

4. REC (Riesgo Equivalente de Crédito: valor neto de reposición más el máximo valor potencial. Incluye mitigantes).

La exposición crediticia en 2013 asciende a 1.109.640 millones de euros. Predomina el crédito a clientes y entidades, suponiendo en conjunto más de un 86% del total.

El riesgo se encuentra diversificado entre las principales zonas geográficas donde el Grupo tiene presencia: Europa continental un 43%, Reino Unido un 29%, Latinoamérica un 22% y Estados Unidos un 7%.

Durante el año 2013, la exposición a riesgo de crédito ha experimentado una disminución del 9,9%, debido principalmente al efecto conjunto de la caída del crédito en Europa y la reducción en España de las cantidades depositadas en el BCE.

Sin tener en cuenta el efecto tipo de cambio de las principales monedas frente al euro, la disminución de exposición en 2013 sería del 6%.

6.2.2. Evolución magnitudes en 2013

A continuación, se muestran las principales magnitudes relacionadas con el riesgo de crédito derivado de la actividad con clientes:

■ PRINCIPALES MAGNITUDES - GESTIÓN DEL RIESGO*

	Riesgo crediticio con clientes ¹ (millones de euros)			Morosidad (millones de euros)			Tasa de morosidad %		
	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011
Europa continental	312.167	332.261	353.506	28.496	20.904	18.509	9,13	6,29	5,24
España	189.783	210.536	223.456	14.223	8.093	7.372	7,49	3,84	3,30
Santander Consumer Finance	58.628	59.387	59.442	2.351	2.315	2.361	4,01	3,90	3,97
Portugal	26.810	28.188	30.607	2.177	1.849	1.244	8,12	6,56	4,06
Polonia	18.101	10.601	9.120	1.419	500	446	7,84	4,72	4,89
Reino Unido	235.627	254.066	257.698	4.663	5.202	4.733	1,98	2,05	1,84
Latinoamérica	150.979	160.413	159.445	7.595	8.695	6.881	5,03	5,42	4,32
Brasil	79.216	89.142	91.035	4.469	6.113	4.902	5,64	6,86	5,38
México	24.024	22.038	19.446	878	428	354	3,66	1,94	1,82
Chile	31.645	32.697	28.462	1.872	1.691	1.096	5,91	5,17	3,85
Puerto Rico	4.023	4.567	4.559	253	326	394	6,29	7,14	8,64
Argentina	5.283	5.378	4.957	75	92	57	1,42	1,71	1,15
Estados Unidos	40.349	44.678	43.052	898	1.025	1.229	2,23	2,29	2,85
Total Grupo	738.558	793.448	820.968	41.652	36.061	32.006	5,64	4,54	3,90

	Tasa de cobertura (%)			Dotación específica neta de ASR ² (millones de euros)			Coste del crédito (% s/riesgo) ³		
	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011 ⁴
Europa continental	57,3	73,0	55,2	3.603	4.104	3.405	1,23	3,16	1,10
España	44,0	50,0	50,9	2.411	2.473	1.861	1,38	1,34	1,03
Santander Consumer Finance	105,3	109,5	109,3	565	753	853	0,96	1,27	1,43
Portugal	50,0	53,1	54,9	192	393	206	0,73	1,40	0,90
Polonia	61,8	68,3	65	167	112	60	1,01	1,17	—
Reino Unido	41,6	44,1	37,5	580	806	633	0,24	0,30	0,32
Latinoamérica	84,6	87,5	97,0	6.483	7.380	5.447	4,43	4,93	3,57
Brasil	95,1	90,2	95,2	4.894	6.124	4.508	6,34	7,38	5,28
México	97,5	157,3	175,7	801	466	337	3,47	2,23	1,63
Chile	51,1	57,7	73,4	597	573	380	1,92	1,90	1,40
Puerto Rico	61,6	62,0	51,4	48	81	91	1,13	1,80	2,25
Argentina	140,4	143,3	206,9	119	108	64	2,12	2,05	0,67
Estados Unidos	93,6	105,9	96,2	(5)	265	374	(0,01)	0,61	1,04
Total Grupo	61,7	72,4	61,0	10.863	12.640	9.900	1,53	2,38	1,41

* Para que la comparativa sea homogénea se han reelaborado los datos de 2012/11 igualando los perímetros.

1. Incluye créditos brutos a clientes, avales y créditos documentarios, y mark to market de derivados de clientes (5.505 millones de euros).

2. Activos en suspenso recuperados (1.068 millones de euros).

3. Coste del crédito = dotaciones insolventes doce meses / Inversión crediticia media.

4. Excluye la incorporación de Bank Zachodni WBK.

A cierre de 2013, el riesgo crediticio con clientes se reduce un 7%. Esta caída es generalizada a excepción de Brasil, México, Chile y Polonia, donde se observan crecimientos en el año en términos de moneda local. Estos niveles de inversión, junto con una morosidad de 41.652 millones de euros, sitúan la tasa de morosidad del Grupo en 5,64% (+110 p.b. respecto a 2012). Es relevante señalar que dicha tasa incluye el impacto de la reclasificación de operaciones subestándar en España realizado en junio (26 p.b.).

Para la cobertura de esta morosidad, el Grupo ha contabilizado unas dotaciones para insolvencias de 10.863 millones de euros (-14% respecto a 2012), una vez deducidos los fallidos recuperados. Este descenso se materializa en una caída del coste del crédito hasta el 1,53%, que suponen 85 p.b. menos que el año anterior.

Los fondos totales para insolvencias son de 25.681 millones de euros, situando la tasa de cobertura del Grupo en el 62%. Es importante tener en cuenta que la ratio se ve afectada a la baja por el peso de las carteras hipotecarias (especialmente en Reino Unido y España), que al contar con garantía requieren menores provisiones en balance.

Conciliación de las principales magnitudes

En el informe financiero consolidado se detalla la cartera de créditos a clientes, tanto bruta como neta de fondos. El riesgo de crédito incluye adicionalmente el riesgo de firma y los derivados. La siguiente tabla muestra la relación entre los conceptos que componen dichas magnitudes.

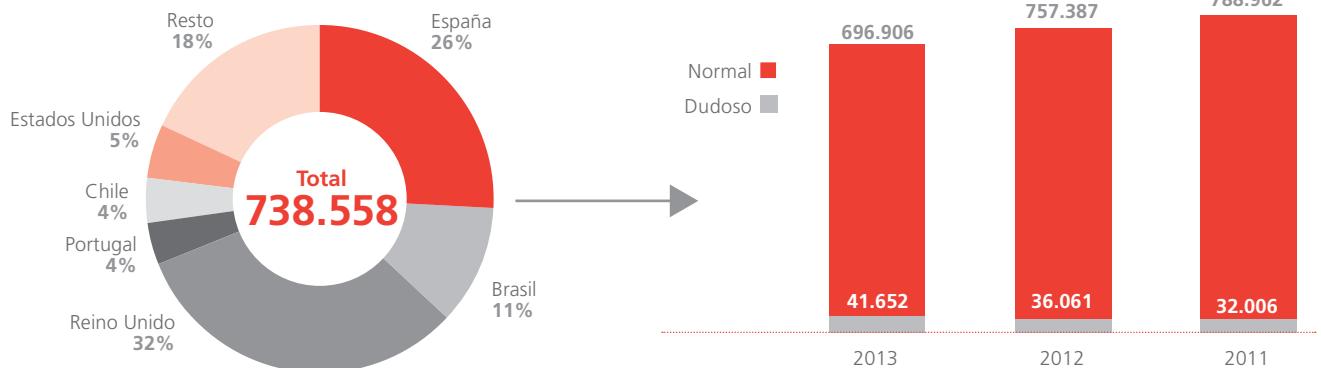
RIESGO CREDITICIO CON CLIENTES			738.558*	CAPÍTULO 'RIESGO DE CRÉDITO'
Desglose 1	Dispuesto clientes		711.865**	
				Repos, Otros Act. Fin. y derivados (MtM)
				26.693
Desglose 2	Inversión crediticia (Créd. clientela)		693.785	Riesgo de la firma y derivados (MtM)
				44.773
INVERSIÓN CREDITICIA (CRÉD. CLIENTELA)	693.785			
	Ajuste riesgo país y otros			
			(26)	
CRÉDITOS CLIENTES (BRUTO)	693.759			BALANCE DEL CAPÍTULO 'INFORME FINANCIERO CONSOLIDADO'
	Inversión crediticia	Cartera de negociación	Valor razonable	
	675.485	5.079	13.196	
Fondos (24.903)	Activo: Inversión crediticia: CRÉDITOS A CLIENTES			
	650.581	5.079	13.196	
CRÉDITOS CLIENTES (NETO)	668.856			

Cifras en millones de euros.

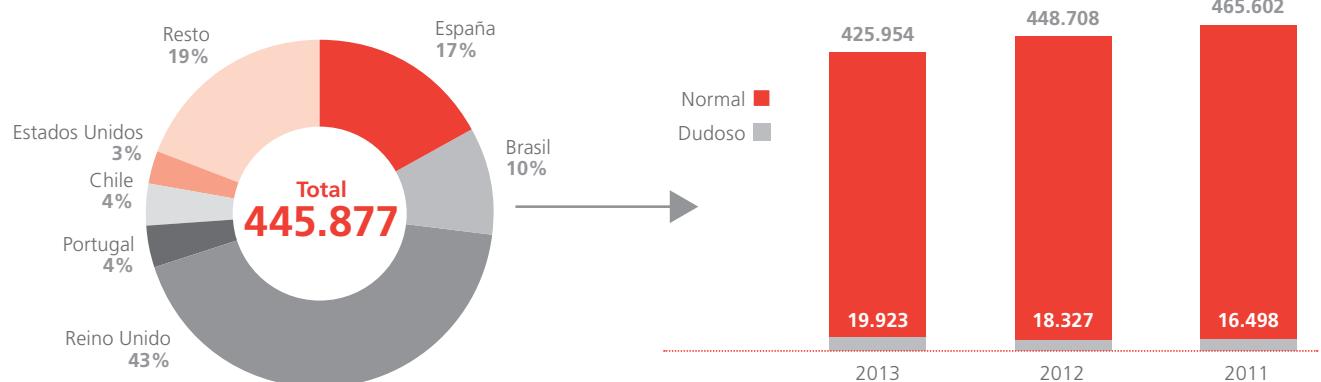
Distribución geográfica y segmentación

Atendiendo a la segmentación descrita anteriormente, la distribución geográfica y situación de la cartera queda como se muestra en los siguientes gráficos:

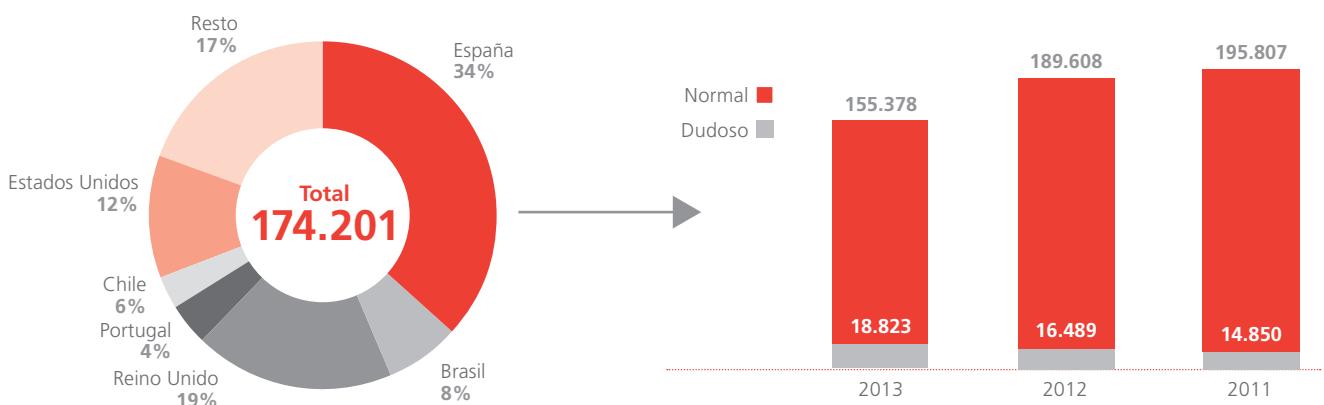
TOTAL



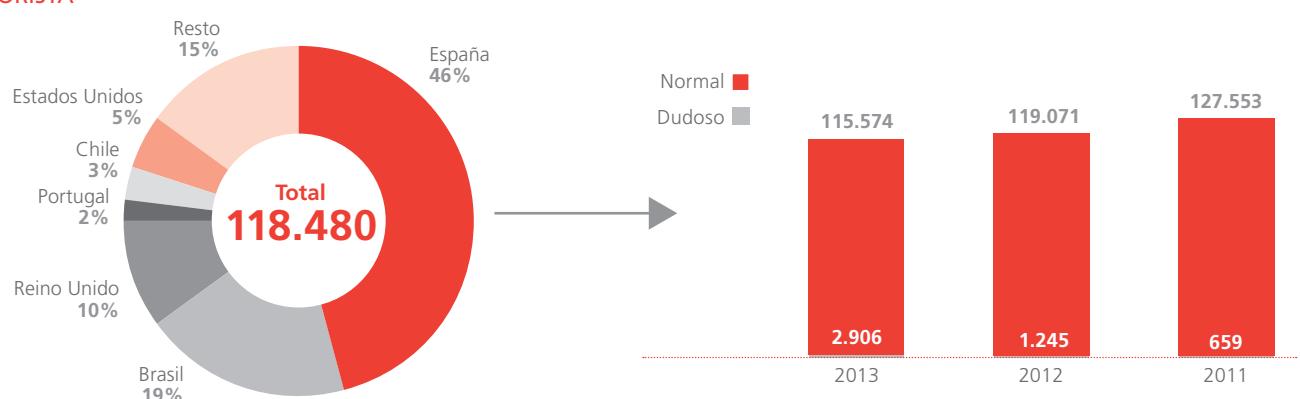
ESTANDARIZADOS



CARTERIZADOS NO MAYORISTAS



MAYORISTA



A continuación, se comentan las principales magnitudes por área geográfica:

• Europa continental

- En **España**¹ la tasa de mora queda en 7,49% afectada principalmente por la reclasificación de operaciones subestándar realizada en junio, y la caída de la inversión resultado de la situación económica. La tasa de cobertura se sitúa en el 44%.
- La cartera de **Portugal** se reduce un 5% en el contexto de desapalancamiento general del sistema, lo que influye en la subida de la tasa de mora hasta el 8,12%, con una cobertura del 50%. Destaca el buen desempeño de la cartera hipotecaria de particulares, en la que el banco se anticipó a la normativa de protección al cliente con dificultades de pago (PARI *Plano de Acção para o Risco de Incumprimento*, PERSI *Procedimento Extrajudicial de Regularização de Situações de Incumprimento*).
- Polonia** sitúa su morosidad en el 7,84% afectada por la integración de los negocios de Kredyt Bank. La cobertura es del 61,8%.
- Reino Unido**² presenta una tasa de mora de 1,98% (-7 p.b. en el año). La tasa de cobertura asciende a 41,6%.
- En **Brasil**³ la tasa de mora es de 5,64% (-122 p.b.), con una tasa de cobertura del 95,1%.
- La cartera de **Chile** ha crecido un 11% en moneda local, en línea con el sistema financiero del país, manteniendo un mix equilibrado entre particulares y empresas. La tasa de mora se sitúa en 5,91% y la cobertura se queda en 51,1%.
- México** continúa acompañando el crecimiento sostenido del sistema con un incremento de cartera del 14,7% en moneda local en 2013, pese a la desaceleración de los indicadores macroeconómicos. La tasa de mora se sitúa en 3,66%, superior a la de 2012, afectada por la recalificación extraordinaria del sector de promoción de vivienda con fin social. Este impacto también ha afectado a la tasa de cobertura, quedando en 97,5%.
- En **Estados Unidos** se mantiene la tasa de mora en un 2,23% y la tasa de cobertura se sitúa en 93,6%.

Cartera en situación normal: importes vencidos pendientes de cobro

Los importes vencidos pendientes de cobro con antigüedad igual o inferior a tres meses suponen un 0,5% del total de riesgo crediticio con clientes. La siguiente tabla muestra el desglose a 31 de diciembre de 2013, clasificado en función de la antigüedad del primer vencimiento:

■ IMPORTES VENCIDOS PENDIENTES DE COBRO

Millones de euros

	Menos de 1 mes	De 1 a 2 meses	De 2 a 3 meses
Depósitos en entidades de crédito	25	-	-
Crédito a la clientela	2.450	631	416
Administraciones públicas	5	-	1
Otros sectores privados	2.445	631	415
Valores representativos de deuda	-	-	-
Total	2.475	631	416

Cartera dudosa y dotaciones: evolución y desglose

La siguiente figura muestra la evolución de los saldos dudosos por los conceptos que los componen:

■ EVOLUCIÓN DE LA MOROSIDAD POR LOS CONCEPTOS QUE LA COMPONEN

Millones de euros

2013



■ EVOLUCIÓN 2011-2013

	2011	2012	2013
Mora (inicio del período)	28.478	32.006	36.061
Entradas netas	16.122	16.539	17.596
Perímetro	69	(628)	743
Tipo de cambio	(370)	(509)	(2.122)
Fallidos	(12.293)	(11.347)	(10.626)
Mora (fin del período)	32.006	36.061	41.652

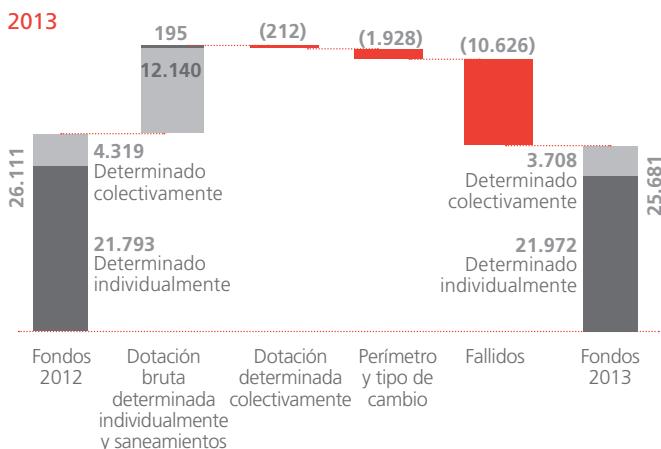
1. No incluye Actividad inmobiliaria discontinuada. Más detalle en apartado '6.3.2 España'.

2. Más detalle en apartado '6.3.1 Reino Unido'.

3. Más detalle en apartado '6.3.3 Brasil'.

Evolución de los fondos según los conceptos que la componen

Millones de euros



Evolución 2011 - 2013

	2011	2012	2013
Fondos (inicio del período)	20.748	19.531	26.111
Determinado colectivamente	5.846	4.058	4.319
Determinado individualmente	14.901	15.474	21.793
Dotación bruta determinada individualmente y saneamientos	12.446	19.508	12.335
Dotación específica	11.844	13.869	12.140
Saneamientos	603	5.639	195
Dotación determinada colectivamente	(520)	358	(212)
Perímetro y tipo de cambio	(850)	(1.939)	(1.928)
Fallidos	(12.293)	(11.347)	(10.626)
Fondos (fin del período)	19.531	26.111	25.681

Cartera reconducida

Con el término cartera reconducida se hace referencia a efectos de la gestión de riesgos del Grupo a los conceptos definidos como reestructuraciones/refinanciaciones de acuerdo a la Circular de Banco de España 6/2012 y que corresponden a aquellas operaciones en las que el cliente ha presentado, o se prevé que pueda presentar dificultades financieras para atender sus obligaciones de pago en los términos contractuales vigentes y, por dicho motivo, se ha procedido a modificar, cancelar y/o incluso formalizar una nueva operación.

Grupo Santander cuenta con una detallada política corporativa de reconducción de deudas de clientes aplicable a todos los países, que cumple con la mencionada Circular de Banco de España 6/2012 y que comparte los principios generales publicados recientemente por la Autoridad Bancaria Europea para este tipo de operaciones.

Esta política corporativa establece rigurosos criterios de prudencia en la evaluación de estos riesgos:

- Debe realizarse un uso restringido de esta práctica, evitando actuaciones que supongan aplazar el reconocimiento del deterioro.

- El principal objetivo debe ser la recuperación de los importes debidos, reconociendo cuánto antes las cantidades que, en su caso, se estimen irrecuperables.

- Se debe contemplar siempre el mantenimiento de las garantías existentes y, si fuera posible, mejorárlas. Las garantías eficaces no solo pueden servir como mitigantes de la severidad sino que podrían reducir la probabilidad de incumplimiento.
- Esta práctica no debe suponer la concesión de financiación adicional, ni servir para refinanciar deuda de otras entidades, ni utilizarse como instrumento de venta cruzada.
- Es necesaria la evaluación de todas las alternativas a la reconducción y sus impactos, asegurando que los resultados de la misma superen a los que previsiblemente se obtendrían en caso de no realizarla.

- La nueva operación no podrá suponer una mejora de la clasificación mientras no exista una experiencia satisfactoria con el cliente. Por el contrario, operaciones que en origen estén clasificadas en situación normal pueden llegar a ser clasificadas en dudoso, si se dan una serie de circunstancias que así lo aconsejen.
- Adicionalmente, en el caso de clientes carterizados resulta de especial relevancia el análisis individualizado de cada caso, tanto para su correcta identificación como para su clasificación posterior, seguimiento y adecuada dotación de provisiones.

También establece diversos criterios relacionados con la determinación del perímetro de operaciones consideradas como reconducción, mediante la definición de una serie detallada de indicadores objetivos que permitan identificar las situaciones de dificultad financiera.

De esta forma, las operaciones que no estén clasificadas como dudosas a la fecha de la reconducción con carácter general se consideran con dificultades financieras si a dicha fecha superaban un mes de impago. En caso de no existir impago o de que éste no supere el mes de antigüedad, se tienen en cuenta otros indicadores entre los cuales destacan:

- Operaciones de clientes que ya tienen dificultades con otras operaciones.
- Cuando la modificación se hace necesaria de manera prematura sin que exista aún una experiencia previa y satisfactoria con el cliente.
- En el caso de que las modificaciones necesarias supongan la concesión de condiciones especiales como sería la necesidad de tener que establecer una carencia temporal en el pago o cuando estas nuevas condiciones se consideren más favorables para el cliente de lo que se habrían otorgado en una admisión ordinaria.
- Solicitud de modificaciones sucesivas en intervalos de tiempo poco razonables.

- En cualquier caso, una vez realizada la modificación, si surge alguna irregularidad en el pago durante un determinado periodo de observación, aun no habiendo otros síntomas, se considerará la operación dentro del perímetro de las reconducciones (*backtesting*).

Una vez determinado que efectivamente los motivos que originan la modificación son debidos a dificultades financieras, se establece una tipología más precisa en función del grado de deterioro y la situación de gestión de las operaciones origen, distinguiendo los siguientes tipos:

- **Reconducción ex-ante:** Cuando la operación original no haya alcanzado la consideración de riesgo dudoso y tenga algún importe impagado con más de un mes de antigüedad en el momento de la formalización, pero sin superar los tres meses. En el caso de que exista algún importe con un mes de antigüedad o menos, o incluso cuando la operación estuviese al día, también se considerará reconducción ex-ante si se presenta algún signo que evidencie la existencia de dificultades financieras.
- **Reconducción ex-post:** El concepto de ex-post se utiliza para referirse a operaciones de reconducción de riesgos que hubieran alcanzado en el momento de la reconducción la situación de dudosidad, ya sea por morosidad o por otras razones (dudoso subjetivo o por causa diferente a la morosidad).

Adicionalmente, dentro de esta tipología de operaciones se distinguen tratamientos aplicables a los casos de avanzado deterioro. Las exigencias y criterios de clasificación para este tipo de operaciones son más severos aún que para el resto de reconducciones.

En cuanto a las estrategias a aplicar, la política corporativa requiere el análisis de la capacidad y de la voluntad de pago del cliente, diferenciando a su vez la gravedad y la duración estimada del deterioro. En base a los resultados de dicho análisis se establece la decisión de reconducir la deuda, así como el esquema más adecuado según cada caso:

- Cuando la capacidad de pago experimenta un deterioro severo pero transitorio -la recuperación de la capacidad de pago se estima en un corto periodo de tiempo-, se aplican estrategias de adecuación a corto plazo como son la concesión de una carencia de principal o la adaptación de las cuotas durante un tiempo limitado y reducido, hasta la recuperación de la capacidad de pago.
- Cuando la capacidad de pago se ha deteriorado levemente pero no se prevé una recuperación temprana de la misma, se aplican estrategias de más largo plazo, como son la reducción de la cuota por medio del aplazamiento de la fecha de vencimiento o de parte del principal, el cual será abonado junto a la última cuota, asegurando siempre su pago mediante la aportación de garantías eficaces.

En cualquier caso, a través del estudio individualizado se priorizan aquellas modificaciones de los clientes con un deterioro leve y prolongado, ya que aquellos con un deterioro transitorio severo incorporan un mayor riesgo, al depender del acierto en la estimación temporal de su futura recuperación, y descartando para su reconducción los casos de deterioros graves y con una duración que se estime prolongada.

La política corporativa establece también mecanismos de gestión y control de esta operativa, que permiten el tratamiento de forma diferenciada al resto de las operaciones, entre los que se incluyen el seguimiento de los procesos de:

- Planificación y presupuestación, mediante la elaboración de los correspondientes planes de negocio, pronósticos y límites a las magnitudes más relevantes.
- Seguimiento de la evolución de la cartera, evaluando el grado de cumplimiento de los pronósticos elaborados en la fase de planificación.

Una vez realizada la reconducción, en caso de que dichas operaciones deban permanecer clasificadas como riesgo dudoso por no cumplir en el momento de la reconducción los requisitos para su reclasificación a otra categoría⁴, deben cumplir un calendario de pagos prudencial para asegurar una razonable certeza de que el cliente ha recuperado su capacidad de pago.

Si se produce cualquier irregularidad (no técnica) en los pagos durante este periodo, se reinicia el periodo de observación.

Superado este periodo, condicionado por la situación del cliente y por las características de la operación (plazo y garantías aportadas), la operación deja de considerarse dudosa, aunque se continúa realizando un seguimiento y gestión adecuados sobre la misma.

Este seguimiento específico de la reconducción se mantiene mientras no se cumplan una serie de requisitos, entre los que destacan: un periodo mínimo de dos años desde el inicio de la reconducción, amortización de un 20% de principal y haber satisfecho los importes impagados en el momento de la reconducción.

Por el contrario, si tras formalizarse la reconducción la atención de los pagos no mejora, se valora la posibilidad de una nueva reconducción, aplicando criterios de clasificación/normalización más exigentes.

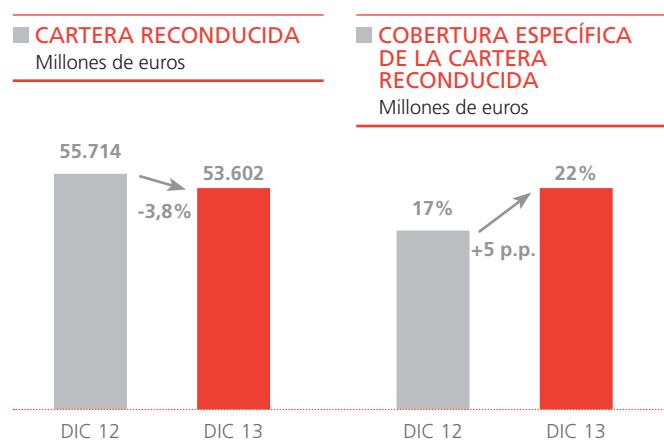
La reconducción de una operación dudosa, con independencia de que, como consecuencia de la misma, la operación quede al corriente de pago, no modifica la fecha de impago considerada al determinar la provisión. Asimismo, la reconducción de una operación dudosa no da lugar a liberación alguna de las correspondientes provisiones.

4.Circular 6/12 BdE: La refinanciación o reestructuración de las operaciones que no se encuentren al corriente de pagos no interrumpe su morosidad, ni producirá su reclasificación a una de las categorías anteriores, salvo que exista una razonable certeza de que el cliente puede hacer frente a su pago en el calendario previsto o se aporten nuevas garantías eficaces, y, en ambos casos, se perciban, al menos, los intereses ordinarios pendientes de cobro, sin tener en cuenta los intereses de demora.

Respecto al volumen de reconducciones, el total de la cartera a 31 de diciembre de 2013 asciende a 53.602 millones de euros (supone un 7,3% sobre el total del riesgo de crédito con clientes del Grupo), con el siguiente detalle⁵:

	Millones de euros		
	No dudoso	Dudosos	Riesgo
	Importe	Importe	Total
Reconducciones ex-ante	19.839	15.755	35.594
Reconducciones ex-post	10.122	7.886	18.008
Total	29.961	23.641	53.602
			22%

El nivel de reconducciones del Grupo disminuye un 3,8% (- 2.112 millones de euros) con respecto al año anterior, fruto del esfuerzo recuperatorio realizado, el efecto del tipo de cambio y el desapalancamiento del sector inmobiliario en España. La recomendación de Banco de España de abril 2013 en esta materia no impactó en la cifra total de cartera reconducida. Por su parte, la cobertura específica sobre el total de la cartera reconducida aumenta 5 p.p. situándose en el 22%. El gráfico adjunto muestra dicha evolución:



Atendiendo a la clasificación crediticia, el 56% se encuentra en situación no dudosa. Destaca el alto nivel de garantías existentes (un 70% cuenta con garantía real) y la adecuada cobertura mediante provisiones específicas (cobertura específica de la cartera dudosa del 43%).

A continuación se muestra el detalle de la distribución geográfica para cada tipo de reconducción:



España representa un 60% (32.271 millones de euros) de la cartera reconducida del Grupo, habiendo experimentado una reducción de 596 millones de euros en el año. Por finalidad, la cartera queda desglosada de la siguiente manera:

- El 27% corresponde a empresas con finalidad inmobiliaria, con una cobertura específica del 46%. Esta cartera está sujeta al proceso de desapalancamiento inmobiliario en España (más detalle en el apartado 6.3.2.4. actividad inmobiliaria discontinuada en España).
- Las empresas sin finalidad inmobiliaria suponen un 45% del total. Pese a la caída en los mercados de consumo y la demanda interna, un 57% de la cartera se mantiene en situación no dudosa.

- El 28% está asociado a reconducciones a particulares, fundamentalmente hipotecas con un alto porcentaje de garantía real.

En el resto de geografías del Grupo, la cartera de reconducciones no representa, en ninguna de ellas, más del 1% del total del riesgo de crédito con clientes del Grupo.

Métricas de gestión⁶

En la gestión del riesgo de crédito se utilizan métricas adicionales a las comentadas en apartados anteriores, entre las que destacan la VMG (variación de mora de gestión) y la pérdida esperada. Ambas permiten al gestor formarse una idea completa sobre la evolución y perspectivas futuras de la cartera.

5. Las cifras de cartera no dudosa incluyen la cartera en clasificación normal y subestándar de la circular 4/04 de Banco de España.
Para mayor detalle, consultar la nota 54 del Informe de auditoría y cuentas anuales

6. Para más detalle sobre estas métricas consultar el apartado '6.5.5 Medición y control' en este mismo capítulo.

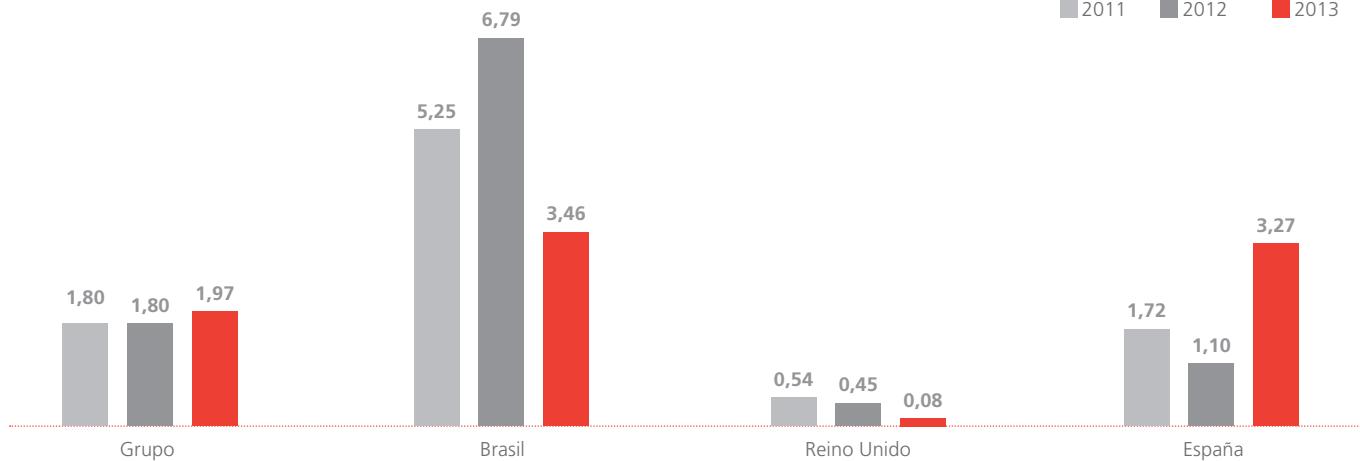
A diferencia de la morosidad, la **VMG** hace referencia al total de la cartera deteriorada en un período, con independencia de la situación en la que se encuentre la misma (dudoso y fallido). Esto hace que la métrica sea un *driver* principal a la hora de establecer medidas para la gestión de la cartera.

La VMG se considera frecuentemente en relación a la inversión media que la genera, dando lugar a lo que se conoce como prima de riesgo, cuya evolución se puede ver a continuación.

■ PRIMA DE RIESGO (VMG/SALDOS MEDIOS)

%

■ 2011 ■ 2012 ■ 2013



La prima de riesgo a nivel Grupo experimenta un leve aumento respecto a 2012, en un contexto de reducción de la inversión crediticia en buena parte de los mercados maduros.

La **pérdida esperada** es la estimación de la pérdida económica durante el próximo año de la cartera existente en un momento dado. Su componente proyectiva complementa la visión que ofrece la VMG a la hora de analizar la cartera y su evolución.

La pérdida esperada refleja las características de la cartera con respecto a la exposición (EAD), probabilidad de *default* (PD) y severidad o recuperación una vez producido el *default* (LGD).

En la tabla de la siguiente página se detalla la distribución por segmentos en términos de EAD, PD y LGD. A modo de ejemplo se observa cómo la consideración de la LGD en la métrica hace que las carteras con garantía hipotecaria originen generalmente una pérdida esperada menor, fruto de la recuperación que se produce en caso de *default* a través del inmueble hipotecado.

La pérdida esperada con clientes de la cartera en situación normal es del 1,20% (reduciéndose desde el 1,27% del 2012), siendo del 0,98% para el conjunto de la exposición crediticia del Grupo (0,99% en 2012), lo que permite hablar de un perfil de riesgo de crédito medio-bajo.

■ SEGMENTACIÓN DE LA EXPOSICIÓN A RIESGO DE CRÉDITO

Segmento	EAD ¹	%	PD Media	LGD Media	PE
Deuda soberana	131.951	13,8%	0,07%	12,92%	0,01%
Bancos y otras Entidades Financieras	59.238	6,2%	0,37%	48,64%	0,18%
Sector público	17.697	1,9%	2,49%	8,08%	0,20%
Corporativa	126.881	13,3%	0,73%	33,33%	0,24%
Pequeñas y medianas empresas	144.494	15,1%	4,51%	37,95%	1,71%
Hipotecario particulares	310.371	32,5%	2,75%	7,65%	0,21%
Consumo particulares	114.060	11,9%	7,00%	56,03%	3,92%
Tarjetas de crédito particulares	35.340	3,7%	4,48%	67,31%	3,02%
Otros activos	15.469	1,6%	2,84%	43,20%	1,23%
Promemoria clientes ²	748.842	78,4%	3,47%	34,69%	1,20%
Total	955.501	100,0%	2,80%	34,86%	0,98%

Datos a diciembre de 2013.

1. Excluye activos dudosos. Millones de euros.

2. Excluye deuda soberana, bancos y otras entidades financieras y otros activos.

6.3. Detalle de geografías con mayor concentración

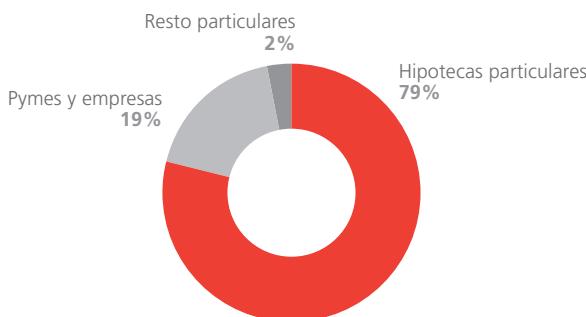
A continuación, se describen las carteras de las geografías donde el Grupo Santander tiene mayor concentración de riesgo, a partir de los datos del apartado '6.2.2 Evolución magnitudes en 2013'.

6.3.1. Reino Unido

6.3.1.1. Visión general de la cartera

El riesgo crediticio con clientes en Reino Unido asciende a 235.627 millones de euros al cierre de diciembre de 2013, representando un 31,9% del total del Grupo. La cartera de Santander UK se distribuye por segmentos según el siguiente gráfico:

■ SEGMENTACIÓN CARTERA



6.3.1.2. Cartera hipotecaria

Por su relevancia, no solo para Santander UK, sino también para el conjunto de la inversión crediticia del Grupo Santander, hay que resaltar la cartera de préstamos hipotecarios, cuyo importe a cierre de diciembre de 2013 asciende a 177.617 millones de euros.

Esta cartera está compuesta por operaciones de préstamos hipotecarios para la adquisición o reforma de vivienda, concedidos tanto a clientes nuevos como a los ya existentes, siempre con rango de primera hipoteca, ya que no se originan operaciones que impliquen segundas o sucesivas cargas sobre los inmuebles hipotecados.

El inmueble sobre el que se constituye la garantía hipotecaria ha de estar siempre localizado dentro del territorio del Reino Unido, independientemente del destino de la financiación, excepto en el caso de algunas operaciones puntuales realizadas en la Isla de Man. Existe la posibilidad de conceder préstamos para la adquisición de viviendas fuera del Reino Unido, pero la garantía hipotecaria debe estar en todo caso constituida sobre una propiedad sita en el país.

Geográficamente, la exposición crediticia es más predominante en la zona sureste del país, donde se observa un comportamiento más estable de los índices de precios de la vivienda, aún durante los períodos de ralentización económica.

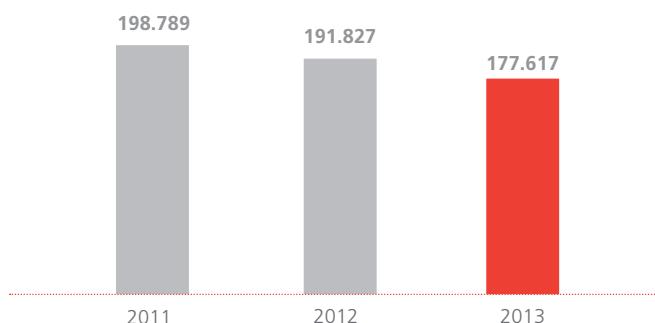
Todas las propiedades son valoradas de forma independiente antes de la aprobación de cada nueva operación, de acuerdo a los principios establecidos por el Grupo en su gestión de riesgos.

Para los préstamos hipotecarios ya concedidos en cartera, se lleva a cabo una actualización trimestral del valor de los inmuebles en garantía, por parte de una agencia independiente mediante un sistema de valoración automática, de acuerdo con las prácticas habituales del mercado y en cumplimiento de la legislación vigente.

La evolución de la inversión crediticia de esta cartera durante los tres últimos años es la que sigue:

EVOLUCIÓN DE LA CARTERA HIPOTECARIA

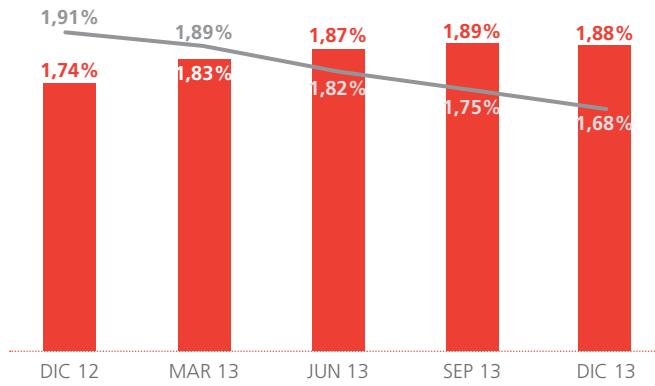
Millones de euros



Durante 2013, tal y como puede observarse en el siguiente gráfico, la tasa de morosidad se ha incrementado desde el 1,74% en 2012 al 1,88% al cierre del ejercicio, ligeramente por encima de la existente para el conjunto de la industria, de acuerdo con los datos publicados por el *Council of Mortgage Lenders*.

EVOLUCIÓN DE LA TASA DE MOROSIDAD CARTERA HIPOTECARIA

CML NPL¹



Santander UK²

1. Datos del CML de acuerdo al volumen de casos.

2. Datos de Santander UK de acuerdo al importe de los casos.

Este crecimiento se explica principalmente por la caída de la inversión crediticia derivada de la aplicación de estrictas políticas de crédito y precio implantadas en los últimos ejercicios. El resultado de estas medidas ha sido la reducción de la exposición en ciertos subsegmentos con peor comportamiento, como pueden ser las hipotecas *interest only*, en mayor proporción que la nueva inversión generada con la consiguiente reducción en el stock total.

El comportamiento de la morosidad ha experimentado una mejora significativa gracias a un entorno macroeconómico más favorable así como por el incremento de las salidas de morosidad motivado por las mejoras obtenidas en la eficiencia de los equipos de recuperaciones. De este modo, el importe de los créditos morosos se ha incrementado en un 1,1% hasta los 3.453 millones de euros, incluyendo las viviendas adjudicadas, frente al crecimiento del 8,5% observado en 2012.

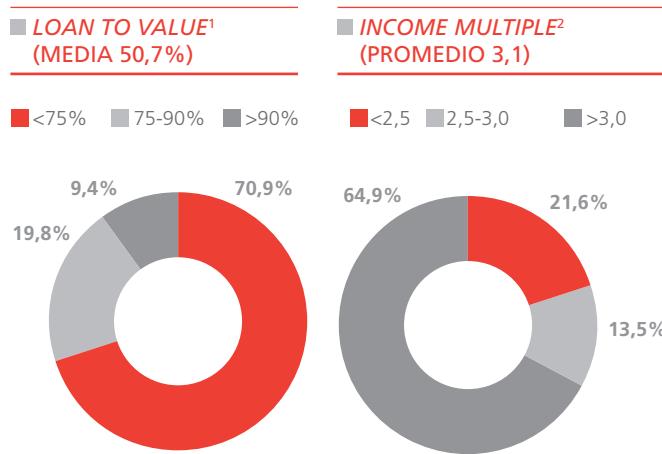
Adicionalmente, es necesario destacar el enfoque más conservador adoptado en la definición de morosidad por parte de Santander UK, en línea con los criterios establecidos por el Banco de España y Grupo Santander, con respecto al estándar aplicado en el mercado británico. Este enfoque incluye la clasificación en dudosidad de las siguientes operaciones:

- Clientes con atrasos en los pagos de entre treinta y noventa días y que se han declarado públicamente insolventes, a través del proceso de *bankruptcy*, en los últimos dos años.
- Operaciones en las que una vez alcanzada la fecha de vencimiento existe todavía un capital pendiente de pago con antigüedad superior a los noventa días aunque el cliente siga al corriente de pago en sus cuotas mensuales.
- Operaciones reconducidas que de acuerdo con la política corporativa son consideradas como *acuerdos de pago* y clasificadas por tanto en dudosidad.

Si se excluyen estos conceptos, no considerados a efectos del cómputo de la tasa de morosidad en el mercado británico y bajo los cuales, se encuentran clasificadas operaciones en morosidad al cierre de diciembre de 2013 por valor de 495 millones de euros, la tasa de morosidad de la cartera hipotecaria ascendería al 1,60%, muy inferior a la anteriormente citada del 1,88% y por debajo de la publicada por el *Council of Mortgage Lenders* del 1,68%.

Las estrictas políticas de crédito mencionadas anteriormente limitan el *loan to value* máximo en el 90% para aquellos préstamos que amortizan intereses y capital, y en el 50% para los que amortizan intereses de manera periódica y el capital al vencimiento. La aplicación de dichas políticas ha permitido situar el LTV promedio simple de la cartera en el 50,75% y el LTV medio ponderado en el 46,7%. La proporción de la cartera con *loan to value* superior al 100% se ha reducido hasta el 4,4% frente al 4,9% de 2012.

Los siguientes gráficos muestran el desglose en términos de LTV para el stock de la cartera hipotecaria residencial y la distribución en términos de tasa de esfuerzo (*income multiple*) de la nueva producción de 2013:



1. *Loan to value*: Relación entre el importe del préstamo y el valor de tasación del bien hipotecado. Basado en índices.

2. *Income multiple*: Relación entre el importe total original de la hipoteca y los ingresos brutos anuales del cliente declarados en la solicitud.

Las políticas de riesgo de crédito vigentes prohíben explícitamente los préstamos considerados como de alto riesgo (*hipotecas subprime*), estableciéndose exigentes requisitos en cuanto a la calidad crediticia, tanto de las operaciones como de los clientes. Como ejemplo, a partir de 2009 no se permite la admisión de préstamos hipotecarios con *loan to value* superior al 100%. A partir de dicho año y hasta 2012 menos del 0,1% de la nueva producción contaba con un *loan to value* superior al 90%.

Existen variedades de producto con diferentes perfiles de riesgo, todos sujetos a los límites propios de las políticas de un prestamista *prime* como es Santander UK. A continuación, se describen las características de alguno de ellos (entre paréntesis el porcentaje de la cartera de hipotecas Reino Unido que representan):

- *Interest only loans* (33,3%): el cliente amortiza mensualmente los intereses y el capital al vencimiento. Es necesario que exista un plan de repago apropiado tal como un plan de pensiones, fondos de inversión, etc. Se trata de un producto habitual en el mercado británico para el que Santander UK aplica unas políticas restrictivas con el fin de mitigar los riesgos inherentes al mismo. P.ej: LTV máximo del 50%, puntos de corte más elevados en el *score* de admisión o la evaluación de la capacidad de pago simulando la amortización de cuotas de capital e intereses en lugar de solo interés. La producción de este tipo de préstamos se ha reducido en un 11% este año.
- *Flexible loans* (10,9%): este tipo de préstamos permite contractualmente al cliente modificar los pagos mensuales o hacer disposiciones adicionales de fondos hasta un límite

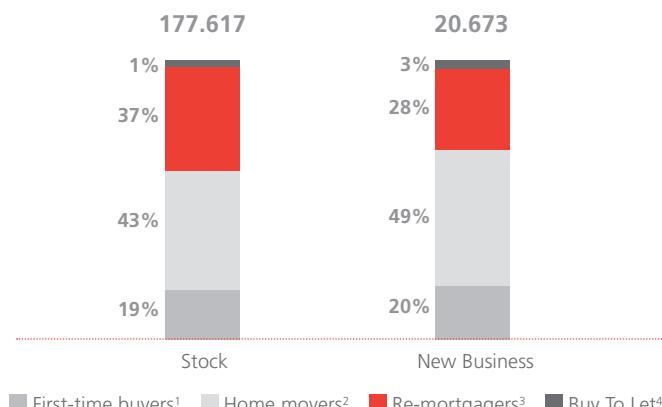
te preestablecido, así como disponer de importes que han sido pagados previamente por encima de dicho límite.

- *Buy to let* (1,48%): los préstamos hipotecarios *buy to let* (compra de un inmueble con el propósito de destinarlo al alquiler) suponen un porcentaje mínimo sobre el volumen total de la cartera. La admisión estuvo totalmente paralizada desde 2009 hasta 2012. En 2013, tras la mejora de las condiciones de este mercado, tan solo se han aprobado, bajo unas estrictas políticas de riesgos, unos 36 millones de euros mensuales, en torno al 2,5% del total de la admisión mensual.

Desde el punto de vista de la tipología del prestatario, la cartera presenta la distribución que se muestra en el siguiente gráfico:

SANTANDER UK: TIPOLOGÍA DEL PRÉSTAMO DE LA CARTERA HIPOTECARIA

Millones de euros



1. *First Time Buyer*: Clientes que adquieren una vivienda por primera vez.
 2. *Home Mover*: Clientes que cambian de vivienda, con o sin cambio de la entidad financiera que concede el préstamo.
 3. *Remortgage*: Clientes que trasladan la hipoteca desde otra entidad financiera.
 4. *Buy To Let*: Viviendas adquiridas con la finalidad de destinarlas al alquiler.

Un indicador adicional del buen comportamiento de la cartera es el reducido volumen de propiedades adjudicadas, el cual ascendía a 109 millones de euros a cierre de 2013, menos del 0,1% del total de la exposición hipotecaria. La eficiente gestión de estos casos y la existencia de un mercado dinámico para este tipo de viviendas, permite su venta en un breve período de tiempo, unas 18 semanas de media, contribuyendo a los buenos resultados obtenidos.

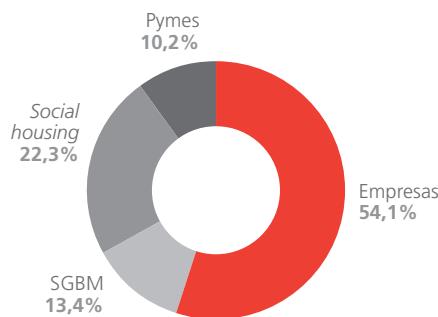
6.3.1.3 Pymes y empresas

Tal y como se ha presentado en el gráfico con la segmentación de la cartera al inicio de este apartado, la inversión crediticia de pymes y empresas, con un importe total de 41.787 millones de euros, representa el 18,6% del total existente en Santander UK.

7. Porcentaje calculado para préstamos *interest only*, si incluimos préstamos con algún componente *interest only* el porcentaje de la cartera asciende al 43,8%.

Dentro de estas carteras, se incluyen los siguientes subsegmentos:

■ SEGMENTOS CARTERA, PYMES Y EMPRESAS



Pymes: en este segmento se incluyen aquellas pequeñas empresas que, desde el punto de vista de la gestión de riesgos, se encuentran bajo el modelo estandarizado. En concreto, las pertenecientes a las líneas de negocio de *small business banking* y *regional business centers*. La inversión crediticia total a cierre del ejercicio asciende a 4.256 millones de euros, con una tasa de mora del 5,99% frente al 7,2% existente al inicio del año.

Empresas: en este segmento quedan incluidas aquellas empresas bajo gestión de riesgos carterizada, es decir, las que cuentan con un analista de riesgos asignado. También incluye las carteras consideradas como no estratégicas - *legacy* y *non-core*. La inversión al cierre del ejercicio asciende a 22.600 millones de euros, y la tasa de mora al 3,6% frente al 5,9% existente al inicio del año.

SGBM: incluye las empresas bajo el modelo de gestión de riesgos de Banca Mayorista Global, la inversión al cierre del ejercicio es de 5.600 millones de euros con una morosidad del 0,4%.

Social housing: Incluye la inversión crediticia en aquellas empresas dedicadas a la construcción, venta y alquiler de viviendas de protección social. Este segmento cuenta con el apoyo de los gobiernos locales y central británicos y no presenta morosidad. El importe de la inversión al cierre del ejercicio es de 9.330 millones de euros.

En línea con el objetivo de convertirse en banco de referencia para pymes y empresas, la concesión de créditos en las carteras más representativas de este segmento han experimentado crecimientos en 2013 de 4.900 millones de euros, en torno al 13%.

6.3.2. España

6.3.2.1 Visión general de la cartera

El riesgo de crédito total (incluyendo avales y créditos documentarios) en España (sin incluir la unidad de actividad inmobiliaria discontinuada, que se comenta más adelante), asciende a 189.783 millones de euros (26% del total Grupo), mostrando un adecuado nivel de diversificación, tanto en su visión de producto como de segmento de clientes.

En 2013 continúa registrándose una reducción en los niveles de inversión como consecuencia de la caída en la demanda de crédito y la situación económica, y adicionalmente en el último trimestre por la amortización del plan de financiación a proveedores de la Administración (en torno a 4.000 millones de euros).

	2013	2012**	2011**	Var 13/12	Var 12/11
Riesgo de crédito					
total*	189.783	210.536	223.456	-10%	-6%
Hipotecas hogares	52.016	52.834	56.434	-2%	-6%
Resto crédito particulares	17.728	20.042	19.543	-12%	3%
Empresas	106.042	119.808	134.396	-11%	-11%
Administraciones públicas	13.996	17.852	13.083	-22%	36%

* Incluyendo avales y créditos documentarios.

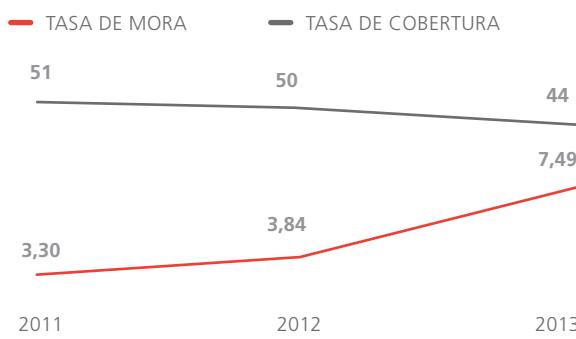
** Para que la comparativa con años anteriores sea homogénea se han reelaborado los datos de 2011 y 2012 igualando los perímetros.

La tasa de mora para el total de la cartera se sitúa en un 7,49% y se ve afectada por un menor nivel de inversión (que incrementa la tasa en 74 p.b.), por la reclasificación de operaciones subestándar realizada en junio de 2013 (con un impacto de 95 p.b.) y por mayores niveles de morosidad en el segmento de empresas.

La citada reclasificación de operaciones afectó también a la tasa de cobertura en 5 p.p., que ha tenido un comportamiento ligeramente al alza en el segundo semestre que la sitúa en el 44% a cierre de 2013.

■ TASA DE MORA Y COBERTURA

%



En los siguientes apartados se detallan las carteras más relevantes.

6.3.2.2 Cartera de crédito a familias para la adquisición de vivienda

El crédito otorgado a las familias para la adquisición de vivienda en España se sitúa al cierre de 2013 en 52.878 millones de euros, representando el 28% del riesgo crediticio total. De ellos, el 99% cuenta con garantía hipotecaria.

■ CRÉDITO A FAMILIAS PARA LA ADQUISICIÓN DE VIVIENDA*

Millones de euros

	2013	2012**	2011**
Importe bruto	52.879	53.408	57.352
Sin garantía hipotecaria	863	574	918
Con garantía hipotecaria	52.016	52.834	56.434
del que dudosos	3.956	1.371	1.512
Sin garantía hipotecaria	461	8	28
Con garantía hipotecaria	3.495	1.363	1.484

* No incluye la cartera hipotecaria de Santander Consumer España (2.279 millones de euros en 2013 con una dudosidad de 85 millones de euros)

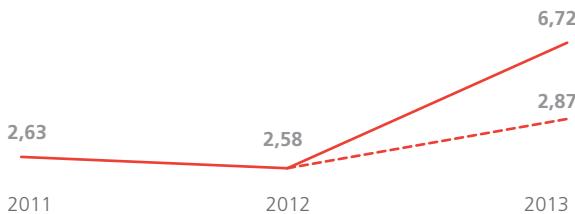
** Para que la comparativa con años anteriores sea homogénea se han reelaborado los datos de 2011 y 2012 igualando los perímetros.

La tasa de mora de las hipotecas concedidas a hogares para adquisición de vivienda se sitúa en un 6,72%. El incremento respecto al año anterior se debe principalmente al marcaje como dudosas por razones subjetivas de operaciones por 2.000 millones de euros realizado en junio de 2013.

■ TASA DE MORA HIPOTECAS HOGARES ESPAÑA

%

— TASA DE MORA — SIN RECALIFICACIÓN



La cartera de hipotecas a hogares para vivienda en España presenta características que mantienen su perfil de riesgo en un nivel medio-bajo y con una expectativa limitada de deterioro adicional:

- Todas las hipotecas pagan principal desde el primer día de la operación.
- Hay práctica habitual de amortización anticipada, por lo que la vida media de la operación es muy inferior a la contractual.
- El deudor responde con todo su patrimonio, no sólo con la vivienda.
- Alta calidad del colateral concentrada casi exclusivamente en financiación de primera vivienda.
- El 88% de la cartera tiene un LTV inferior al 80% calculado como riesgo total sobre el importe de la última tasación disponible.
- La tasa de esfuerzo promedio se mantiene cerca del 29%.

■ RANGOS DE LOAN TO VALUE TOTAL*

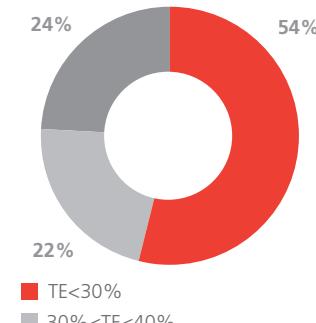
Millones de euros

	2013	2012
Importe bruto con garantía hipotecaria	52.016	52.834
LTV < 40%	12.339	12.103
LTV entre 40% y 60%	16.105	15.766
LTV entre 60% y 80%	17.364	18.745
LTV entre 80% y 100%	5.392	5.649
LTV > 100%	815	571
del que dudosos	3.496	1.364
LTV < 40%	273	145
LTV entre 40% y 60%	634	190
LTV entre 60% y 80%	1.335	326
LTV entre 80% y 100%	931	545
LTV > 100%	323	158

* No incluye Santander Consumer España

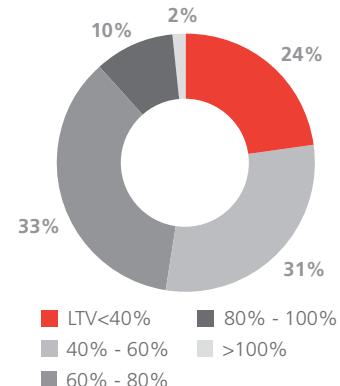
■ TASA DE ESFUERZO

Promedio 29,0%



■ LOAN TO VALUE

%

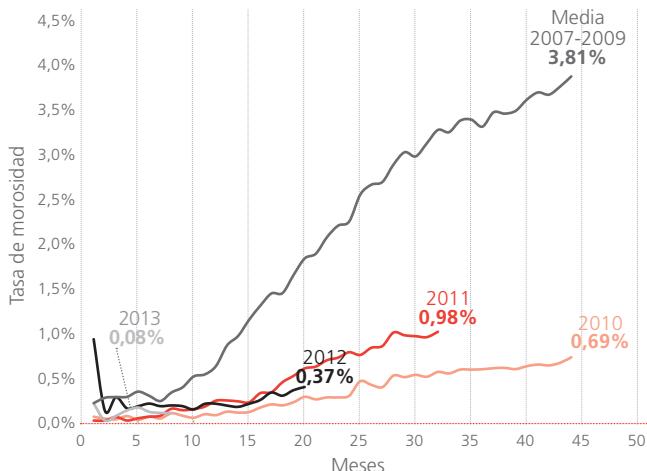


Loan to value: porcentaje que supone el riesgo total sobre el importe de la última tasación disponible. Con criterios de gestión, el LTV medio de la cartera hipotecaria residencial de particulares es el 54,8%.

Tasa de esfuerzo: relación entre las cuotas anuales y los ingresos netos del cliente.

A pesar de la situación de la economía y su deterioro progresivo durante los últimos años, las medidas tomadas en la admisión permiten que la evolución de las cosechas presente un buen comportamiento. En el siguiente gráfico puede observarse el comportamiento de las cosechas antes del cambio en las políticas de admisión (2009 y anteriores) y después de dicho cambio (2010 y posteriores):

MADURACIÓN DE COSECHAS RED SANTANDER ESPAÑA



Nota: cosecha de hipotecas originadas en la Red Santander.

El Grupo Santander en España ofreció a partir del 1 de agosto de 2011 una moratoria de capital de tres años para aliviar la situación de los clientes, particulares y autónomos, con causas objetivas de problemas económicos, como estar en paro o haber sufrido una caída de sus ingresos de más del 25%, y que tengan dificultades transitorias en el pago de sus hipotecas sobre vivienda habitual. Los clientes que se acogen a esta medida tienen la posibilidad de alargar el vencimiento del crédito, para compensar el periodo de carencia, sin que cambien las condiciones financieras del préstamo ni durante el periodo de carencia ni al finalizar el mismo.

Esta medida ha servido para mitigar el impacto social de la crisis económica, al tiempo que se preserva la buena cultura de pago, uno de los elementos diferenciales del mercado hipotecario español. A diciembre de 2013 se habían acogido a la moratoria más de 22.800 clientes.

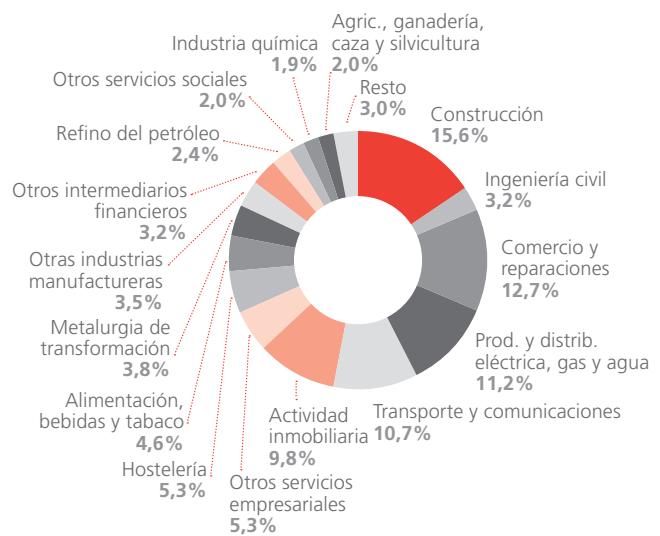
6.3.2.3 Cartera empresas

Los préstamos concedidos directamente a pymes y empresas, 106.042 millones de euros, constituyen el segmento más relevante dentro de la inversión crediticia de España, representando un 56% del total.

La mayor parte de la cartera corresponde a clientes carterizados que, por razón del riesgo asumido, tienen asignado un analista de riesgo que realiza un seguimiento continuo del cliente durante todas las fases del ciclo de riesgo.

La cartera está ampliamente diversificada, con más de 200.000 clientes activos y sin concentraciones significativas por sector de actividad.

DISTRIBUCIÓN CARTERA EMPRESAS



Durante 2013 la tasa de mora de esta cartera se sitúa en el 8,72%, afectada por la continuidad de un entorno económico complejo y por la disminución de la inversión.

6.3.2.4 Actividad inmobiliaria discontinuada en España

El Grupo ha comenzado a gestionar en unidad separada la actividad inmobiliaria discontinuada en España⁸, que incluye los créditos de clientes con actividad mayoritariamente de promoción inmobiliaria, y que cuentan con un modelo de gestión especializado, las participaciones relacionadas con el sector inmobiliario (Metrovacesa y Sareb) y los activos adjudicados.

La estrategia del Grupo en los últimos años se ha dirigido a la reducción de estos activos que a cierre de 2013 se sitúan en un total neto de 10.821 millones de euros, que representan en torno al 3% de los activos en España y menos del 1% de los activos del Grupo. La composición de la cartera es la siguiente:

- Los créditos netos son de 5.735 millones de euros, con reducción de 1.563 millones con respecto a diciembre 2012, y con una cobertura del 49%.
- Los activos adjudicados netos cierran en 3.600 millones de euros, con una cobertura del 55%.
- El valor de las participaciones en Metrovacesa y Sareb asciende a 1.486 millones de euros.

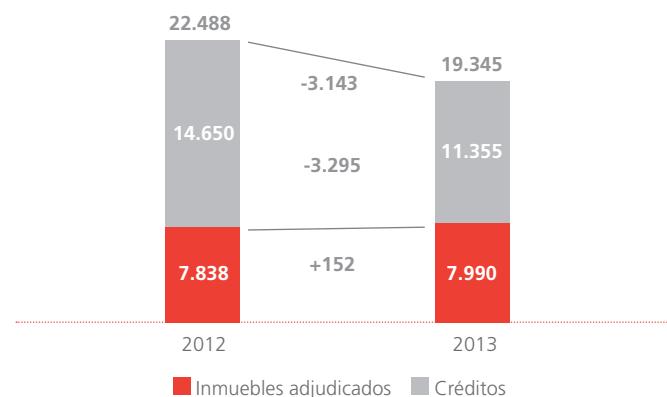
8. Para más detalle de la cartera inmobiliaria consultar la nota 54 del Informe de Auditoría y Cuentas Anuales

La siguiente tabla muestra la evolución y la clasificación de la cartera de créditos y adjudicados:

	2013			2012		
	Saldo bruto	% Cobert.	Saldo Neto	Saldo bruto	% Cobert.	Saldo Neto
1. Crédito	11.355	49%	5.735	14.650	50%	7.298
a. Normal	424	0%	424	4.362	57%	1.894
b. Subestándar	2.815	36%	1.797	2.286	39%	1.394
c. Dudosos	8.116	57%	3.514	8.002	50%	4.010
2. Adjudicados	7.990	55%	3.600	7.838	53%	3.674
TOTAL 1+2	19.345	52%	9.335	22.488	51%	10.972

Millones de euros

Así, bajo el nuevo perímetro de gestión (unidad de actividad inmobiliaria), la exposición bruta se ha reducido en un 13,9% durante 2013.



Dicha reducción continúa la senda iniciada en años anteriores y que supuso una caída del 44,2% entre 2008 y 2012.

Por tipología de los inmuebles que garantizan los créditos y de los activos adjudicados, las coberturas son las siguientes:

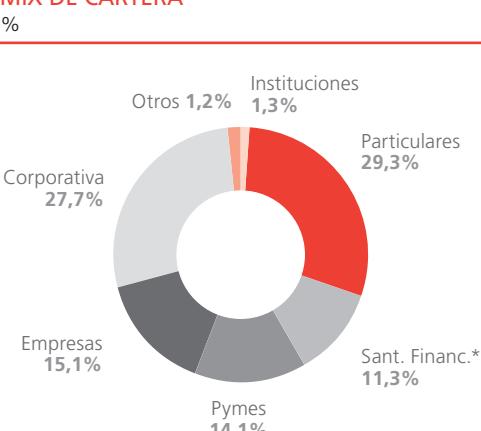
	Crédito inmobiliario		Inmuebles adjudicados		Total	
	Expos.	Cober.	Expos.	Cober.	Expos.	Cober.
Edificios terminados	4.673	31%	2.343	40%	7.016	34%
Promoción en construcción	614	47%	733	47%	1.347	47%
Suelo	4.240	65%	4.841	63%	9.081	64%
Resto garantías	1.828	62%	73	63%	1.901	62%
TOTAL	11.355	49%	7.990	55%	19.345	52%

Millones de euros

6.3.3 Brasil

La cartera crediticia de Brasil asciende a 79.216 millones de euros (11% del total Grupo) y cuenta con un adecuado nivel de diversificación y un perfil predominantemente minorista. El 55% del crédito recae en particulares, financiación al consumo y Pymes.

MIX DE CARTERA



* Santander Financiamientos: unidad de financiación al consumo (principalmente vehículos).

En 2013 registró un crecimiento (a tipo de cambio constante) del 7,1% frente al 11% del año anterior. Dicho crecimiento está alineado con el crecimiento nominal de la economía brasileña y la media de bancos privados en Brasil.

A continuación se detallan los niveles de inversión y crecimiento de los principales segmentos.

■ INVERSIÓN: SEGMENTACIÓN

Millones de euros, tipo de cambio constante, dic 2013

	2013	2012	2011	2010	13 / 12	12 / 11	11 / 10
Particulares	23.230	21.734	19.515	15.677	7%	11%	24%
Hipotecas	5.060	3.860	3.116	2.078	31%	24%	50%
Consumo	11.676	11.947	11.075	9.247	-2%	8%	20%
Tarjetas	5.286	4.965	4.342	3.303	6%	14%	31%
Otros	1.207	962	983	1.049	25%	-2%	-6%
Santander Financiamientos	8.976	9.302	9.560	8.330	-4%	-3%	15%
Pymes y grandes empresas	45.057	41.164	36.536	32.213	9%	13%	13%
Pymes	11.137	11.477	9.535	7.523	-3%	20%	27%
Empresas	11.940	10.496	10.055	8.210	14%	4%	22%
Corporativa	21.981	19.190	16.946	16.480	15%	13%	3%

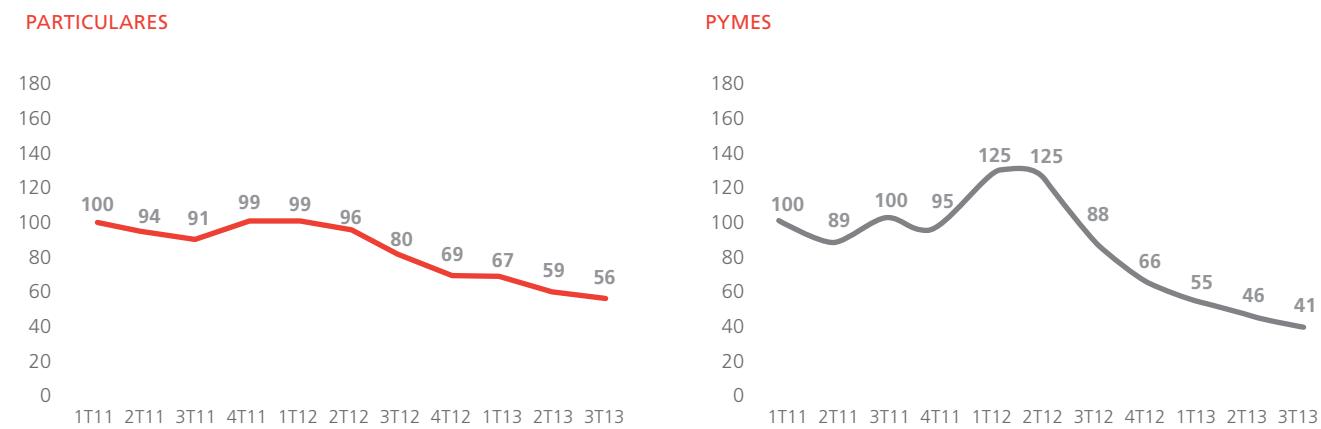
El crecimiento ha sido más intenso en los segmentos con un perfil de riesgo más conservador, en línea con la política del Banco de dar más peso en la composición de su cartera a segmentos con mejor perfil crediticio.

Así, en el segmento de particulares destaca el crecimiento de la cartera hipotecaria, que ya representa el 22% de la inversión total en particulares frente al 13% tres años atrás, y en personas jurídica los mayores crecimientos se registran en las carteras de empresas y corporativa.

Por otro lado el Banco ha continuado durante 2013 las medidas iniciadas en 2012 sobre la calidad de la admisión que se han traducido en una mejora sostenida en los indicadores adelantados sobre el perfil crediticio de las nuevas producciones (cosechas). En los siguientes gráficos se muestran dichos indicadores para las carteras de particulares y Pymes, que concentran el 66% de la morosidad y el 75% de las dotaciones de la unidad.

■ COSECHAS. EVOLUCIÓN DEL RATIO OVER 30* A LOS 3 MESES DE LA ADMISIÓN DE CADA COSECHA

En base 100

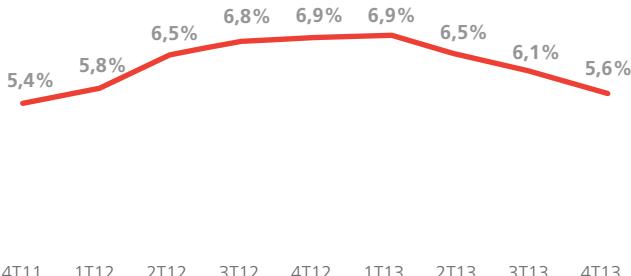


* Over30: más de 30 días de atraso en el pago.

Como consecuencia de las mencionadas políticas de mejora en la admisión y cambio de mix, durante 2013 se registra una caída de 122 p.b. en la tasa de morosidad que cierra en un 5,64% frente al 6,86% del ejercicio anterior.

La tasa de cobertura de la morosidad también muestra una evolución positiva situándose al cierre de 2013 en un 95% lo que supone un crecimiento de 5 p.p. como consecuencia principalmente de la reducción en los niveles de morosidad.

TASA DE MOROSIDAD



TASA DE COBERTURA



6.4. Otras ópticas del riesgo de crédito

6.4.1 Riesgo de crédito por actividades en mercados financieros

Bajo este epígrafe se incorpora el riesgo de crédito generado en la actividad de tesorería con clientes, principalmente con entidades de crédito. La operativa se desarrolla tanto a través de productos de financiación en mercado monetario con diferentes instituciones financieras como a través de productos derivados destinados a dar servicio a los clientes del Grupo.

Para medir la exposición se usa una metodología de MtM (valor de reposición en derivados o importe dispuesto en líneas comprometidas) más una exposición potencial futura (*addon*). Adicionalmente, se calcula también el capital en riesgo o pérdida inesperada, es decir, la pérdida que, una vez restada la pérdida esperada, constituye el capital económico, neto de garantías y recuperación.

A cierre de los mercados se recalculan las exposiciones ajustando todas las operaciones a su nuevo horizonte temporal, se ajusta la exposición potencial futura y se aplican las medidas de mitigación (*netting*, colateral, etc.), de manera que las exposiciones se puedan controlar diariamente contra los límites aprobados por la alta dirección. El control del riesgo se realiza mediante un sistema integrado y en tiempo real que permite conocer en cada momento el límite de exposición disponible con cualquier contrapartida, en cualquier producto y plazo y en cualquier unidad del Grupo.

Exposiciones en derivados

A cierre de 2013, la exposición total con criterios de gestión en términos de valor de mercado positivo después de aplicar acuerdos de *netting* y colateral por actividades de derivados es de 10.997 millones de euros (en términos de exposición neta es de 48.451 millones de euros) y se concentra en contrapartidas de gran calidad crediticia, de tal forma que se mantiene un 75,1% del riesgo con contrapartidas con un rating igual o superior a A-.

En torno al 93% de la operativa de derivados es con entidades financieras y entidades de contrapartida central (CCP por sus siglas en inglés) con las cuales se opera casi en su totalidad bajo acuerdos de *netting* y colateral. El resto de la operativa con clientes diferentes de entidades financieras corresponde, en términos generales, a operaciones cuya finalidad es de cobertura. Puntualmente, se podrían realizar operaciones con fines distintos a la cobertura, siempre con clientes especializados.

DISTRIBUCIÓN DEL RIESGO EN DERIVADOS OTC POR RATING DE LA CONTRAPARTIDA

En términos nominales*

RATING	%
AAA	1,36
AA	0,81
A	72,88
BBB	20,90
BB	4,01
B	0,02
RESTO	0,01

*Ratings basados en equivalencias entre rating internos y ratings de calificadoras.

■ DERIVADOS OTC: DISTRIBUCIÓN POR RIESGO NOMINAL Y VALOR DE MERCADO*

Millones de euros

	2013			2012			2011		
	Nominal	Valor de mercado		Nominal	Valor de mercado		Nominal	Valor de mercado	
		Positivo	Negativo		Positivo	Negativo		Positivo	Negativo
CDS protección comprada**	45.968	86	887	52.332	476	680	61.981	2.082	385
CDS Protección vendida	38.675	763	89	42.697	453	333	51.129	232	2.035
Total derivados de crédito	84.642	849	976	95.030	930	1.013	113.109	2.315	2.420
Forwards renta variable	2.125	76	20	4.630	338	132	4.601	149	158
Opciones renta variable	58.964	1.686	2.420	60.689	1.376	1.438	62.525	1.476	1.796
Spot renta variable	10.041	1.103	-	6.616	999	0	6.583	564	0
Swaps renta variable	685	-	265	88	-	266	512	0	229
Total derivados de renta variable	71.814	2.865	2.705	72.022	2.713	1.835	74.221	2.188	2.183
Forwards renta fija	3.089	1	0	4.855	5	4	1.979	0	0
Opciones renta fija	-	0	-	-	-	0	0	0	0
Spot renta fija	1.906	-	-	1.693	-	0	2.165	0	0
Total derivados de renta fija	4.995	1	0	6.548	5	4	4.144	0	0
Cambios a plazo y contado	101.216	2.594	1.504	105.089	1.380	1.342	125.032	2.129	1.788
Opciones tipo de cambio	46.290	604	345	70.298	232	496	82.698	511	724
Otros derivados de cambio	125	2	1	41	1	0	37	0	2
Swaps tipos de cambio	411.603	9.738	8.530	418.930	9.617	9.550	371.305	10.882	9.982
Total derivados de tipo de cambio	559.233	12.940	10.380	594.358	11.231	11.388	579.072	13.523	12.496
Asset swaps	22.594	901	1.634	22.322	870	1.623	20.586	867	1.440
Call money swaps	235.981	698	608	215.404	673	1.011	237.096	584	763
Estructuras tipos de interés	37.398	1.997	2.553	6.640	2.180	2.339	8.087	1.981	2.260
Forwards tipos de interés - FRAs	117.011	16	18	304.041	41	49	184.242	77	114
IRS	2.711.552	58.164	54.774	2.038.235	81.091	77.005	2.153.153	72.024	68.345
Otros derivados tipos de interés	230.735	3.870	3.456	251.526	4.255	3.726	259.809	3.507	12.269
Total derivados de tipo de interés	3.355.272	65.648	63.043	2.838.168	89.109	85.752	2.862.973	79.040	85.190
Materias primas	1.363	265	78	1.871	308	104	3.479	410	192
Total derivados de materias primas	1.363	265	78	1.871	308	104	3.479	410	192
TOTAL DERIVADOS	4.077.320	82.568	77.183	3.607.996	104.295	100.097	3.636.999	97.476	102.480

* Datos con criterios de gestión. No incluyen mercados organizados.

** Derivados de crédito comprados incluyen coberturas sobre préstamos.

■ DERIVADOS OTC: EXPOSICIÓN EN TÉRMINOS DE VALOR DE MERCADO Y RIESGO EQUIVALENTE DE CRÉDITO INCLUYENDO EFECTO DE MITIGACIÓN¹

Millones de euros

	2013	2012	2011
Valor de mercado efecto netting ²	18.919	22.643	21.549
Colateral recibido ³	7.922	10.555	11.508
Valor de mercado efecto netting y colateral ⁴	10.997	12.088	10.041
REC Neto ⁵	48.451	52.184	53.358

1. Datos con criterios de gestión. No incluyen mercados organizados.

2. Valor de mercado utilizado para incluir los efectos de los acuerdos mitigantes de cara a calcular la exposición por riesgo de contrapartida

3. Colateral recibido correspondiente a operativa de derivados

4. Considerando la mitigación de los acuerdos de netting y una vez restado el colateral recibido

5. REC (Riesgo Equivalente de Crédito: valor neto de reposición más el máximo valor potencial. Incluye mitigantes)

■ DERIVADOS OTC: DISTRIBUCIÓN DE NOMINALES POR VENCIMIENTO*

Millones de euros

	Hasta 1 año**	Hasta 5 años	Hasta 10 años	Más de 10 años	TOTAL
CDS protección comprada***	45.655	109	6	198	45.968
CDS protección vendida	38.645	0	0	0	38.645
Total derivados de crédito	84.299	109	6	198	84.612
Forwards renta variable	2.125	0	0	0	2.125
Opciones renta variable	52.175	22	6.646	120	58.964
Spot renta variable	9.878	10	152	0	10.041
Swaps renta variable	685	0	0	0	685
Total derivados de renta variable	64.863	33	6.798	120	71.814
Forwards renta fija	2.438	0	622	29	3.089
Opciones renta fija	0	0	0	0	0
Spot renta fija	1.906	0	0	0	1.906
Total derivados de renta fija	4.344	0	622	29	4.995
Cambios a plazo y contado	98.633	83	2.499	1	101.216
Opciones tipo de cambio	44.879	0	1.411	0	46.290
Otros derivados de cambio	108	0	17	0	125
Swaps tipos de cambio	377.666	8.412	21.378	4.147	411.603
Total derivados de tipo de cambio	521.285	8.495	25.305	4.149	559.233
Asset swaps	21.202	633	193	566	22.594
Call money swaps	233.495	108	2.250	129	235.981
Estructuras tipos de interés	34.077	874	566	1.882	37.398
Forwards tipos de interés - FRAs	117.011	0	0	0	117.011
IRS	2.542.301	33.360	88.225	47.666	2.711.552
Otros derivados tipos de interés	210.872	6.340	11.371	2.152	230.735
Total derivados de tipo de interés	3.158.958	41.314	102.605	52.395	3.355.272
Materias primas	1.259	0	105	0	1.363
Total derivados de materias primas	1.259	0	105	0	1.363
TOTAL DERIVADOS	3.835.008	49.950	135.441	56.891	4.077.290

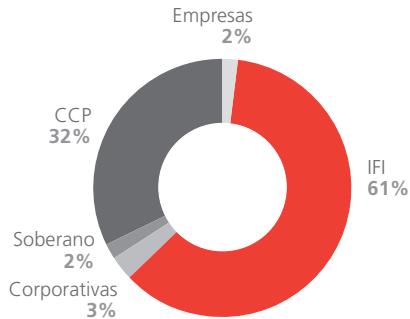
* Datos con criterios de gestión. No incluyen mercados organizados.

** En la operativa bajo acuerdo de colateral se considera como vencimiento el plazo de reposición del colateral.

*** Derivados de crédito comprados incluyen coberturas sobre préstamos.

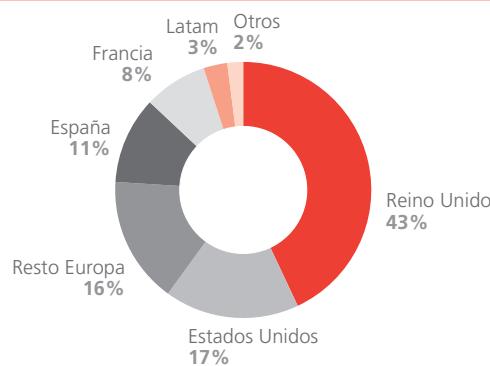
La distribución de la operativa de derivados en nominales por tipo de contrapartida se concentra principalmente en instituciones financieras (61%) y en cámaras de compensación (32%).

■ RIESGO EN DERIVADOS POR TIPO DE CONTRAPARTIDA



En relación con la distribución geográfica, el 43% del nominal se corresponde con contrapartidas británicas (cuyo peso dentro del total se explica por el creciente uso de cámaras de compensación), el 17% con contrapartidas norteamericanas, el 11% con contrapartidas españolas, el 8% con contrapartidas francesas, y del resto de agrupaciones por países destacan resto de Europa (16%) y Latinoamérica (3%).

■ RIESGO EN DERIVADOS POR GEOGRAFÍA



Derivados OTC, mercados organizados y cámaras de compensación

Las políticas del Grupo buscan anticiparse en la medida de lo posible en la aplicación de las medidas que resultan de las nuevas regulaciones relativas a la operativa de derivados OTC, tanto si se liquida por cámara de compensación central o si permanece bilateral. Así, desde 2011 se ha iniciado una gradual estandarización de la operativa OTC para realizar la liquidación y compensación a través de cámaras de toda la operativa de nueva contratación que las nuevas

normativas así lo requieran, además del fomento interno del uso de sistemas de ejecución electrónica.

En cuanto a mercados organizados, hasta 2013 no se ha considerado riesgo de crédito para este tipo de operativa, al eliminarse dicho riesgo al actuar los mercados organizados como contrapartida en las operaciones, dado que cuentan con mecanismos que les permiten proteger su posición financiera a través de sistemas de depósitos y reposición de garantías, y procesos que aseguran la liquidez y transparencia de las transacciones. A partir de 2014, con la entrada en vigor de la nueva CRD IV (Directiva de Requerimientos de Capital) y CRR (Reglamento de Requerimientos de Capital), que trasponen los principios de Basilea III, se considerará el riesgo de crédito para este tipo de operativa.

En los cuadros siguientes podemos ver el peso que sobre el total de derivados OTC ha adquirido la operativa liquidada por cámara a cierre de 2013 y la importante evolución que presenta la operativa liquidada por cámara desde 2011.

DISTRIBUCIÓN DEL RIESGO CON DERIVADOS OTC EN FUNCIÓN DEL CANAL DE LIQUIDACIÓN Y TIPO DE DERIVADO*

Nominal en millones de euros

	Bilateral		CCP**		Total
	Nominal	%	Nominal	%	
Derivados de crédito	83.664	99%	949	1,1%	84.612
Derivados de renta variable	71.703	100%	111	0,2%	71.814
Derivados de renta fija	4.994	100,0%	1	0,0%	4.995
Derivados de tipo de cambio	558.617	99,9%	616	0,1%	559.233
Derivados de tipo de interés	2.064.776	61,5%	1.290.496	38,5%	3.355.272
Derivados de materias primas	1.363	100,0%	-	0,0%	1.363
Total	2.785.117	68,3%	1.292.173	31,7%	4.077.290

* Datos con criterios de gestión. No incluyen mercados organizados.

** Entidades de contrapartida central (ECC) o CCP por sus siglas en inglés.

DISTRIBUCIÓN DEL RIESGO LIQUIDADO POR CCP POR TIPO DE DERIVADO Y EVOLUCIÓN*

Nominal en millones de euros

	2013	2012	2011
Derivados de crédito	949	-	-
Derivados de renta variable	111	138	211
Derivados de renta fija	1	33	5
Derivados de tipo de cambio	616	988	425
Derivados de tipo de interés	1.290.496	669.750	420.501
Derivados de materias primas	-	-	-
Total general	1.292.173	670.908	421.143

* Datos con criterios de gestión. No incluyen mercados organizados.

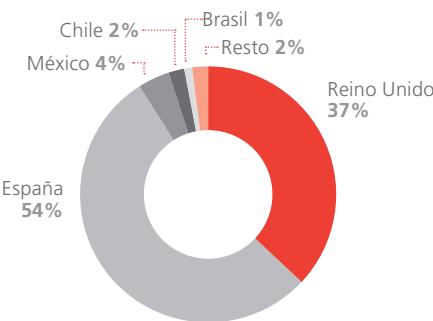
El Grupo gestiona activamente la operativa no liquidada por cámara tratando de optimizar su volumen, dados los requisitos de márgenes y capital que las nuevas regulaciones imponen sobre ella.

En general, la operativa con instituciones financieras se realiza bajo acuerdos de *netting* y colateral, y se hace un esfuerzo continuado en conseguir que el resto de la operativa se cubra bajo este tipo de acuerdos. Con carácter general, los contratos de colateral que firma el Grupo son bilaterales existiendo contadas excepciones fundamentalmente con entidades multilaterales y fondos de titulización.

El colateral recibido bajo los diversos tipos de acuerdos de colateral (CSA, OSLA, ISMA, GMRA, etc.) firmados por el Grupo asciende a 9.451 millones de euros (de los cuales 7.922 millones de euros corresponden a colateral recibido por operativa derivados), siendo mayoritariamente efectivo (96,9%), y estando sometidos el resto de tipos de colateral a estrictas políticas de calidad en cuanto a tipo de emisor y su rating, seniority de la deuda y haircuts aplicados.

En términos geográficos, el colateral recibido se distribuye según se puede observar en el siguiente gráfico:

COLATERAL RECIBIDO. DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA



Riesgo de crédito fuera de balance

En este apartado se incorpora el riesgo fuera de balance correspondiente a compromisos de financiación y garantía con clientes mayoristas, que asciende a 68.459 millones de euros distribuidos en los siguientes productos:

EXPOSICIÓN FUERA DE BALANCE

En millones de euros

Producto	Vencimiento				Total
	< 1 año	1-3 años	3-5 años	> 5 años	
Financiación*	8.539	15.089	18.265	1.985	43.878
Avalés técnicos	4.407	5.930	1.574	4.357	16.268
Avalés financieros y comerciales	2.419	3.193	824	843	7.279
Comercio exterior**	440	435	60	99	1.035
Total general	15.804	24.646	20.724	7.285	68.459

* Incluye fundamentalmente líneas de crédito comprometidas bilaterales y sindicadas.

** Incluye fundamentalmente stand by letters of credit.

Actividad en derivados de crédito

Grupo Santander utiliza derivados de crédito con la finalidad de realizar coberturas de operaciones de crédito, negocio de clientes en mercados financieros y dentro de la operativa de trading. Presenta una dimensión reducida en términos relativos a otros bancos de sus características y además está sujeta

a un sólido entorno de controles internos y de minimización de su riesgo operativo.

El riesgo de esta actividad se controla a través de un amplio conjunto de límites como VaR, nominal por *rating*, sensibilidad al *spread* por *rating* y nombre, sensibilidad a la tasa de recuperación y sensibilidad a la correlación. Se fijan asimismo límites de *jump-to-default* por nombre individual, zona geográfica, sector y liquidez.

En términos de nancial, la posición en CDS incorpora protección comprada por 41.770 millones de euros⁹ y protección vendida por 38.645 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2013, la sensibilidad de la actividad de crédito a incrementos de *spreads* de 1 punto básico era de -0,5 millones de euros, algo superior a la de 2012, mientras que el VaR promedio anual ascendió a 2,1 millones de euros, inferior a los de 2012 y 2011 (VaR promedio de 2,9 y 10,6 millones de euros respectivamente).

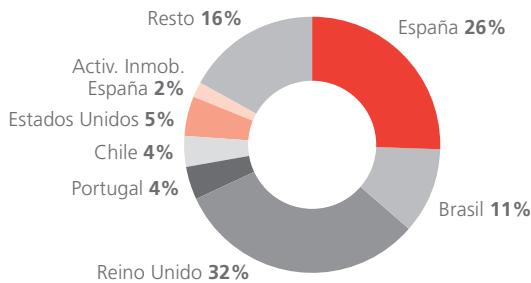
6.4.2 Riesgo de concentración

El control del riesgo de concentración constituye un elemento esencial de gestión. El Grupo efectúa un seguimiento continuo del grado de concentración de las carteras de riesgo crediticio bajo diferentes dimensiones relevantes: por país, por sector y por grupos de clientes.

La comisión delegada de riesgos establece las políticas de riesgo y revisa los niveles de exposición apropiados para la adecuada gestión del grado de concentración de las carteras de riesgo crediticio¹⁰.

En términos **geográfcos** el riesgo de crédito con clientes se encuentra diversificado en los principales mercados donde el Grupo tiene presencia, como se observa en el siguiente gráfico.

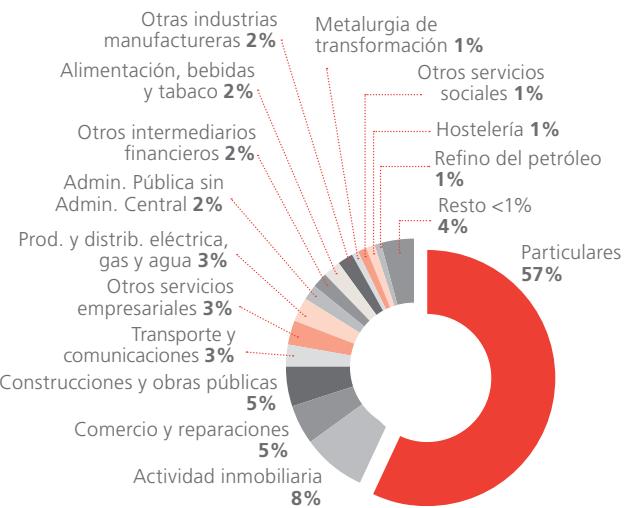
RIESGO DE CRÉDITO CON CLIENTES



El 57% del riesgo de crédito del Grupo corresponde a clientes particulares, que por su propia naturaleza presentan un alto nivel de diversificación. Adicionalmente, desde el punto de vista **sectorial**, la cartera del crédito del Grupo se encuentra bien distribuida sin concentraciones relevantes en sectores

especícos. En el siguiente gráfico se muestra la distribución sectorial a cierre de año.

DIVERSIFICACIÓN SECTORIAL



El Grupo está sujeto a la regulación del Banco de España sobre grandes riesgos. De acuerdo con la normativa contenida en la Circular 3/08 (sobre determinación y control de los recursos propios mínimos) y posteriores modificaciones, el valor de todos los riesgos que una entidad de crédito contraiga con una misma persona, entidad o grupo económico, incluso el propio en la parte no consolidable, no podrá exceder del 25% de sus recursos propios. Los riesgos mantenidos con una misma persona, física o jurídica o grupo económico se considerarán grandes riesgos cuando su valor supere el 10% de los recursos propios de la entidad de crédito. Se exceptúan de este tratamiento las exposiciones con gobiernos y bancos centrales pertenecientes a la OCDE.

A 31 de diciembre de 2013 (que es el último periodo reportado a Banco de España), existen contados grupos económicos declarados que superan inicialmente el 10% de los recursos propios: siete entidades financieras, un gobierno general y una entidad de contrapartida central UE. Después de aplicar técnicas de mitigación del riesgo y la normativa aplicable a grandes riesgos, todos ellos quedan por debajo del 4% de los recursos propios computables.

Al 31 de diciembre de 2013, la exposición crediticia con los 20 primeros grupos económico-financieros acreditados, excluyendo gobiernos AAA y títulos soberanos denominados en moneda local, representaba un 4,7% del riesgo crediticio dispuesto con clientes (inversión más riesgos de firma) reduciéndose levemente frente al año anterior.

El Grupo no mantiene exposición con una entidad de contrapartida central que supera el 5% de los recursos propios. El top 10 de IFIs representa 14.769 millones de euros.

9. Este dato no incluye CDS por aproximadamente 3.200 millones de nominal que cubren préstamos dado que contablemente se catalogan como garantías financieras en lugar de como derivados de crédito al no tener impacto su variación de valor sobre resultados ni sobre reservas para evitar asimetrías contables.

10. Para más detalle, ver 'Métricas cuantitativas complementarias de apetito de riesgo de concentración' dentro del apartado '2. Principios corporativos de gestión, control y apetito de riesgo'.

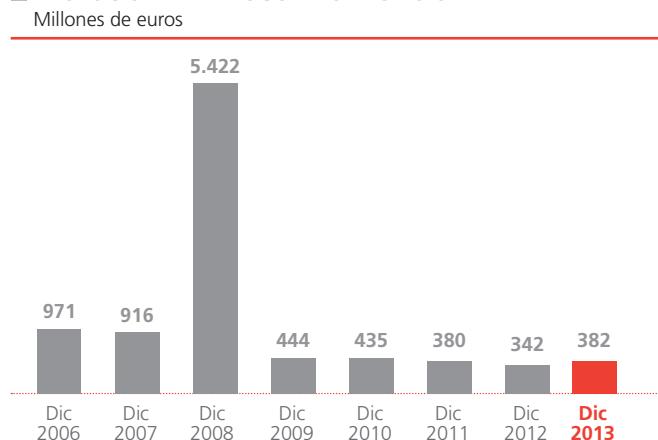
La división de Riesgos del Grupo colabora estrechamente con la división Financiera en la gestión activa de las carteras de crédito que, entre sus ejes de actuación, contempla la reducción de la concentración de las exposiciones mediante diversas técnicas, como la contratación de derivados de crédito de cobertura u operaciones de titulización, con el fin último de optimizar la relación retorno-riesgo de la cartera total.

6.4.3. Riesgo país

El riesgo país es un componente del riesgo de crédito que incorpora todas las operaciones de crédito transfronterizas (*cross-border*) por circunstancias distintas del riesgo comercial habitual. Sus elementos principales son el riesgo soberano, el riesgo de transferencia y los restantes riesgos que puedan afectar a la actividad financiera internacional (guerras, catástrofes naturales, crisis balanza de pagos, etc).

A 31 de diciembre de 2013, la exposición susceptible de provisionar por riesgo país ascendía a 382 millones de euros. A cierre de 2012, el riesgo país total provisiónable fue de 342 millones de euros. El fondo de cobertura al final del ejercicio 2013 era de 47 millones de euros, frente a los 45 millones del periodo anterior. Destacar que en 2013, Puerto Rico cambió su clasificación según el criterio de Banco de España, pasando a considerarse como Grupo 2 en lugar de Grupo 1¹¹.

EVOLUCIÓN DEL RIESGO PAÍS PROVISIONABLE



La exposición provisionable a riesgo país es moderada y ha seguido una senda descendente en los últimos años. La única excepción significativa fue en 2008, con un incremento significativo por la incorporación de las transacciones con clientes brasileños derivada de la compra de ABN/Banco Real. Dicho incremento se redujo en 2009, con la reclasificación de Brasil a Grupo 2 según el criterio de las circulares de Banco de España.

La exposición total a riesgo país, independientemente de que sea provisionable o no, es también moderada. Exceptuando los países Grupo 1 (considerados por el Banco de España como los de menor riesgo¹²), la exposición individual por país no supera en ningún caso el 1% del total de los activos de Grupo Santander.

Los principios de gestión de riesgo país han seguido obedeciendo a un criterio de máxima prudencia, asumiéndose el riesgo país de una forma muy selectiva en operaciones claramente rentables para el Grupo, y que refuerzan la relación global con sus clientes.

6.4.4. Riesgo soberano y frente a resto de administraciones públicas

Como criterio general, en Grupo Santander se considera riesgo soberano el contraído por operaciones con el banco central (incluido el encaje regulatorio), el riesgo emisor del Tesoro o ente similar (cartera de deuda del Estado) y el derivado de operaciones con entidades públicas con las siguientes características: sus fondos provengan únicamente de los ingresos presupuestarios del Estado, tengan reconocimiento legal de entidades directamente integradas en el sector Estado, y desarrollen actividades que no tengan carácter comercial.

Este criterio, empleado históricamente por Grupo Santander, presenta algunas diferencias respecto del solicitado por la *European Banking Authority* (EBA) de cara a sus ejercicios periódicos de estrés. Las más significativas se encuentran en que el criterio EBA no incluye el riesgo contraído con los bancos centrales, las exposiciones mantenidas en compañías de seguros ni las exposiciones indirectas vía garantías u otros instrumentos. Por contra, sí incluye administraciones públicas en general (incluyendo regionales y locales) y no sólo el sector Estado.

La exposición al riesgo soberano (según criterio aplicado en el Grupo) se deriva principalmente de las obligaciones a las que están sujetos los bancos filiales de constitución de determinados depósitos en los correspondientes bancos centrales así como por carteras de renta fija mantenidas dentro de la estrategia de gestión del riesgo de interés estructural del balance. La amplia mayoría de dichas exposiciones se materializan en moneda local y se financian sobre la base de los depósitos de clientes captados localmente, también denominados en moneda local. La exposición en el soberano local pero en divisas diferentes a la oficial del país de emisión es poco relevante (5.743 millones de euros, el 3,5% del total de riesgo soberano), y menos aún la exposición en emisores soberanos no locales, que suponen riesgo *cross-border*¹³ (1.497 millones de euros, el 0,9% del total de riesgo soberano).

En general, la exposición total al riesgo soberano se ha mantenido relativamente estable en los últimos años, lo cual parece razonable si tenemos en cuenta los motivos estratégicos que están detrás de la misma, comentados anteriormente.

Asimismo, la estrategia de inversión en riesgo soberano tiene en cuenta la calidad crediticia de cada país a la hora de establecer los límites máximos de exposición. En la siguiente tabla se muestra el porcentaje de exposición por nivel de rating¹⁴.

11. La tipología de países para cada grupo de riesgo se define en la circular nº 4/2004 de Banco de España (página 221).

12. En este grupo se incluyen las operaciones con obligados finales residentes en países de la Unión Europea, Noruega, Suiza, Islandia, Estados Unidos, Canadá, Japón, Australia y Nueva Zelanda.

13. No se consideran países calificados de bajo riesgo por Banco de España (Grupo 1 según su terminología).

14. Se emplean ratings internos.

■ EXPOSICIÓN POR NIVEL DE RATING

	% 31 dic. 2013				31 dic. 2012	31 dic. 2011	31 dic. 2010
AAA	36%	34%	29%	61%			
AA	6%	3%	26%	0%			
A	27%	29%	6%	3%			
BBB	26%	31%	38%	34%			
Menos de BBB	5%	4%	1%	2%			

La distribución de la exposición soberana por nivel de rating se ha visto afectada por las numerosas revisiones de rating de los emisores soberanos en los últimos años, principalmente España, Portugal, Estados Unidos y Chile.

Si nos atenemos al criterio EBA comentado anteriormente, la exposición a administraciones públicas en los cierres de los últimos tres años se muestra en las tablas inferiores¹⁵.

En 2013 la exposición disminuye un 13% principalmente por España. La exposición al riesgo soberano de España (país donde el Grupo tiene su domicilio social), en comparación con otras entidades de perfil similar (*peers*), no es elevada en términos de total de activos (3,4% a diciembre de 2013).

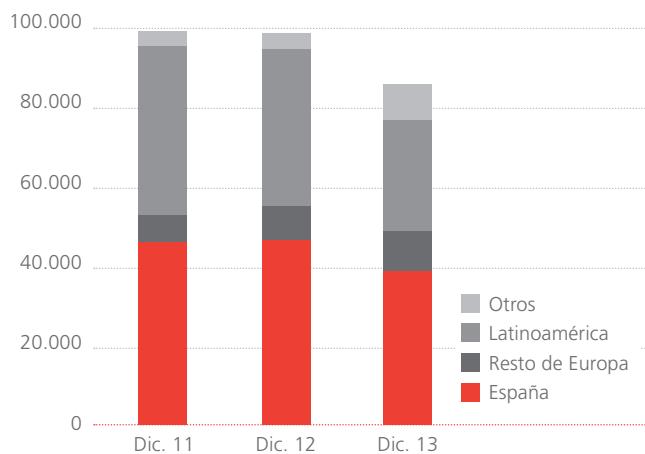
En el primer semestre de 2013 dicha exposición se incrementó, dentro de la gestión del riesgo de interés estructural del balance, principalmente para acomodar el aumento de riesgo de interés (sensibilidad del margen financiero) derivado del aumento de depósitos comerciales. En el segundo

semestre, por el contrario, la exposición soberana a España se redujo como consecuencia de la cancelación del préstamo del fondo al pago de proveedores y, en el contexto de la gestión del riesgo de interés del balance, al anticipar una disminución del coste medio de los pasivos.

La exposición soberana en Latinoamérica se produce en su práctica totalidad en moneda local, siendo esta contabilizada en libros locales y con una concentración en los plazos cortos, de menor riesgo de interés y mayor liquidez.

■ RIESGO SOBERANO Y FRENTE A OTRAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS: EXPOSICIÓN DIRECTA NETA (CRITERIO EBA)

Millones de euros



■ EXPOSICIÓN AL RIESGO SOBERANO (CRITERIO EBA)

Millones de euros

31 DIC. 2013		Cartera			Exposición directa neta total
	Negociación y otros a VR	Disponible para la venta	Inversión crediticia		
España	4.359	21.144	12.864	38.367	
Portugal	149	2.076	583	2.807	
Italia	1.310	77	0	1.386	
Grecia	0	0	0	0	
Irlanda	0	0	0	0	
Resto zona euro	(1.229)	67	0	(1.161)	
Reino Unido	(1.375)	3.777	0	2.402	
Polonia	216	4.770	43	5.030	
Resto Europa	5	117	0	122	
Estados Unidos	519	2.089	63	2.671	
Brasil	8.618	8.901	223	17.743	
México	3.188	2.362	2.145	7.695	
Chile	(485)	1.037	534	1.086	
Resto de América	268	619	663	1.550	
Resto del mundo	5.219	596	148	5.964	
Total	20.762	47.632	17.268	85.661	

31 DIC. 2012		Cartera			Exposición directa neta total
	Negociación y otros a VR	Disponible para la venta	Inversión crediticia		
España	4.403	24.654	16.528		45.586
Portugal	0	1.684	616		2.299
Italia	(71)	76	0		4
Grecia	0	0	0		0
Irlanda	0	0	0		0
Resto zona euro	943	789	0		1.731
Reino Unido	(2.628)	4.419	0		1.792
Polonia	669	2.898	26		3.592
Resto Europa	10	0	0		10
Estados Unidos	(101)	1.783	30		1.712
Brasil	14.067	11.745	351		26.163
México	4.510	2.444	2.381		9.335
Chile	(293)	1.667	521		1.895
Resto de América	214	916	771		1.900
Resto del mundo	1.757	645	234		2.636
Total	23.480	53.718	21.457		98.655

15. Adicionalmente al 31 de diciembre de 2013, el Grupo mantenía exposiciones directas neta en derivados cuyo valor razonable ascendía a (206) millones de euros, así como exposición indirecta neta en derivados cuyo valor razonable ascendía a 6 millones de euros. Por otro lado, Grupo Santander no tiene exposición en carteras a vencimiento.

6.4.5. Riesgo medioambiental

El análisis del riesgo medioambiental de las operaciones crediticias constituye uno de los aspectos principales del plan estratégico de responsabilidad social corporativa, en línea con el compromiso del Grupo con la sostenibilidad. Se desarrolla sobre los siguientes dos grandes ejes:

- Principios del Ecuador: es una iniciativa de la Corporación Financiera Internacional del Banco Mundial. Constituye un estándar internacional para el análisis de las implicaciones sociales y ambientales de las operaciones de *project finance*. La asunción de estos principios supone el compromiso de evaluar y tomar en consideración el riesgo social y ambiental, y por lo tanto, de conceder créditos solo para aquellos proyectos que puedan acreditar la adecuada gestión de sus impactos sociales y ambientales. La metodología que se sigue es la que se detalla a continuación:
- Para las operaciones con un importe igual o superior a 10 millones de dólares, se cumple un cuestionario inicial, de carácter genérico, diseñado para establecer el riesgo del proyecto en materia socioambiental (según categorías A, B y C, de mayor a menor riesgo respectivamente) y el grado de cumplimiento de la operación respecto a los Principios del Ecuador.
- Para aquellos proyectos clasificados dentro de las categorías de mayor riesgo (categorías A y B País OCDE *Non-high income*), se complementa un cuestionario más extenso, adaptado según el sector de actividad.

- Según la categoría y localización de los proyectos, se realiza una auditoría social y ambiental (efectuada por asesores externos independientes). Para ello se han desarrollado cuestionarios específicos en los sectores en los que el Banco es más activo. Además, el Banco imparte formación, en el ámbito social y ambiental, tanto a los equipos de riesgos como a los responsables de negocio.

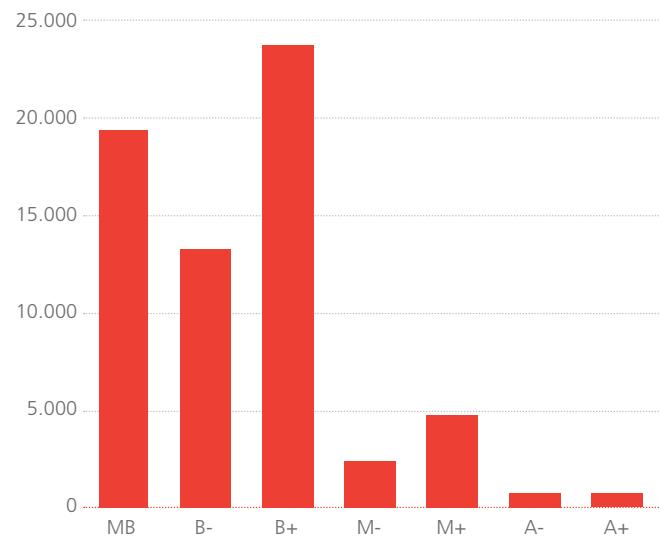
En 2013 se han analizado bajo los Principios del Ecuador 28 proyectos por un importe total de 8.128 millones de euros.

En abril de 2013, y con aplicación a partir de 2014, se acordó la ampliación del alcance de los Principios de Ecuador a financiaciones corporativas con destino conocido (préstamos puente con reconducción prevista a través de *project finance* y financiaciones corporativas cuyo destino sea la construcción o ampliación de un proyecto concreto), siempre que el importe total de la operación sea igual o superior a 100 millones de dólares y la toma individual de cada banco sea igual o superior a 50 millones de dólares.

- Herramienta VIDA: implantada desde 2004, tiene como principal objetivo la valoración del riesgo medioambiental de las empresas carterizadas en banca comercial España, tanto actuales como potenciales, mediante un sistema que clasifica en 7 tramos a cada una de las empresas según el riesgo medioambiental contraído. En 2013, se han valorado un total de 44.048 clientes con esta herramienta en España, con un riesgo total de 64.375 millones de euros:

CLASIFICACIÓN DE RIESGO MEDIOAMBIENTAL

Millones de euros



El 87% del riesgo medioambiental es bajo o muy bajo, en línea con los niveles observados el año anterior.

Cartera				
	Negociación y otros a VR	Disponible para la venta	Inversión crediticia	Exposición directa neta total
España	4.815	27.459	13.421	45.695
Portugal	1	1.782	862	2.645
Italia	(7)	69	0	63
Grecia	0	84	0	84
Irlanda	0	0	0	0
Resto zona euro	105	39	0	144
Reino Unido	715	0	0	715
Polonia	1.135	2.488	58	3.682
Resto Europa	0	0	0	0
Estados Unidos	8	1.853	1	1.862
Brasil	13.557	12.674	380	26.611
México	6.515	2.989	1.981	11.485
Chile	(228)	1.943	380	2.095
Resto de América	156	1.341	490	1.986
Resto del mundo	2.073	516	242	2.831
Total	28.845	53.238	17.815	99.898

6.5. Ciclo de riesgo de crédito

El proceso de gestión de riesgo de crédito consiste en identificar, analizar, controlar y decidir, en su caso, los riesgos incurridos por la operativa del Grupo. Durante el proceso intervienen tanto las áreas de negocio y la alta dirección, como las áreas de riesgos.

En el proceso participan el consejo de administración y la comisión ejecutiva, así como la comisión delegada de riesgos, que establece las políticas y procedimientos de riesgos, los límites y delegaciones de facultades, y aprueba y supervisa el marco de actuación de la función de riesgos.

En el ciclo de riesgo se diferencian tres fases: preventa, venta y postventa. El proceso se realimenta constantemente, incorporándose los resultados y conclusiones de la fase de postventa al estudio del riesgo y planificación de la preventa.



6.5.1. Estudio del riesgo y proceso de calificación crediticia

De manera general, el estudio del riesgo consiste en analizar la capacidad del cliente para hacer frente a sus compromisos contractuales con el Banco. Esto implica analizar la calidad crediticia del mismo, sus operaciones de riesgo, su solvencia y la rentabilidad a obtener en función del riesgo asumido.

Con este objetivo, el Grupo emplea desde 1993 modelos de asignación de calificaciones de solvencia a clientes, conocidos como *rating*. Estos mecanismos se emplean en todos los segmentos de carterizados, tanto los mayoristas (soberano, entidades financieras y banca corporativa), como el resto de empresas e instituciones carterizadas.

El *rating* es el resultado de un módulo cuantitativo basado en ratios de balance o variables macroeconómicas, que es complementado con el juicio experto aportado por el analista.

Las calificaciones dadas al cliente son revisadas periódicamente, incorporando la nueva información financiera disponible y la experiencia en el desarrollo de la relación bancaria. La periodicidad de las revisiones se incrementa en el caso de clientes que alcancen determinados niveles en los sistemas automáticos de alerta y en los calificados como de

seguimiento especial. De igual modo, también se revisan las propias herramientas de calificación para poder ir ajustando la precisión de la calificación que otorgan.

Frente al uso del *rating* en el mundo carterizado, en el segmento estandarizado predominan las técnicas de *scoring*, que de forma general asignan automáticamente una valoración de las operaciones que se presentan, como se explica en el apartado 'Decisión sobre operaciones'.



6.5.2. Planificación y establecimiento de límites

Esta fase tiene por objeto limitar, de forma eficiente y comprensiva, los niveles de riesgo que el Grupo asume.

El proceso de planificación de riesgo de crédito sirve para establecer los presupuestos y límites a nivel cartera o cliente en función del segmento al que hagamos referencia.

Así, en el ámbito del riesgo estandarizado, el proceso de planificación y establecimiento de límites se realiza mediante documentos acordados entre las áreas de negocio y riesgos y aprobados por la comisión delegada de riesgos o comités delegados por esta, y en los que se plasman los resultados esperados del negocio en términos de riesgo y rentabilidad, así como los límites a los que se debe sujetar dicha actividad y la gestión de riesgos asociada.

En el ámbito carterizado, el análisis se realiza a nivel cliente. Cuando concurren determinadas características, el cliente es objeto de establecimiento de un límite individual (preclasificación).

De esta manera, para los grandes grupos corporativos se utiliza un modelo de preclasificaciones basado en un sistema de medición y seguimiento de capital económico. El resultado de la preclasificación es el nivel máximo de riesgo que se puede asumir con un cliente o grupo en términos de importe o plazo. En el segmento de empresas se utiliza un modelo de preclasificaciones más simplificado para aquellos clientes que cumplen determinados requisitos (alto conocimiento, *rating*, etc.).

Análisis de escenarios

Un aspecto importante en la planificación es la consideración de la volatilidad de las variables macroeconómicas que afectan a la evolución de las carteras.

El Grupo realiza simulaciones de dicha evolución ante distintos escenarios adversos y de estrés (*stress test*) que permiten evaluar la solvencia del Grupo ante determinadas situaciones coyunturales futuras.

Dichas simulaciones abarcan las carteras más relevantes del Grupo y se realizan de forma sistemática de acuerdo a una metodología corporativa que:

- Define escenarios de referencia (tanto a nivel global como para cada una de las unidades del Grupo).
- Determina la sensibilidad de los factores de riesgo (PD, LGD) ante las variables macroeconómicas significativas para cada cartera, y sus niveles en los escenarios propuestos.
- Estima la pérdida esperada asociada a cada uno de los escenarios planteados y la evolución del perfil de riesgo de cada cartera ante movimientos de las variables macroeconómicas relevantes.

Los modelos de simulación utilizados por el Grupo utilizan datos de un ciclo económico completo para calibrar el comportamiento de los factores de riesgo ante variaciones en las variables macroeconómicas. Estos modelos son sometidos a procesos de *backtesting* y recalibración periódicos para garantizar que reflejan correctamente la relación entre las variables macroeconómicas y los parámetros de riesgos.

El análisis de escenarios permite a la alta dirección tener un mejor entendimiento de la evolución de la cartera ante condiciones de mercado y coyuntura cambiantes, y es una herramienta fundamental para evaluar la suficiencia de las provisiones constituidas ante escenarios de estrés.

Definición de supuestos y escenarios (base/ácido)

Las proyecciones de los parámetros de riesgos y pérdidas, normalmente con un horizonte temporal de tres años, se ejecutan bajo distintos escenarios económicos que incluyen las principales variables macroeconómicas (PIB, tasa de paro, precio de la vivienda, inflación, etc.).

Los escenarios económicos definidos se apoyan en diferentes niveles de estrés, desde el escenario central (base) o más probable hasta escenarios económicos más ácidos que, aunque más improbables, puedan ser posibles.

Estos escenarios, con carácter general, son definidos por el servicio de estudios de Grupo Santander en coordinación con los servicios de estudios de cada unidad y teniendo como referencia los datos publicados por los principales organismos internacionales.

Se define un escenario ácido (*stress*) global donde se describe una situación de crisis mundial y la manera en que afecta a cada una de las principales geografías donde tiene presencia el Grupo Santander. Adicionalmente, se define un escenario de estrés local que afecta de manera aislada a algunas de las principales unidades del Grupo y con un grado mayor de acidez que el estrés global.

En el comité de coordinación de capital la alta dirección del Grupo toma conocimiento, propone los cambios que considere y finalmente aprueba formalmente el set de escenarios definitivos para ser utilizado en la ejecución del *stress test* del Grupo.

Usos del análisis de escenarios

Las técnicas de análisis de escenarios son de utilidad a lo largo de todo el ciclo de riesgo de crédito. Los distintos usos se pueden agrupar de la siguiente manera:

- **Usos regulatorios:** aquellos donde un agente externo o regulador solicita el resultado del ejercicio después de la ejecución de la metodología corporativa del Grupo. En ocasiones, los escenarios o hipótesis de ejecución vienen impuestos por el solicitante de la información. En otros casos, el ejercicio lo realiza el propio solicitante a partir de información que el Grupo proporciona.

En este grupo de usos se encuentran, por ejemplo, las pruebas de resistencia que solicita la Autoridad Bancaria Europea, el ICAAP, y todos los ejercicios que solicitan los distintos reguladores de los países donde el grupo opera. A lo largo de 2014, cobrará especial importancia el *stress test* que se llevará a cabo dentro del *Comprehensive Assessment* que están coordinando el BCE, la EBA y las autoridades regulatorias locales.

- **Usos de planificación y gestión:** dentro de esta categoría se enmarcan los ejercicios destinados a facilitar la toma de decisión sobre las carteras del Grupo, mediante el conocimiento de la sensibilidad de las mismas a la evolución de las variables macroeconómicas que les afectan. Para ello se analizan y presentan a la alta dirección, entre otros aspectos, los siguientes:

- Impacto en cuenta de resultados y capital.
- Evolución prevista para los próximos tres años del coste de crédito con la estrategia de negocio planteada.
- Suficiencia de fondos y dotaciones.
- Medida del nivel de sensibilidad al entorno económico de cada cartera.
- Beneficios de la diversificación de la cartera en escenarios ácidos.
- Contraste con otras estimaciones hechas localmente.

Entre este tipo de aplicaciones destaca su utilización en los ejercicios de presupuestación anual y su seguimiento recurrente. También es muy relevante su uso en el establecimiento y seguimiento del apetito de riesgo del Grupo.

Resultados obtenidos

Las distintas ejecuciones de *stress test*, tanto desde un punto de vista regulatorio como de gestión, han mostrado la fortaleza y validez del modelo de negocio de Grupo Santander,

por su resistencia a escenarios ácidos tanto para el conjunto del Grupo como para cada una de las principales unidades.

En ese sentido, en cada actualización del apetito de riesgo¹⁶ que se presenta al consejo de administración, se valida que Grupo Santander mantiene resultados positivos y su solvencia incluso en escenarios de tensión más adversos.

Una de las conclusiones más relevantes que se observan a través del análisis de escenarios es el beneficio que aporta la diversificación del Grupo en términos de geografías, sectores, y no concentración en grandes clientes, que permite afrontar con solvencia escenarios macroeconómicos adversos.



6.5.3. Decisión sobre operaciones

La fase de venta está constituida por el proceso de decisión, que tiene por objeto el análisis y la resolución de operaciones, siendo la aprobación por parte de Riesgos un requisito previo antes de la contratación de cualquier operación de riesgo. Este proceso debe tener en cuenta las políticas definidas de aprobación de operaciones y tomar en consideración tanto el apetito de riesgo como aquellos elementos de la operación que resultan relevantes en la búsqueda del equilibrio entre riesgo y rentabilidad.

En el ámbito de **clientes estandarizados**, se facilitará la gestión de grandes volúmenes de operaciones de crédito con la utilización de modelos de decisión automáticos que califican al binomio cliente/operación. Con ellos, la inversión queda clasificada en grupos homogéneos de riesgo a partir de la calificación que el modelo otorga a la operación, en función de información sobre las características de dicha operación y características de su titular. Estos modelos se utilizan en banca de particulares, negocios y pymes estandarizadas.

Como se ha indicado anteriormente, la etapa previa de establecimiento de límites podrá seguir dos caminos diferenciados, dando lugar a distintos tipos de decisión en el ámbito de **clientes carterizados**:

- Ser automática y consistir en verificar por parte de negocio si la operación propuesta tiene cabida (en importe, producto, plazo y otras condiciones) dentro de los límites

autorizados al amparo de dicha preclasificación. Este proceso aplica generalmente a las preclasificaciones de corporativa.

- Requerir siempre la autorización del analista aunque encaje en importe, plazo y otras condiciones en el límite preclasificado. Este proceso aplica a las preclasificaciones de empresas carterizadas de banca minorista.

Técnicas de mitigación del riesgo de crédito

El Grupo Santander aplica diversas formas de reducción del riesgo de crédito en función, entre otros factores, del tipo de cliente y producto. Como veremos a continuación, algunas son propias de una operación en concreto (por ejemplo, garantías inmobiliarias), mientras que otras aplican a conjuntos de operaciones (por ejemplo, *netting* y colateral).

Las distintas técnicas de mitigación pueden agruparse en las siguientes categorías:

Determinación de un saldo neto por contraparte

El concepto de *netting* se refiere a la posibilidad de determinar un saldo neto entre operaciones de un mismo tipo, bajo el paraguas de un acuerdo marco como el ISDA o similar.

Consiste en la agregación de los valores de mercado positivos y negativos de las operaciones de derivados que Santander tiene con una determinada contrapartida, de modo que en caso de default, ésta deba (o Santander deba, si el neto es negativo) una única cifra neta y no un conjunto de valores positivos o negativos correspondientes a cada operación que se haya cerrado con ella.

Un aspecto importante de los contratos marco es que suponen una obligación jurídica única que engloba todas las operaciones que ampara. Esto es lo fundamental a la hora de poder netear los riesgos de todas las operaciones cubiertas por dicho contrato con una misma contraparte.

Garantías reales

Se consideran de esta forma aquellos bienes que quedan afectos al cumplimiento de la obligación garantizada y que pueden ser prestados no solo por el propio cliente, sino también por una tercera persona. Los bienes o derechos reales objeto de garantía pueden ser:

- Financieros: efectivo, depósitos de valores, oro, etc.
- No financieros: inmuebles (tanto viviendas como locales comerciales, etc.), otros bienes muebles, etc.

Desde el punto de vista de la admisión de los riesgos, se exige el mayor nivel de garantías reales posible. Para el cálculo de capital regulatorio, solo se toman en consideración aquéllas que cumplen con los requisitos cualitativos mínimos que están descritos en los acuerdos de Basilea.

16. Más detalle sobre el apetito de riesgo en el capítulo dos de este informe.

Un caso muy relevante de garantía real financiera es el **colateral**. El **colateral** lo constituye un conjunto de instrumentos con valor económico cierto y con elevada liquidez que son depositados/transferidos por una contrapartida a favor de otra para garantizar/reducir el riesgo de crédito de contrapartida que pueda resultar de las carteras de operaciones de derivados con riesgo existentes entre ellas.

La naturaleza de los acuerdos de colateral es diversa, pero sea cual sea la forma concreta de colateralización, el objetivo final, al igual que en la técnica del netting, es reducir el riesgo de contrapartida.

Las operaciones sujetas a acuerdo de colateral se valoran periódicamente (normalmente día a día) y, sobre el saldo neto resultante de dicha valoración, se aplican los parámetros acordados definidos en el contrato de forma que se obtiene un importe de colateral (normalmente efectivo o valores) a pagar o recibir de la contraparte.

Con respecto a las **garantías inmobiliarias**, existen procesos de retasación periódicos, basados en los valores reales de mercado para los diferentes tipos de inmuebles, que cumplen todos los requisitos establecidos por el regulador.

En la aplicación de técnicas de mitigación se siguen los requerimientos mínimos establecidos en el manual de políticas de gestión de riesgos de crédito, y que de manera resumida consisten en vigilar:

- La certeza jurídica. Se debe examinar y asegurar que en todo momento existe la posibilidad de exigir jurídicamente la liquidación de garantías.
- La no existencia de correlación positiva sustancial entre la contraparte y el valor del colateral.
- La correcta documentación de todas las garantías.
- La disponibilidad de documentación de metodologías utilizadas para cada técnica de mitigación.
- El adecuado seguimiento y control periódico de las mismas.

Garantías personales y derivados de crédito

Esta tipología de garantías se corresponde con aquellas que colocan a un tercero ante la necesidad de responder por obligaciones adquiridas por otro frente al Grupo. Incluye, por ejemplo, fianzas, avales, *stand-by letters of credit*, etc. Solo se podrán reconocer, a efectos de cálculo de capital, aquellas garantías aportadas por terceros que cumplan con los requisitos mínimos establecidos por el supervisor.

Los derivados de crédito son instrumentos financieros cuyo objetivo principal consiste en cubrir el riesgo de crédito comprando protección a un tercero, por lo que el banco transfiere el riesgo del emisor del subyacente. Los derivados de crédito son instrumentos OTC (*over the counter*), es decir, se negocian en mercados no organizados. Las coberturas con derivados de crédito, realizadas principalmente mediante

credit default swaps, se contratan con entidades financieras de primera línea.

La información sobre técnicas de mitigación puede verse en el apartado Técnicas de reducción de riesgo de crédito del Informe con Relevancia Prudencial (Pilar III). También se puede consultar más detalle de derivados de crédito en la sección 'Actividad en derivados de crédito' del apartado '6.4.1 Riesgo de crédito por actividades en MMFF' de este informe.



6.5.4. Seguimiento

La función de seguimiento se fundamenta en un proceso de observación continua, que permite detectar anticipadamente las variaciones que se pudieran llegar a producir en la calidad crediticia de los clientes con el fin de emprender acciones encaminadas a corregir las desviaciones que impacten negativamente.

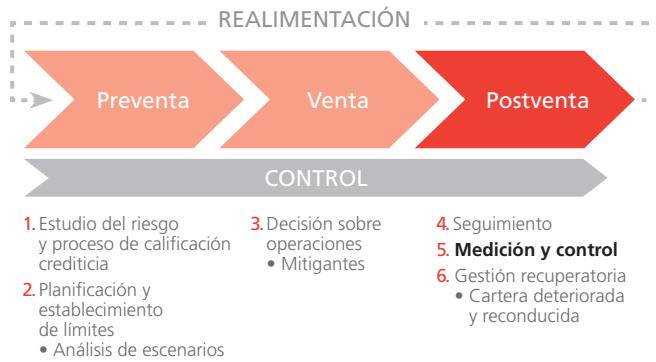
El seguimiento está basado en la segmentación de clientes, y se lleva a cabo mediante equipos de riesgos dedicados locales y globales, complementado con la labor de auditoría interna.

La función se concreta, entre otras tareas, en la identificación y seguimiento de firmas en vigilancia especial, las revisiones de *ratings* y el seguimiento continuo de indicadores de clientes estandarizados.

El sistema denominado **firmas en vigilancia especial** (FEVE) distingue cuatro grados en función del nivel de preocupación de las circunstancias observadas (extinguir, afianzar, reducir y seguir). La inclusión de una posición en FEVE no implica que se hayan registrado incumplimientos, sino la conveniencia de adoptar una política específica con la misma, determinando responsable y plazo en que debe llevarse a cabo. Los clientes calificados en FEVE se revisan al menos semestralmente, siendo dicha revisión trimestral para los de los grados más graves. Las vías por las que una firma se califica en FEVE son la propia labor de seguimiento, revisión realizada por la auditoría interna, decisión del gestor comercial que tutela la firma o entrada en funcionamiento del sistema establecido de alarmas automáticas.

Las revisiones de los *rating* asignados se realizan, al menos, anualmente, pero si se detectan debilidades, o en función del propio *rating*, se llevan a cabo con una mayor periodicidad.

Para los riesgos de clientes estandarizados se lleva a cabo una tarea de seguimiento de los principales indicadores, con el objeto de detectar desviaciones en el comportamiento de la cartera de crédito respecto a las previsiones realizadas en los programas de gestión de crédito.



6.5.5 Medición y control

Adicionalmente al seguimiento de la calidad crediticia de los clientes, el Grupo Santander establece los procedimientos de control necesarios para analizar la cartera actual de riesgo de crédito y su evolución, a través de las distintas fases del riesgo de crédito.

La función se desarrolla valorando los riesgos desde diferentes perspectivas complementarias entre sí, estableciendo como principales ejes el control por geografías, áreas de negocio, modelos de gestión, productos, etc., facilitando la detección temprana de focos de atención específicos, así como la elaboración de planes de acción para corregir eventuales deterioros.

Cada eje de control admite dos tipos de análisis:

1.- Análisis cuantitativo y cualitativo de la cartera

En el análisis de la cartera se controla, de forma permanente y sistemática, la evolución del riesgo respecto a presupuestos, límites y estándares de referencia, evaluando los efectos ante situaciones futuras, tanto exógenas como aquellas provenientes de decisiones estratégicas, con el fin de establecer medidas que sitúen el perfil y volumen de la cartera de riesgos dentro de los parámetros fijados por el Grupo.

En la fase de control de riesgo de crédito se utilizan, entre otras y de forma adicional a las métricas tradicionales, las siguientes:

• VMG (variación de mora de gestión)

La VMG mide cómo varía la mora durante un período, descontando los fallidos y teniendo en cuenta las recuperaciones.

Es una medida agregada a nivel cartera que permite reaccionar ante deterioros observados en la evolución de la morosidad.

Se obtiene como resultado del saldo final menos el saldo inicial de la morosidad del período considerado, más los

fallidos de este período, menos los activos en suspenso recuperados de idéntico período.

La VMG y sus componentes juegan un rol determinante como variables de seguimiento.

• PE (pérdida esperada) y capital

La pérdida esperada es la estimación de la pérdida económica que se producirá durante el próximo año de la cartera existente en un momento dado.

Es un coste más de la actividad, y debe ser repercutido en el precio de las operaciones. En su cálculo intervienen fundamentalmente tres parámetros:

- EAD (*exposure at default*): cantidad máxima que se podría llegar a perder como consecuencia del impago.
- PD (*probability of default*): es la probabilidad de incumplimiento de un cliente durante el próximo año.
- LGD (*severidad o loss given default*): refleja el porcentaje de la exposición que no podrá ser recuperado en caso de *default*. Para calcularlo se descuentan al momento del *default* las cantidades recuperadas a lo largo de todo el proceso recuperatorio y se compara porcentualmente dicha cifra con la cantidad adeudada por el cliente en dicho momento.

Se recogen así otros aspectos relevantes en el riesgo de las operaciones como son la cuantificación de las exposiciones fuera de balance o el porcentaje esperado de recuperaciones, relacionado con las garantías asociadas a la operación y otras propiedades como tipo de producto, plazo, etc.

Los parámetros de riesgo intervienen también en el cálculo del capital, tanto económico como regulatorio. La integración en la gestión de las métricas de capital es fundamental para racionalizar su uso. Para mayor detalle, consultar el capítulo 11. Capital de este informe de Gestión del riesgo.

2.- Evaluación de los procesos de control

Incluye la revisión sistemática y periódica de los procedimientos y metodología, desarrollada a través de todo el ciclo de riesgo de crédito, para garantizar su efectividad y vigencia.

En el año 2006, dentro del marco corporativo establecido en el Grupo para el cumplimiento de la ley Sarbanes Oxley, se estableció una herramienta corporativa en la intranet del Grupo para la documentación y certificación de todos los subprocesos, riesgos operativos y controles que los mitigan. En este sentido, la división de Riesgos evalúa anualmente la eficiencia del control interno de sus actividades.

Por otra parte, la dirección general de Control Integral y Validación Interna de Riesgos, dentro de su misión de supervisar la calidad de la gestión de riesgos del Grupo, garantiza que los sistemas de gestión y de control de los diferentes riesgos inherentes a su actividad cumplen con los criterios más exi-

gentes y las mejores prácticas observadas en la industria y/o requeridas por los reguladores. Adicionalmente, auditoría interna es responsable de garantizar que las políticas, métodos y procedimientos son adecuados, están implantados efectivamente y se revisan regularmente.



6.5.6 Gestión recuperatoria

La actividad recuperatoria es una función relevante dentro del ámbito de gestión de los riesgos del Grupo.

Para llevar a cabo una adecuada gestión recuperatoria se actúa en cuatro fases principales: irregularidad o impago temprano, recuperación de deudas morosas, recuperación de créditos fallidos y gestión de los bienes adjudicados. De hecho, el ámbito de actuación de la función recuperatoria comienza incluso antes del primer impago, cuando el cliente presenta síntomas de deterioro, y finaliza cuando la deuda del mismo ha sido pagada o regularizada. La función recuperatoria pretende adelantarse al evento de incumplimiento y se enfoca a la gestión preventiva.

El entorno macroeconómico actual afecta de manera directa en el índice de impago y morosidad de los clientes. Por ello, la calidad de las carteras es fundamental para el desarrollo y crecimiento de nuestros negocios en los diferentes países, siendo las funciones de recobro y recuperación de deuda un foco especial y continuo para garantizar que dicha calidad se encuentra en todo momento dentro de los niveles esperados.

El Grupo cuenta con un modelo corporativo de gestión que establece las directrices y pautas generales de actuación que se aplican en los diferentes países, siempre considerando las particularidades locales que la actividad recuperatoria precisa, sea por su entorno económico, por su modelo de negocio o por la mezcla de ambos. Este modelo corporativo está sujeto a una permanente revisión y mejora de los procesos y metodología de gestión que lo sustentan. La gestión recuperatoria supone, para Santander, la implicación directa de todas las áreas de gestión (comerciales, tecnología y operaciones, recursos humanos y riesgos), lo que ha contribuido a incorporar soluciones que mejoran la eficacia y la eficiencia de dicho modelo.

Las diversas características de los clientes hacen necesaria una segmentación para llevar a cabo una gestión recuperatoria adecuada. La gestión masiva para grandes colectivos

de clientes con perfiles y productos semejantes se realiza mediante procesos con un alto componente tecnológico, mientras la gestión personalizada y la carterizada se orienta a clientes que, por su perfil, requieren la asignación de un gestor específico y un análisis más individualizado.

La actividad recuperatoria ha estado alineada con la realidad social y económica de los diferentes países, y se han utilizado, con los adecuados criterios de prudencia, diferentes mecanismos de gestión en función de su antigüedad, garantías y condiciones, asegurando siempre, como mínimo, la calificación y provisión requerida.

Dentro de la función recuperatoria se ha puesto especial énfasis en la gestión de los mecanismos descritos anteriormente para la gestión temprana, siguiendo las políticas corporativas, considerando las diversas realidades locales y con un estrecho seguimiento de las producciones, existencias y desempeño de las mismas. Dichas políticas se revisan y adaptan periódicamente con el objetivo de reflejar tanto las mejores prácticas en gestión como las modificaciones regulatorias que les apliquen.

Aparte de las actuaciones orientadas a adecuar las operaciones a la capacidad de pago del cliente, merece mención especial la gestión recuperatoria, donde se buscan soluciones alternativas a la vía jurídica para el cobro anticipado de las deudas.

Una de las vías para recuperar deuda de clientes con deterioro severo de su capacidad de reembolso, es la adjudicación (judicial o dación en pago) de los activos inmobiliarios que sirven de garantía a las operaciones. En geografías con elevada exposición al riesgo inmobiliario, como es el caso de España, se cuenta con instrumentos muy eficientes de gestión de venta que permiten devolver capital al banco y reducir el stock en balance a un ritmo muy superior al del resto de entidades financieras.

7. RIESGO DE MERCADO

7.0. Organización del capítulo

En primer lugar se describen las actividades sujetas a riesgo de mercado, detallando los diferentes tipos y factores de riesgo. [pág. 212-213]

A continuación, se expone la evolución de los riesgos y resultados de mercado en 2013, distinguiendo la actividad de negociación de los riesgos estructurales. [pág. 214-227]

Posteriormente se comentan las metodologías y diferentes métricas empleadas en Santander, de nuevo distinguiendo la actividad de negociación de los riesgos estructurales. [pág. 227-230]

Seguidamente, se describe el marco de gestión del riesgo de mercado, describiendo la estructura organizativa y de gobierno, así como el sistema de control de límites. [pág. 230-233]

Por último se expone el perímetro actual de actividad de negociación cuyo capital regulatorio se calcula por modelos internos avanzados. [pág. 233]

7.1. Actividades sujetas a riesgo de mercado y tipos de riesgo de mercado

El **perímetro** de medición, control y seguimiento del área de riesgo de mercado abarca aquellas actividades financieras donde se asume riesgo patrimonial como consecuencia de cambios en los factores de mercado. Este riesgo proviene de la variación de los **factores de riesgo** —tipo de interés, tasas de inflación, tipo de cambio, renta variable, spread de crédito, precio de materias primas y volatilidad de cada uno de los anteriores— así como del riesgo de liquidez de los distintos productos y mercados en los que opera el Grupo.

- El **riesgo de tipo de interés** identifica la posibilidad de que variaciones en los tipos de interés puedan afectar

de forma adversa al valor de un instrumento financiero, a una cartera o al Grupo en su totalidad. Afecta, entre otros, a los préstamos, depósitos, títulos de deuda, la mayoría de activos y pasivos de las carteras de negociación, así como a los derivados.

- El **riesgo de tasa de inflación** se define como la posibilidad de que variaciones en las tasas de inflación puedan afectar de forma adversa al valor de un instrumento financiero, a una cartera o al Grupo en su totalidad. Afecta, entre otros, a préstamos, títulos de deuda y derivados, cuya rentabilidad está vinculada a la inflación o a una tasa de variación real.
- El **riesgo de tipo de cambio** se define como la sensibilidad del valor de la posición en moneda distinta a la moneda base a un movimiento potencial de los tipos de cambio. De esta forma, una posición larga o comprada en una divisa extranjera producirá una pérdida en caso de que dicha divisa se deprecie frente a la divisa base. Entre las posiciones afectadas por este riesgo están las inversiones en filiales en monedas no euro, así como préstamos, valores y derivados denominados en moneda extranjera.
- El **riesgo de renta variable** es la sensibilidad del valor de las posiciones abiertas en títulos de renta variable ante movimientos adversos en los precios de mercado de los mismos o en las expectativas de dividendos futuros. Entre otros instrumentos, comprende a posiciones en acciones, índices de renta variable, bonos convertibles y derivados sobre subyacentes de renta variable (*put, call, equity swaps...*).
- El **riesgo de spread crediticio** identifica la sensibilidad del valor de las posiciones abiertas en títulos de renta fija o en derivados de crédito ante los movimientos en las curvas de *spread crediticio* o en las tasas de recuperación (TR) asociadas a emisores y tipos de deuda concretos. El *spread* es un diferencial entre instrumentos financieros que cotizan con un margen sobre otros instrumentos de referencia, principalmente TIR de valores del Estado y tipos de interés interbancario.

- El **riesgo de precio de materias primas** es consecuencia del efecto que tengan los cambios potenciales en los precios de materias primas. La exposición en el Grupo a este riesgo no es relevante, concentrada en operaciones de derivados sobre materias primas con clientes.
- El **riesgo de volatilidad** identifica la sensibilidad del valor de la cartera ante cambios en la volatilidad de los factores de riesgo: volatilidad de los tipos de interés, de los tipos de cambio, de acciones, de spreads de crédito y de las materias primas. Se incurre en este riesgo en los instrumentos financieros que tienen como variable en su modelo de valoración la volatilidad. El caso más significativo son las carteras de opciones financieras.

Todos estos riesgos de mercado se pueden mitigar parcial o totalmente mediante el uso de derivados como opciones, futuros, *forwards* y *swaps*.

Adicionalmente hay **otros tipos de riesgos de mercado**, cuya cobertura es más compleja. Son los siguientes:

- **Riesgo de correlación.** Se define como la sensibilidad del valor de la cartera ante cambios en la relación que existe entre factores de riesgo (correlación), ya sean del mismo tipo (por ejemplo, entre dos tipos de cambio) o de distinta naturaleza (por ejemplo, entre un tipo de interés y el precio de una materia prima).
- **Riesgo de liquidez de mercado.** Se produce como consecuencia de que una entidad del Grupo o el Grupo en su conjunto no sea capaz de deshacer o cerrar una posición a tiempo sin impactar en el precio de mercado o en el coste de la transacción. El riesgo de liquidez de mercado puede ser causado por la reducción del número de creadores de mercado o de inversores institucionales, la ejecución de grandes volúmenes de operaciones, la inestabilidad de los mercados y aumenta con la concentración existente en ciertos productos y monedas.
- **Riesgo de prepago o cancelación.** Cuando en determinadas operaciones la relación contractual permite, de forma explícita o implícita, la cancelación anticipada antes del vencimiento sin negociación, existe el riesgo de que los flujos de caja tengan que ser reinvertidos a un tipo de interés potencialmente más bajo. Afecta principalmente a préstamos o valores hipotecarios.
- **Riesgo de aseguramiento.** Aparece como consecuencia de la participación en el aseguramiento de una colocación de títulos u otro tipo de deuda, cuando no se alcanzan los objetivos de colocación del total de la misma entre los potenciales compradores.

En función de la finalidad de riesgo, las actividades se segmentan de la siguiente forma:

- Negociación:** Bajo este epígrafe se incluye la actividad de servicios financieros a clientes y la actividad de compra-venta y posicionamiento en productos de renta fija, renta variable y divisa principalmente.
- Riesgos estructurales:** Constituido por los riesgos de mercado inherentes en el balance excluyendo la cartera de negociación. Son los siguientes:
 - **Riesgo de interés estructural:** surge como consecuencia de los desfases existentes en los vencimientos y reprecipación de todos los activos y pasivos del balance
 - **Riesgo de cambio estructural/cobertura de resultados:** es consecuencia de que a la divisa en la que se realiza la inversión sea distinta del euro tanto en las empresas consolidables como en las no consolidables (tipo de cambio estructural). Adicionalmente, se incluyen bajo este epígrafe las posiciones de cobertura de tipo de cambio de resultados futuros generados en monedas diferentes al euro (cobertura de resultados).
 - **Riesgo de renta variable estructural:** Se recogen bajo este epígrafe las inversiones a través de participaciones de capital en compañías que no consolidan, financieras y no financieras, así como por las carteras disponibles para la venta formadas por posiciones en renta variable.

La división de Banca Mayorista Global (*Global Banking and Markets*) es la principal responsable de gestionar la toma de posiciones de la actividad de negociación, con objeto de desarrollar la actividad de clientes en mercados financieros y en segundo término y mucha menor medida la toma de posiciones propias.

La división de Gestión Financiera es la encargada de ejecutar la estrategia de la gestión de los riesgos estructurales, aplicando metodologías homogéneas adaptadas a la realidad de cada mercado en los que se opera, bien directamente en el caso de la matriz bien en coordinación con el resto de unidades. Las decisiones de gestión de estos riesgos se toman a través de los comités ALCO de cada país en coordinación con el comité de mercados del Grupo. Persigue dar estabilidad y recurrencia al margen financiero de la actividad comercial y al valor económico del Grupo, manteniendo unos niveles adecuados de liquidez y solvencia.

Cada una de estas actividades son medidas y analizadas con métricas diferentes con el objetivo de mostrar de la forma más precisa el perfil de riesgo de las mismas.

7.2. Riesgos de mercado en 2013

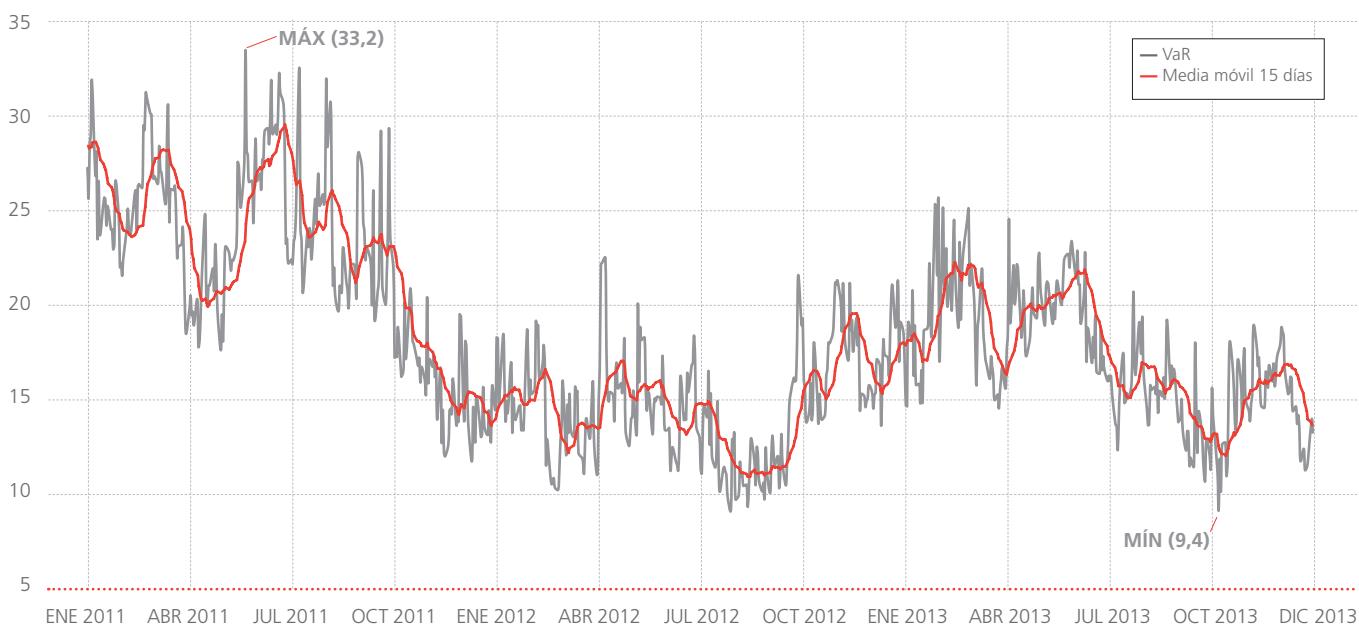
7.2.1. Actividad de negociación

7.2.1.1. Análisis del VaR¹⁷

Durante 2013, Grupo Santander ha mantenido su estrategia de centrar su actividad de negociación en el negocio de clientes, minimizando en lo posible las exposiciones de riesgo direccional abiertas en términos netos. Ello se ha reflejado en el VaR¹⁸, que ha evolucionado en torno a la media de los tres últimos años.

EVOLUCIÓN VaR 2011-2013

Millones de euros, VaR al 99% con horizonte temporal un día



En 2013, el VaR de la actividad de negociación en mercados del Grupo ha fluctuado entre 9,4 y 25,6 millones de euros. Las variaciones más significativas han estado ligadas a los cambios en la exposición a tipo de cambio en la tesorería de Brasil, y a tipo de interés y *spread* de crédito en la Tesorería de España.

El VaR medio en 2013, 17,4 millones de euros, ha sido similar al asumido los dos años anteriores (22,4 millones de euros en 2011 y 14,9 millones de euros en 2012), por el motivo ya comentado de la concentración de la actividad en operativas con clientes. Asimismo, en relación con otros grupos financieros comparables, puede decirse que el Grupo mantiene un perfil de riesgo de negociación bajo.

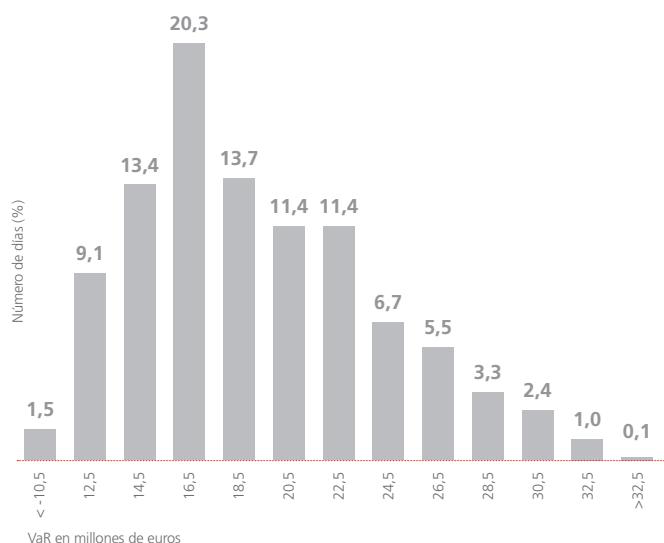
El siguiente histograma describe la distribución de frecuencias que ha tenido durante el periodo 2011 a 2013 el riesgo medido en términos de VaR. Puede observarse la acumulación de días con niveles entre 10,5 y 26,5 millones de euros (91,5%). Los valores mayores de 26,5 millones de euros (6,9%), se concentran en periodos motivados principalmente por incrementos puntuales de volatilidad en el real brasileño y por la crisis soberana en la zona euro.

17. Relativo a la actividad de negociación en mercados financieros.

18. La definición y metodología de cálculo del VaR se encuentra en el apartado 7.3.1.1.

HISTOGRAMA DE RIESGO VaR

VaR al 99% con horizonte temporal un día.
Número de días (%) en cada rango



Riesgo por factor

Para los tres últimos años, los valores medios y últimos expresados en términos de VaR al 99%, así como sus valores mínimos y máximos y el *expected shortfall* (ES) al 97,5%¹⁹ en 2013, son los siguientes:

ESTADÍSTICAS DE VaR Y EXPECTED SHORTFALL POR FACTOR DE RIESGO^{20, 21}

Millones de euros al 99% y ES al 97,5% con horizonte temporal un día

		2013					2012		2011	
		VaR (99%)				ES (97,5%)	VaR		VaR	
		Mínimo	Medio	Máximo	Último		Medio	Último	Medio	Último
Total negociación	Total	9,4	17,4	25,6	13,1	13,4	14,9	18,5	22,4	15,9
	Efecto diversificación	(9,6)	(16,2)	(34,7)	(12,3)	(12,3)	(15,2)	(13,5)	(21,8)	(16,7)
	Tipo de interés	8,1	12,7	21,3	8,5	8,4	11,8	12,0	14,8	14,6
	Renta variable	2,1	5,6	11,7	4,7	4,5	7,0	7,1	4,8	3,7
	Tipo de cambio	1,6	5,4	14,5	4,7	4,8	5,0	3,5	9,0	4,2
	Spread de crédito	6,1	9,6	16,4	7,2	7,5	6,1	9,1	15,0	9,6
	Materias primas	0,1	0,3	0,7	0,3	0,4	0,4	0,3	0,6	0,4
Europa	Total	8,2	13,9	21,6	9,9	9,7	11,0	16,4	15,5	10,1
	Efecto diversificación	(7,6)	(14,1)	(26,8)	(9,0)	(9,6)	(12,9)	(9,9)	(15,1)	(13,0)
	Tipo de interés	6,1	9,3	18,5	6,6	6,4	7,9	6,8	11,5	11,9
	Renta variable	1,6	4,3	9,2	2,6	2,5	6,2	6,3	3,9	3,6
	Tipo de cambio	1,4	5,2	14,2	3,7	4,0	4,1	4,0	8,5	3,9
	Spread de crédito	4,2	9,0	15,1	5,8	6,0	5,4	8,9	6,0	3,3
	Materias primas	0,1	0,3	0,7	0,3	0,4	0,4	0,3	0,6	0,4
Latinoamérica	Total	3,9	11,1	24,1	6,9	7,4	10,1	8,9	11,7	10,7
	Efecto diversificación	(1,2)	(5,3)	(16,1)	(6,7)	(7,4)	(6,4)	(3,8)	(6,4)	(8,7)
	Tipo de interés	3,6	9,6	22,1	5,9	7,4	8,8	8,8	11,2	10,5
	Renta variable	0,8	3,2	8,1	2,9	2,8	3,1	1,6	3,5	2,2
	Tipo de cambio	0,7	3,5	11,7	4,7	4,6	3,1	1,3	3,7	1,2
	Total	0,4	0,8	1,7	0,5	0,5	0,9	0,8	1,2	0,9
	Efecto diversificación	0,0	(0,4)	(1,1)	(0,2)	(0,2)	(0,5)	(0,3)	(0,5)	(0,4)
EE.UU. y Asia	Tipo de interés	0,3	0,7	1,5	0,5	0,5	0,7	0,6	0,9	0,9
	Renta variable	0,0	0,1	1,8	0,0	0,0	0,2	0,1	0,1	0,1
	Tipo de cambio	0,1	0,4	1,2	0,2	0,2	0,6	0,4	0,6	0,4
	Total	0,9	1,5	2,3	2,0	2,0	2,7	1,2	10,5	9,7
	Efecto diversificación	(0,1)	(0,3)	(0,8)	(0,5)	(0,4)	(0,6)	(0,3)	(1,1)	(0,9)
	Tipo de interés	0,2	0,3	0,6	0,4	0,4	0,3	0,2	0,4	0,5
	Spread de crédito	0,9	1,5	2,3	2,1	2,0	2,6	1,3	10,3	8,4
Actividades globales	Tipo de cambio	0,0	0,1	0,1	0,0	0,0	0,4	0,1	0,9	1,8

19. En apartado 7.3.1.5. se detalla definición de esta métrica. Siguiendo la recomendación del Comité de Basilea en su *Fundamental review of the trading book: A revised market risk framework* (oct-2013), el nivel de confianza del 97,5% supone aproximadamente un nivel de riesgo similar al que captura el VaR con el nivel de confianza del 99%.

20. VaR de Actividades Globales incluye operativas no asignadas a ninguna geografía específica.

21. En Latinoamérica, Estados Unidos y Asia, los niveles de VaR de los factores *spread* de crédito y materias primas no se muestran de forma separada por su escasa o nula materialidad.

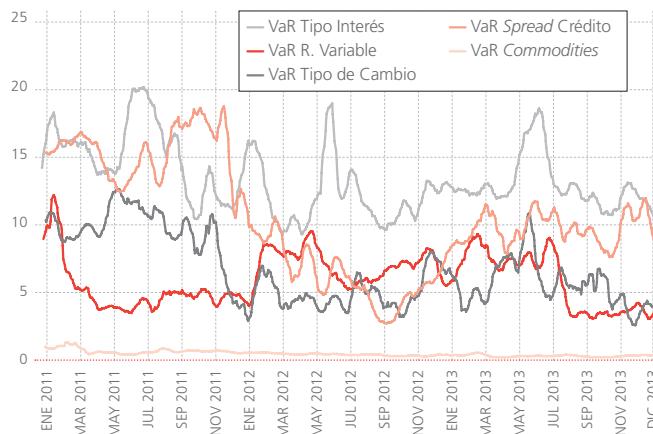
Por primera vez se muestra otra métrica de riesgo, el *expected shortfall*. Su cercanía al VaR apunta a que el riesgo de pérdidas altas de baja probabilidad (*tail risk*) no es elevado, al menos considerando la ventana histórica de los dos últimos años.

En 2013 el VaR medio aumentó ligeramente respecto a 2012, 2,5 millones de euros, aunque si se comparan los datos a cierre de año el VaR disminuyó 5,4 millones de euros. Por factor de riesgo, el VaR medio se incrementa en tipo de interés, *spread* de crédito y tipo de cambio, y disminuye en renta variable y materias primas. Por área geográfica, aumenta en Europa y Latinoamérica y disminuye en Estados Unidos/Asia y actividades globales.

La evolución de VaR por cada factor de riesgo, en general también ha seguido una senda descendente, con altibajos, más acusada en el caso del VaR por *spread* de crédito, en parte motivada por la exclusión del riesgo *spread* de titulizaciones y correlación de crédito que por "BIS 2.5" pasaron a ser consideradas como *banking book* a efectos de capital regulatorio a partir del 15 de noviembre de 2011. Los saltos transitorios en el VaR de los diversos factores se explican más por aumentos transitorios de la volatilidad de los precios de mercado que por variaciones significativas en las posiciones.

HISTÓRICO DE VaR POR FACTOR DE RIESGO

Millones de euros, VaR al 99% con horizonte temporal de un día (media móvil 15 días)



Por último, en la tabla adjunta se muestran estadísticas comparativas del VaR frente al *stressed VaR*²² para la actividad de negociación en España y Brasil, cuyas tesorerías fueron las que experimentaron el mayor VaR medio del Grupo en 2013. En España, a diferencia de Brasil, el hecho de que el *stressed VaR* (con ventana de crisis histórica) no exceda significativamente el VaR (con ventana de los dos últimos años), sería un indicador de que la cartera no ha estado expuesta de forma importante a eventos no recogidos en el pasado más reciente.

ESTADÍSTICAS DE STRESSED VaR VS VaR EN 2013: TESORERÍAS DE ESPAÑA Y BRASIL

Millones de euros, stressed VaR y VaR al 99% con horizonte temporal de un día

		2013			
		Mín	Medio	Máx	Último
España	VaR (99%)	5,4	10,7	19,3	6,0
	Stressed VaR (99%)	7,4	12,2	22,2	14,8
Brasil	VaR (99%)	5,0	9,1	22,6	5,3
	Stressed VaR (99%)	5,1	17,2	48,3	12,1

7.2.1.2. Distribución de riesgos y resultados de gestión²³

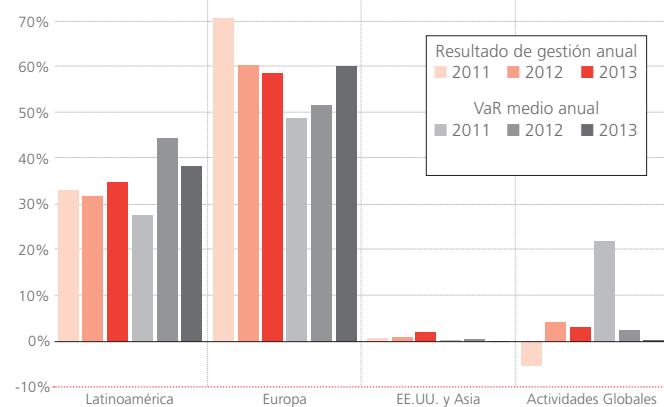
7.2.1.2.1. Distribución geográfica

En la actividad de negociación, la aportación media de Latinoamérica al VaR total del Grupo en 2013 fue del 38,5%, frente a una contribución del 35,6% en los resultados económicos. Por su parte, Europa, con un peso del 60,7% en el riesgo global, aportó el 58,1% en resultados, en comparación con el de Latinoamérica. En relación a años anteriores se observa una progresiva homogeneización en el perfil de la actividad en las diferentes unidades del Grupo, enfocado de forma generalizada en el servicio a clientes profesionales e instituciones.

Se expone a continuación la contribución geográfica al total del Grupo en términos de porcentaje, tanto en riesgos, medidos en términos de VaR, como en resultados, medidos en términos económicos.

BINOMIO VaR – RESULTADO DE GESTIÓN: DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

VaR medio (al 99% con horizonte temporal de un día) y resultado de gestión acumulado anual (millones de euros), % sobre totales anuales



7.2.1.2.2. Distribución temporal

En el gráfico siguiente se muestra el perfil temporal de la asunción de riesgo, en términos de VaR, frente al de resultado a lo largo de 2013. Puede observarse que el VaR medio se mantuvo relativamente estable, aunque con una cierta senda descendente, mientras que los resultados evolucionaron de manera más irregular durante el año, destacando de manera positiva los meses de enero y julio, y de forma negativa el mes de noviembre, con un resultado inferior a la media anual.

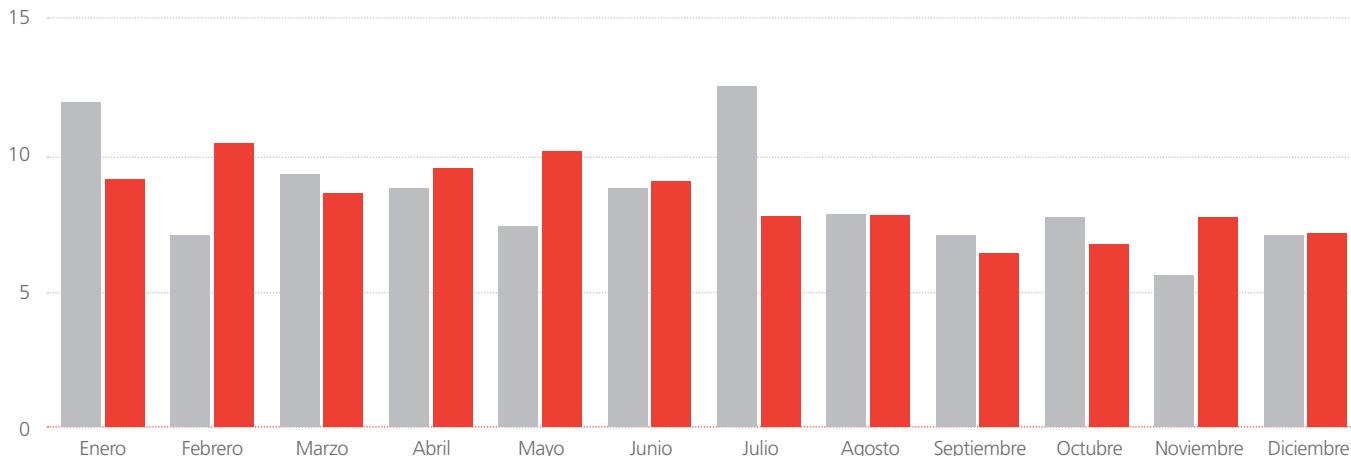
22. Descripción en apartado 7.3.1.5.

23. Resultados en términos asimilables a Margen Bruto (no incluyen gastos de explotación, el financiero sería el único coste).

DISTRIBUCIÓN TEMPORAL DE RIESGOS Y RESULTADOS EN 2013: PORCENTAJES SOBRE TOTALES ANUALES

VaR (al 99% con horizonte temporal de un día) y Resultado de gestión acumulado anual (millones de euros), % sobre totales anuales

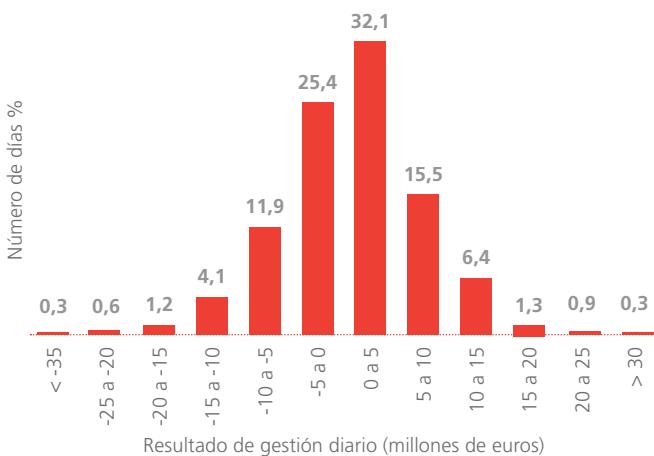
■ Resultado de gestión mensual ■ VaR medio mensual



El siguiente histograma de frecuencias detalla cómo se han distribuido los resultados económicos diarios en función de su magnitud en el periodo 2011-2013. Se observa que en más del 95% de los días con mercado abierto los rendimientos diarios²⁴ se han situado en el intervalo entre -15 y +15 millones de euros.

HISTOGRAMA DE FRECUENCIAS DE RESULTADOS DE GESTIÓN DIARIOS (MTM)

Resultados diarios de gestión 'limpios' de comisiones y operativa intradía (millones de euros). Número de días (%) en cada rango



7.2.1.3. Gestión del riesgo de derivados

La actividad de derivados está orientada principalmente a la comercialización de productos de inversión y a la cobertura de riesgos para clientes. La gestión está orientada a que el riesgo neto abierto sea lo más reducido posible.

Este tipo de operaciones incluye opciones tanto de renta variable, como de renta fija y de tipo de cambio. Las unidades de gestión donde se ha realizado principalmente esta actividad son España, Santander UK y, en menor medida, Brasil y México.

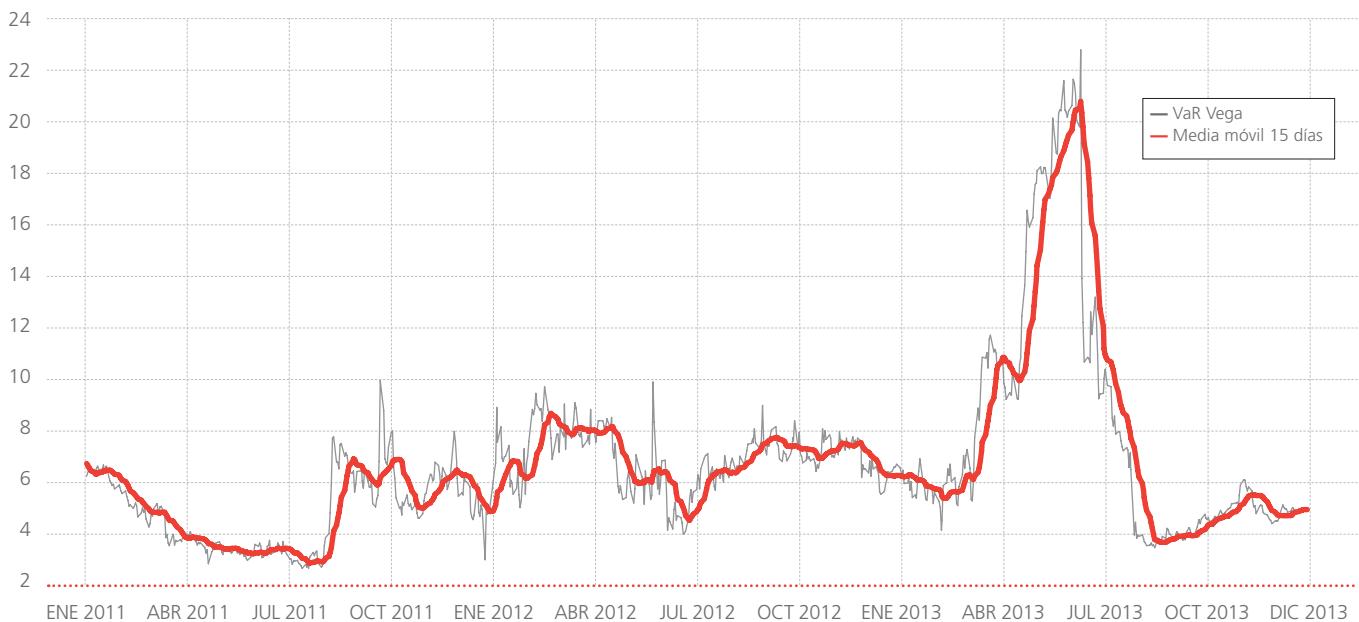
En el siguiente gráfico se muestra la evolución del riesgo VaR Vega²⁵ del negocio de derivados durante los tres últimos años. Se observa que ha fluctuado en torno a una media de 6,5 millones de euros. En general, los períodos con niveles de VaR más elevados responden a episodios de aumento significativo de la volatilidad en los mercados. La evolución experimentada por el VaR Vega en el segundo trimestre de 2013 es consecuencia del aumento de volatilidad de las curvas de tipos de interés del euro y del dólar, coincidente con una estrategia de cobertura de operativa con clientes de cuantía importante.

24. Rendimientos "limpios" de comisiones y resultados derivados de operativa intradía.

25. Se entiende por el término griego 'Vega' la sensibilidad del valor de una cartera ante cambios en el precio de la volatilidad de mercado.

Evolución del riesgo (VaR) del negocio de derivados

Millones de euros, VaR Vega al 99% con horizonte temporal un día



En cuanto al VaR Vega por factor de riesgo, en media, la exposición ha estado concentrada, por este orden, en tipo de interés, renta variable, tipo de cambio y materias primas. Esto se muestra en la siguiente tabla:

DERIVADOS FINANCIEROS. RIESGO (VaR) POR FACTOR DE RIESGO

Millones de Euros. VaR al 99% con horizonte temporal de un día

	2013	2012	2011					
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
VaR Vega Total	3,4	8,0	22,7	4,5	6,8	6,5	4,7	4,9
Efecto diversificación	2,8	(3,8)	(7,0)	(2,7)	(3,0)	(3,4)	(2,9)	(3,7)
VaR tipo de interés	1,4	6,6	22,7	4,1	2,3	2,8	2,0	2,0
VaR renta variable	1,5	3,4	7,2	1,8	6,5	5,5	4,1	5,2
VaR tipo de cambio	0,2	1,7	5,0	1,3	0,7	1,3	1,2	1,0
VaR materias primas	0,0	0,1	0,2	0,1	0,3	0,2	0,3	0,4

Respecto a su distribución por unidad de negocio, la exposición ha estado concentrada, por este orden, en España, Santander UK, Brasil y México.

DERIVADOS FINANCIEROS. RIESGO (VaR) POR UNIDAD

Millones de Euros. VaR al 99% con horizonte temporal de un día

	2013	2012	2011					
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
VaR Vega Total	3,4	8,0	22,7	4,5	6,8	6,5	4,7	4,9
España	2,0	7,0	22,3	3,8	5,9	5,4	4,0	3,7
Santander UK	1,5	2,2	3,6	1,6	2,8	2,0	1,4	2,7
Brasil	0,8	1,2	2,8	0,9	1,0	2,8	0,8	0,3
México	0,8	1,2	1,5	1,2	0,7	0,6	1,2	1,1

El riesgo medio en 2013, 8 millones de euros, es algo superior a la media conjunta de los tres últimos años, por los motivos previamente comentados.

Grupo Santander sigue teniendo una exposición muy limitada a instrumentos o vehículos estructurados complejos, reflejo del mantenimiento de una cultura de gestión en la que la prudencia en la gestión de riesgos constituye una de sus principales señas de identidad. En concreto, a cierre de 2013 el Grupo contaba con:

- CDOs y CLOs: la posición continúa siendo muy poco significativa, 194 millones de euros. Una parte significativa de la misma es consecuencia de la integración de la cartera de Alliance&Leicester en 2008.
- Hedge Funds: la exposición total no es significativa (317 millones a cierre de diciembre de 2013) y se materializa en gran parte a través de la financiación a dichos fondos (136 millones), siendo el resto participación directa en cartera o vía contrapartida por derivados frente a hedge funds. Esta exposición presenta niveles bajos de *loan-to-value*, en torno al 25% (colateral de 1.260 millones de euros a cierre de diciembre). El riesgo con este tipo de contrapartidas se analiza caso a caso, estableciendo los porcentajes de colateralización en función de las características y activos de cada fondo.
- Conduits: No hay exposición.
- Monolines: la exposición del Santander a compañías aseguradoras de bonos (denominadas Monolines) era, en diciembre de 2013, de 141 millones de euros²⁶, referida mayoritariamente a la exposición indirecta, 138 millones de euros, en virtud de la garantía prestada por este tipo de entidades a diversas operaciones de financiación o titulización tradicional. La exposición en este caso es al doble default, siendo los subyacentes primarios de alta calidad crediticia. El pequeño resto resultante es exposición directa (por ejemplo, vía compra de protección de riesgo de impago de alguna de estas empresas aseguradoras a través de un credit default swap). La exposición se ha reducido, respecto a 2012, un 7%.

En definitiva, se puede afirmar que la exposición a este tipo de instrumentos consecuencia de la operativa habitual del Grupo en general ha seguido disminuyendo en 2013. Su origen se debe principalmente a la integración de posiciones de entidades adquiridas por el Grupo, como Alliance&Leicester o

Sovereign (en 2008 y 2009 respectivamente). Todas estas posiciones eran conocidas en el momento de la compra, habiendo sido debidamente provisionadas. Desde la integración en el Grupo estas posiciones se han reducido notablemente con el objetivo final de su eliminación de balance.

La política del Santander respecto a la aprobación de nuevas operaciones relacionadas con estos productos continúa siendo muy prudente y conservadora, y está sujeta a una estricta supervisión por parte de la alta dirección del Grupo. Antes de autorizar la puesta en marcha de una nueva operativa, producto o subyacente, desde la división de Riesgos se verifica:

- La existencia de un modelo de valoración adecuado para el seguimiento del valor de cada exposición, *mark-to-market*, *mark-to-model*; o *mark-to-liquidity*.
- La disponibilidad de datos observables en el mercado (*inputs*) necesarios para aplicar dicho modelo de valoración.

Siempre que se cumplan los dos puntos anteriores,

- La disponibilidad de sistemas adecuados y debidamente adaptados para el cálculo y seguimiento diario de los resultados, posiciones y riesgos de las nuevas operaciones planteadas.
- El grado de liquidez del producto o subyacente, de cara a posibilitar su cobertura en el momento que se considere oportuno.

7.2.1.4. Riesgo emisor en las carteras de negociación

La actividad de negociación en riesgo crediticio se desarrolla principalmente en la Tesorería de España. Se lleva a cabo mediante la toma de posiciones en bonos y CDS (*Credit Default Swaps*) a diferentes plazos sobre referencias corporativas y financieras, así como en índices (Itraxx, CDX).

En la tabla adjunta, se muestran las mayores posiciones a cierre de año, distinguiendo entre posiciones largas (compra del bono o venta de protección vía CDS) y posiciones cortas (venta del bono o compra de protección vía CDS):

Millones de euros				
	Mayores posiciones 'largas' (venta de protección)	Mayores posiciones 'cortas' (venta de protección)		
	Exposición en caso de default (EAD)	% sobre EAD total	Exposición en caso de default (EAD)	% sobre EAD total
1ª referencia	118	3,8%	-65	6,7%
2ª referencia	112	3,6%	-45	4,7%
3ª referencia	94	3,0%	-44	4,6%
4ª referencia	92	3,0%	-29	3,0%
5ª referencia	84	2,7%	-29	3,0%
Sub-Total top 5	500	16,1%	-212	22,0%
Total	3.103	100,0%	-965	100,0%

Nota: se supone recuperación nula (LCR = 0) en el cálculo de la EAD

26. No se considera como exposición las garantías proporcionadas por *monolines* en bonos emitidos por estados norteamericanos (*Municipal Bonds*), que ascendía a diciembre de 2013 a 566 millones de euros.

7.2.1.5. Medidas de calibración y contraste

En 2013, el Grupo ha seguido realizando regularmente análisis y pruebas de contraste de la bondad del modelo de cálculo del *Value at Risk* (VaR), obteniendo de los mismos conclusiones que permiten constatar la fiabilidad del modelo. El objetivo de estas pruebas es determinar si es posible aceptar o rechazar el modelo utilizado para estimar la pérdida máxima de una cartera para un cierto nivel de confianza y un horizonte temporal determinado.

La prueba más importante son los ejercicios de *backtesting*, analizados a nivel local y global por las unidades de control de riesgos de mercado. La metodología de *backtesting* se aplica de la misma forma a todas las carteras y subcarteras del Grupo.

El ejercicio de *backtesting* consiste en comparar las mediciones de VaR pronosticadas, dado un determinado nivel de confianza y horizonte temporal, con los resultados reales de pérdidas obtenidos durante un horizonte temporal igual al establecido.

En Santander se calculan y evalúan tres tipos de *backtesting*:

- *Backtesting "limpio"*: el VaR diario se compara con los resultados obtenidos sin tener en cuenta los resultados intradía ni los cambios en las posiciones de la cartera. Con este método se contrasta la bondad de los modelos individuales utilizados para valorar y medir los riesgos de las distintas posiciones.
- *Backtesting sobre resultados completos*: el VaR diario se compara con los resultados netos del día, incluyendo los resultados de la operativa intradía y los generados por comisiones.

- *Backtesting* sobre resultados completos sin márgenes (*mark up's*) ni comisiones: el VaR diario se compara con los resultados netos del día, incluyendo los resultados de la operativa intradía pero excluyendo los generados por márgenes y comisiones. Con este método se pretende tener una idea del riesgo intradía asumido por las tesorerías del Grupo.

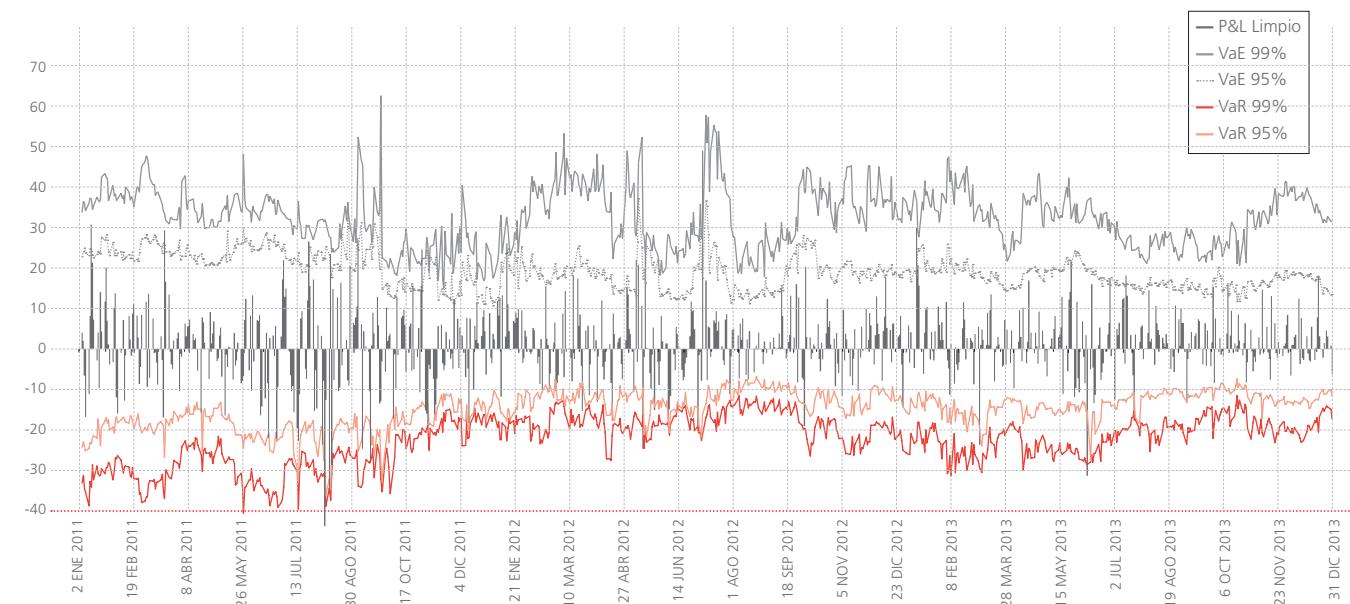
Para el primero de los casos y la cartera total, en 2013 se produjeron dos excepciones de VaR al 99% (días en los que la pérdida diaria fue superior al VaR): el 31 de mayo -concentrada en Brasil, por un alza mayor de lo usual de las curvas en reales, tanto la nominal como la indexada a la inflación (IPCA-) y el 11 de julio -concentrada en España por movimientos de curvas y de su volatilidad mayores de lo usual, y Brasil, por una significativa apreciación del real frente al dólar-.

El número de excepciones ha respondido al comportamiento esperado del modelo de cálculo de VaR, dado que trabaja con un nivel de confianza del 99% y el periodo de análisis es de un año (sobre un periodo largo de tiempo, cabe esperar una media de dos o tres excepciones por año).

Los ejercicios de *backtesting* se llevan a cabo regularmente para cada cartera o estrategia relevante de cada unidad de negociación del Grupo, y su principal objetivo (como el resto de pruebas de contraste) es detectar anomalías en el modelo de VaR de cada cartera en cuestión (por ejemplo, deficiencias en la parametrización de los modelos de valoración de ciertos instrumentos, *proxies* poco adecuadas, etc.). Este es un proceso dinámico contextualizado en el marco del procedimiento de revisión y validación del modelo.

■ BACKTESTING DE CARTERAS DE NEGOCIACIÓN: RESULTADOS DIARIOS VS. VALOR EN RIESGO (VaR) DÍA ANTERIOR

Millones euros



7.2.1.6. Análisis de escenarios

Durante el año 2013 se han calculado y analizado periódicamente (al menos mensualmente) diferentes escenarios de estrés, a nivel local y global, sobre todas las carteras de negociación y considerando los mismos supuestos por factor de riesgo.

Escenario de máxima volatilidad (*worst case*)

Se presta una atención especial a este escenario, al combinar movimientos históricos de los factores de riesgo con un análisis *ad-hoc* para desechar combinaciones de variaciones muy improbables (por ejemplo, bajadas fuertes de la bolsa junto a un descenso de la volatilidad). Como variaciones se

aplica una volatilidad histórica equivalente a 6 desviaciones típicas en una distribución normal. El escenario está definido tomando para cada factor de riesgo aquel movimiento que supone una mayor pérdida potencial en la cartera, desechando las combinaciones más improbables en términos económico - financieros. Para cierre de año, dicho escenario implicaba, para la cartera global, subidas de las curvas de tipos de interés, caídas de las bolsas, depreciación de todas las divisas frente al euro, subida de los *spreads* de crédito y movimientos mixtos de la volatilidad. La siguiente tabla nos muestra los resultados de este escenario a 31 de diciembre de 2013.

■ ESCENARIO DE STRESS: MÁXIMA VOLATILIDAD (WORST CASE)

Millones de Euros, 31-dic-13

	Tipo de interés	Renta variable	Tipo de cambio	Spread crédito	Commodities	Total
Total negociación	(51.3)	(21.5)	(27.3)	(30.3)	(0.2)	(130.6)
Europa	(17.2)	(7.7)	(14.5)	(24.5)	(0.2)	(64.1)
Latinoamérica	(30.4)	(13.8)	(12.7)	0.0	0.0	(56.9)
Estados Unidos	(2.5)	0.0	(0.1)	0.0	0.0	(2.6)
Actividades globales	(1.2)	0.0	0.0	(5.8)	0.0	(7.0)

Del resultado del análisis se desprende que el quebranto económico que sufriría el Grupo en sus carteras de negociación, en términos de resultado *mark to market* (MtM), sería, suponiendo que se verificaran en el mercado los movimientos de stress definidos en este escenario, de 130,6 millones de euros, pérdida que estaría concentrada en Europa (por este orden, en *spreads* de crédito, tipo de interés y tipo de cambio), y Latinoamérica (tipo de interés, renta variable y tipo de cambio).

Otros escenarios globales de *stress test*

Se establecen distintos escenarios globales (similares para todas las unidades del Grupo):

“Crisis Abrupta”: Escenario *ad hoc* con movimientos muy bruscos en mercados. Subida de las curvas de tipos de interés, fuerte bajada de las bolsas, fuerte apreciación del dólar frente al resto de divisas, subida de la volatilidad y de los *spread crediticios*.

“Crisis 11S”: Escenario histórico de los ataques del 11 de septiembre de 2001 con impacto significativo en los mercados de EE.UU y mundiales. Se subdivide en dos escenarios: I) máxima pérdida acumulada hasta el peor momento de la crisis y II) máxima pérdida en un día. En ambos casos se establecen bajas de las bolsas, bajada de tipos de interés en los mercados core y subida en los emergentes y apreciación del dólar frente al resto de divisas.

“Crisis subprime”: Escenario histórico de la crisis acontecida en el mercado tras la crisis de hipotecas en Estados Unidos. El objetivo del análisis es capturar el impacto en los resultados de la disminución de la liquidez en los mercados. Los escenarios tendrán dos horizontes temporales distintos 1d y 10d: en ambos casos se establecen bajas de las bolsas, bajada de tipos de interés en los mercados core y subida en los emergentes y apreciación del dólar frente al resto de divisas.

“Crisis soberana”: Escenario histórico más severo que el realizado por CEBS a entidades bancarias para medir la capacidad de *shock* de mercado entre las fechas 15 abril a 1 de septiembre 2010. Dado el ámbito internacional del Grupo, se diferencian cuatro zonas geográficas (Estados Unidos, Europa, Latam y Asia) se establecen subidas de las curvas de tipo de interés, bajas de las bolsas y de sus volatilidades, incremento de *spreads* de crédito y depreciación del euro y Latam y apreciación de las monedas asiáticas frente al dólar.

Mensualmente se elabora un informe de *stress test* consolidado con las explicaciones de las variaciones principales de los resultados para los distintos escenarios y unidades que es supervisado por el comité global de riesgos de mercado. Asimismo, hay establecido un mecanismo de alerta, de forma que cuando la pérdida de un escenario es elevada en términos históricos y/o del capital consumido por la cartera en cuestión, se comunica al correspondiente responsable de negocio.

Mostramos los resultados de los escenarios globales para los tres últimos años:

■ RESULTADOS DE STRESS TEST. COMPARATIVA DE ESCENARIOS 2011-2013 (MEDIAS ANUALES)

Millones euros



7.2.1.7. Vinculación con las partidas de balance.

Otras medidas de riesgo alternativas

A continuación, se muestran las partidas del balance de situación consolidado del Grupo sujetas a riesgo de mercado, distinguiendo las posiciones cuya principal métrica de riesgo es el VaR de aquellas cuyo seguimiento se lleva a cabo con otras métricas.

■ RELACIÓN DE MÉTRICAS DE RIESGO CON LOS SALDOS DE BALANCE DE SITUACIÓN CONSOLIDADO DEL GRUPO

Millones de Euros, 31-dic-13

	Saldo en balance	Métrica principal de Riesgo de Mercado		Principal factor de riesgo para balance en 'Otras'
		VaR	Otras	
Activos sujetos a riesgo de mercado	244.305	145.163	99.141	
Cartera de negociación	115.305	114.361	944	Tipo de interés, spread crediticio
Otros activos financieros a valor razonable	31.381	30.802	578	Tipo de interés, spread crediticio
Activos financieros disponibles para la venta	83.799	-	83.799	Tipo de interés; Renta variable
Participaciones	5.536	-	5.536	Renta variable
Derivados de cobertura	8.283	-	8.283	Tipo de interés; tipo de cambio
Pasivos sujetos a riesgo de mercado	142.266	142.005	261	
Cartera de negociación	94.696	94.479	216	Tipo de interés, spread crediticio
Otros pasivos financieros a valor razonable	42.311	42.266	45	Tipo de interés, spread crediticio
Derivados de cobertura	5.260	5.260	-	

Para la actividad gestionada con métricas diferentes al VaR, se utilizan medidas alternativas, principalmente: sensibilidades a los diferentes factores de riesgo (tipo de interés, spread crediticio, etc.)

En el caso de la cartera de negociación, las titulizaciones y las exposiciones "nivel III" (aquellas en las que datos no observables de mercado constituyen *inputs* significativos en sus correspondientes modelos internos de valoración) se excluyen de la medición por VaR.

Las titulizaciones se tratan principalmente como si fueran cartera de riesgo de crédito (en términos de probabilidad de impago, tasa de recuperación,...). Para las exposiciones "nivel III", no muy relevantes en Grupo Santander (básicamente derivados vinculados al HPI - *Home Price Index* – en la actividad de mercados en Santander Reino Unido y cartera poco significativa de CDOs ilíquidos en la actividad de mercados de la matriz), así como en general para los *inputs* de valoración inobservables en el mercado (correlación, dividendos, etc.), se sigue una política muy conservadora, reflejada tanto en ajustes de valoración como de sensibilidad.

7.2.2. Riesgos estructurales de mercado²⁷

7.2.2.1. Riesgo de interés estructural

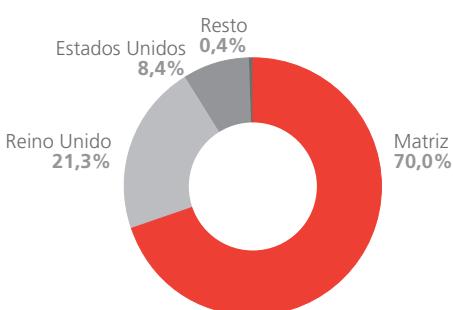
7.2.2.1.1. Europa y Estados Unidos

En general, en estos mercados maduros y enmarcados en un contexto de tipos de interés bajos, el posicionamiento general ha sido el de mantener balances con sensibilidad positiva a subidas de tipos de interés a corto plazo para margen financiero (NIM). En el caso del valor económico (MVE), el sentido del riesgo viene siendo determinado por las expectativas de los tipos a largo plazo en cada mercado, en función de sus indicadores de evolución económica.

En cualquier caso, el nivel de exposición en todos los países es muy bajo en relación con el presupuesto anual y el importe de recursos propios. Además, durante 2013 la tendencia más general ha sido la de mantener o reducir la exposición.

Al cierre de diciembre de 2013, la sensibilidad del margen financiero a 1 año ante variaciones paralelas de 100 puntos básicos se concentraba en las curvas de tipos de interés del euro, el dólar estadounidense y la libra esterlina, siendo el Banco Matriz, la filial de Estados Unidos y Santander UK las unidades que más contribuían, con 111 millones de euros, 54 millones de dólares y 39 millones de libras, respectivamente. La sensibilidad del margen del resto de monedas convertibles es poco significativa.

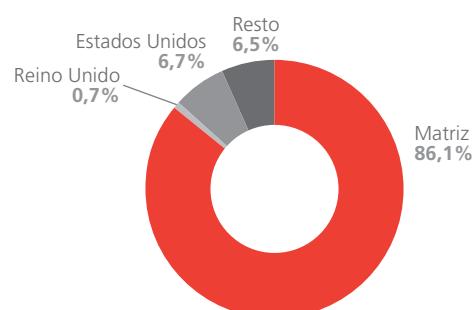
SENSIBILIDAD DEL MARGEN FINANCIERO (NIM) A 100 P.B. % sobre el total



Resto: Portugal, SCF, SC USA, Polonia y BPI.

A la misma fecha, la sensibilidad de valor económico ante variaciones paralelas de 100 puntos básicos más relevante era la de la curva de interés del euro en el banco matriz, 1.478 millones de euros. En lo que respecta a las curvas del dólar y libra esterlina fue de 285 millones de dólares y 16 millones de libras esterlinas, respectivamente.

SENSIBILIDAD DEL VALOR ECONÓMICO (MVE) A 100 P.B. % sobre el total



Resto: Portugal, SCF, SC USA, Polonia y BPI.

27. Incluye el total del balance con excepción de las carteras de negociación.

En los cuadros adjuntos se muestra el desglose por plazo del riesgo de interés de balance mantenido en Santander Matriz y Santander Reino Unido a diciembre de 2013.

■ MATRIZ: GAP DE REPRECIACIÓN DE TIPOS DE INTERÉS²⁸. (31-DIC-13)

Millones de euros

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	408.298	163.941	78.854	23.913	12.690	21.056	107.844
Pasivo	408.298	139.231	73.936	72.089	24.836	33.441	64.766
Fuera de balance	0	(15.974)	(2.378)	13.411	3.509	1.433	0
Gap neto	0	8.736	2.540	(34.766)	(8.637)	(10.952)	43.078

■ SANTANDER UK: GAP DE REPRECIACIÓN DE TIPOS DE INTERÉS²⁹. (31-DIC-13)

Millones de euros

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	287.814	190.079	21.650	48.057	12.761	301	14.966
Pasivo	287.814	182.894	38.628	23.061	14.815	638	27.778
Fuera de balance	0	407	8.555	(4.970)	(3.790)	(187)	(15)
Gap neto	0	7.591	(8.423)	20.026	(5.843)	(524)	(12.828)

En general, los gaps por plazos se mantienen en niveles muy bajos en relación con el tamaño del balance, con el objetivo de minimizar el riesgo de interés

7.2.2.1.2. Latinoamérica

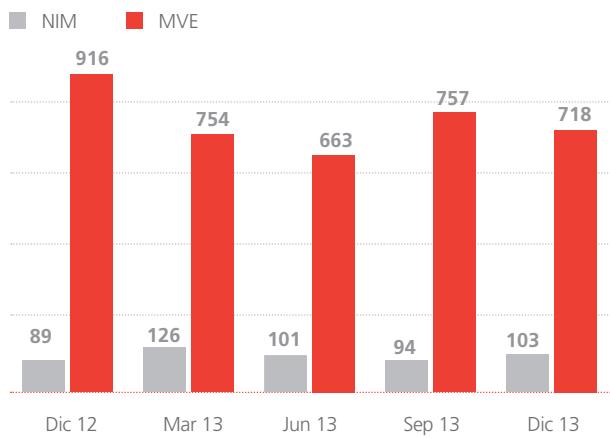
Debido a las diferencias en contexto macroeconómico y grado de madurez de estos mercados, el posicionamiento respecto al margen financiero (NIM) no ha sido homogéneo. Así, hay geografías en las que se mantuvieron balances posicionados a subidas de tipos de interés y otras en las que se posicionaron a bajadas.

En relación con la sensibilidad del valor económico (*Market Value of Equity*, MVE), el posicionamiento general de los balances fue tal que la duración promedio del activo fue superior a la del pasivo (sensibilidad negativa a subidas de tipos de interés).

Durante 2013 se ha reducido o mantenido el riesgo en las principales geografías. En cualquier caso, el nivel de exposición en todos los países es muy bajo en relación con el presupuesto anual y el importe de recursos propios.

■ EVOLUCIÓN DEL PERFIL DE RIESGO DE INTERÉS ESTRUCTURAL LATINOAMÉRICA

Sensibilidades NIM y MVE a 100 p.b, millones de euros



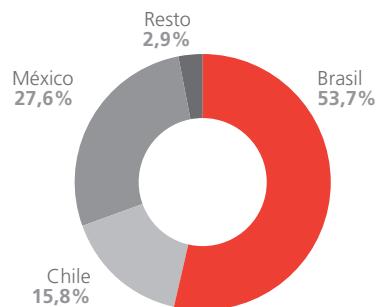
Para el total de Latinoamérica, el consumo de riesgo a diciembre de 2013, medido en sensibilidad 100 pb del margen financiero³⁰, se situó en 103 millones de euros (89 millones de euros en diciembre de 2012). Se observa en el gráfico adjunto que más del 95% del riesgo se concentra en tres países: Brasil, Chile y México.

28. Gap agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Santander Matriz, expresado en euros.

29. Gap agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Santander UK, expresado en euros.

30. Se emplean betas para agregar sensibilidades de diferentes curvas.

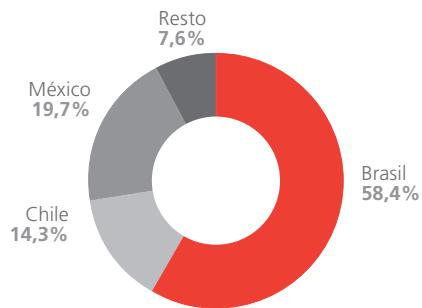
■ SENSIBILIDAD DEL MARGEN FINANCIERO (NIM) A 100 P.B
% sobre el total



Resto: Argentina, Colombia, Panamá, Perú, Puerto Rico, Santander Overseas y Uruguay.

Al cierre de diciembre de 2013, el consumo de riesgo para la región, medido en sensibilidad 100 pb del valor patrimonial³¹, fue de 718 millones de euros (916 millones de euros en diciembre de 2012). Más del 90% del riesgo de valor patrimonial está concentrado en tres países: Brasil, Chile y México.

■ SENSIBILIDAD DEL VALOR ECONÓMICO (MVE) A 100 P.B
% sobre el total



Resto: Argentina, Colombia, Panamá, Perú, Puerto Rico, Santander Overseas y Uruguay.

En el cuadro adjunto se muestra el desglose por plazo del riesgo de interés de balance mantenido en Brasil a diciembre de 2013.

■ BRASIL: GAP DE REPRECIACIÓN DE TIPOS DE INTERÉS³². (31-DIC-13)

Millones de euros

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	158.399	71.197	22.683	19.896	9.169	7.428	28.027
Pasivo	158.399	88.456	17.659	10.495	3.473	3.371	34.945
Fuera de balance	0	5.293	1.101	(6.854)	302	159	0
Gap neto	0	(11.967)	6.126	2.547	5.997	4.216	(6.918)

31. Se emplean betas para agregar sensibilidades de diferentes curvas.

32. Gap agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Brasil, expresado en euros.

7.2.2.1.3. VaR de tipo de interés estructural del balance
 Además de las sensibilidades a los movimientos de tipos de interés (se evalúan movimientos de +/- 25, +/-50, +/-75 y +/- 100 p.b.), Santander emplea otros métodos para el seguimiento del riesgo de interés estructural del balance, entre ellos, el análisis de escenarios y el cálculo del VaR, empleando una metodología similar a la usada para las carteras de negociación.

Para los tres últimos años, los valores medios, mínimos, máximos y últimos de VaR de riesgo de interés estructural, se muestran en la siguiente tabla:

RIESGO DE INTERÉS ESTRUCTURAL DE BALANCE (VaR)

VaR al 99% con horizonte temporal de un día, millones de euros

	2013			
	Mínimo	Medio	Máximo	Último
VaR tipo de interés estructural*	580,6	782,5	931,0	681,0
Efecto diversificación	(142,3)	(164,7)	(182,0)	(150,3)
Europa y EE.UU.	607,7	792,5	922,0	670,0
Latinoamérica	115,2	154,6	191,0	161,3
	2012			
	Mínimo	Medio	Máximo	Último
VaR tipo de interés estructural*	361,7	446,4	525,7	517,5
Efecto diversificación	(78,1)	(124,4)	(168,1)	(144,9)
Europa y EE.UU.	334,4	451,4	560,8	552,0
Latinoamérica	105,5	119,5	133,0	110,3
	2011			
	Mínimo	Medio	Máximo	Último
VaR tipo de interés estructural*	256,0	273,1	328,1	238,1
Efecto diversificación	(97,9)	(116,8)	(109,6)	(99,3)
Europa y EE.UU.	231,8	258,2	295,3	295,3
Latinoamérica	122,1	131,7	142,4	132,1

* Incluye Var por spread crediticio en las carteras ALCO

El riesgo de tipo de interés estructural, medido en términos de VaR a un día y al 99%, alcanzó una media de 782 millones de euros en 2013. La contribución al mismo de los balances de Europa y Estados Unidos es significativamente mayor que la de Latinoamérica. Es destacable la elevada diversificación entre ambas áreas y el incremento de volatilidad en los países emergentes a finales de 2013.

7.2.2.2. Riesgo de tipo de cambio estructural/ Cobertura de resultados

El riesgo de tipo de cambio estructural se deriva de las operaciones del Grupo en divisas, relacionado principalmente con las inversiones financieras permanentes, los resultados y las coberturas de dichas inversiones.

La gestión del riesgo de cambio es dinámica, y trata de limitar el impacto en recursos propios de las depreciaciones de las monedas, optimizando el coste financiero de las coberturas.

En relación a la gestión del riesgo de cambio de las inversiones permanentes, la política general es financiarlas en la moneda de la inversión siempre que la profundidad del mercado lo permita y que el coste se justifique con la depreciación esperada. También se realizan coberturas puntuales cuando se considera que una divisa local puede debilitarse respecto al euro más allá de lo que estima el mercado.

Al cierre del ejercicio de 2013, las mayores exposiciones de carácter permanente (con su potencial impacto en patrimonio) se materializaban a dicha fecha, por este orden, en libras esterlinas, reales brasileños, dólares estadounidenses, pesos mexicanos, pesos chilenos y zlotys polacos. El Grupo cubre parte de estas posiciones de carácter permanente mediante instrumentos financieros derivados de tipo de cambio.

Adicionalmente, la división de gestión financiera a nivel consolidado es responsable de la gestión del riesgo de cambio de los resultados y dividendos esperados del Grupo en aquellas unidades cuya moneda base sea distinta al euro.

7.2.2.3. Riesgo de renta variable estructural

Santander mantiene posiciones de renta variable en su balance (*banking book*), adicionalmente a las de la cartera de negociación. Dichas posiciones se mantienen como carteras disponibles para la venta (instrumentos de capital) o como participaciones, según su carácter previsto de menor o mayor tiempo de permanencia en cartera.

Dichas posiciones están expuestas a riesgo de mercado. Para estas posiciones se realizan cálculos de VaR utilizando series de precio de mercado para las acciones que cotizan o *proxies* para los valores que no cotizan. A cierre de diciembre de 2013 el VaR al 99% a un día fue de 235,3 millones de euros (281,4 y 305,7 millones de euros a cierre de diciembre de 2012 y 2011, respectivamente).

7.2.2.4. Riesgo de mercado en el balance

En definitiva, con una métrica homogénea como el VaR, se puede hacer un seguimiento del riesgo de mercado total inherente en el balance (*banking book*), distinguiendo entre renta fija (considerando tanto tipo de interés como spread crediticio para las carteras Alco), tipo de cambio y renta variable.

En general, puede decirse que el VaR total del balance no es elevado en términos del volumen de activos o de recursos propios del Grupo. En los últimos años ha mostrado una senda descendente, por la disminución del riesgo en tipo de cambio y renta variable estructural.

VaR DEL BALANCE EXCLUYENDO LA ACTIVIDAD DE NEGOCIACIÓN

VaR al 99% con horizonte temporal de un día. Millones de euros

	2013			2012		2011		
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
VaR no negociación	670,9	857,6	1.051,3	733,9	593,1	659,0	460,4	534,4
Efecto diversificación	(333,3)	(448,3)	(499,7)	(380,2)	(390,7)	(347,1)	(419,4)	(446,2)
VaR tipo de interés*	580,6	782,5	931,0	681,0	446,4	517,5	273,1	328,1
VaR tipo de cambio	197,8	254,5	320,5	197,8	237,0	207,3	372,7	346,8
VaR renta variable	225,8	269,0	299,6	235,3	300,4	281,4	234,0	305,7

* Incluye VaR por *spread* crediticio en las carteras ALCO.

7.3. Metodologías

7.3.1. Actividad de negociación

7.3.1.1. VaR

La metodología estándar aplicada durante el ejercicio 2013 dentro de Grupo Santander para la actividad de negociación es el valor en riesgo (VaR), que mide la máxima pérdida esperada con un nivel de confianza y un horizonte temporal determinados. Se utiliza como base el estándar de simulación histórica con un nivel de confianza del 99% y un horizonte temporal de un día, y se aplican ajustes estadísticos que permiten incorporar de forma eficaz y rápida los acontecimientos más recientes que condicionan los niveles de riesgos asumidos. En concreto, se utiliza una ventana temporal de dos años, o 520 datos diarios, obtenidos desde la fecha de referencia de cálculo del VaR hacia atrás en el tiempo. Se calculan diariamente dos cifras, una aplicando un factor de decaimiento exponencial que otorga menor peso a las observaciones más lejanas en el tiempo en vigor y otra con pesos uniformes para todas las observaciones. El VaR reportado es el mayor de ambos.

El VaR por simulación histórica presenta muchas ventajas como métrica de riesgo (resume en un solo número el riesgo de mercado de una cartera, se basa en movimientos de mercado realmente ocurridos sin necesidad de hacer supuestos de formas funcionales ni de correlación entre factores de mercado, etc.), pero también presenta limitaciones. Las más importantes son la alta sensibilidad a la ventana histórica utilizada, la incapacidad para capturar eventos plausibles de gran impacto si estos no ocurrieron en la ventana histórica utilizada, la existencia de parámetros de valoración de los que no se dispone de input de mercado (como correlaciones, dividendos y tasa de recuperación) y la lenta adaptación a las nuevas volatilidades y correlaciones, si los datos más recientes reciben el mismo peso que los datos más antiguos.

Parte de estas limitaciones se corrigen con el empleo del *stressed VaR* (ver más adelante), el cálculo de un VaR con decaimiento exponencial y la aplicación de ajustes de valoración conservadores.

7.3.1.2. Análisis de escenarios

El VaR no es la única medida. Se utiliza por su facilidad de cálculo y por su buena referencia del nivel de riesgo en que

incurre el Grupo, pero a la vez se están utilizando otras medidas que permiten tener un mayor control de los riesgos en todos los mercados donde el Grupo participa.

Dentro de estas medidas está el análisis de escenarios, que consiste en definir alternativas del comportamiento de distintas variables financieras y obtener el impacto en los resultados al aplicarlos sobre las actividades. Estos escenarios pueden replicar hechos ocurridos en el pasado (como crisis) o, por el contrario, pueden determinar alternativas plausibles que no se corresponden con eventos pasados.

Se calculan y analizan periódicamente (al menos mensualmente) el impacto potencial en los resultados de aplicar diferentes escenarios de estrés, sobre todas las carteras de negociación y considerando los mismos supuestos por factor de riesgo. Se definen como mínimo tres tipos de escenarios: plausibles, severos y extremos, obteniendo junto con el VaR un espectro mucho más completo del perfil de riesgos.

Adicionalmente, hay establecidos unos niveles de alerta para los escenarios globales (*triggers*), en función de los resultados históricos de dichos escenarios y del capital asociado a la cartera en cuestión. En caso de superarse estos niveles de alerta se comunica a los responsables de la gestión de la cartera en cuestión, para que tome las medidas pertinentes. Asimismo, los resultados de los ejercicios de estrés a nivel global, así como de los posibles excesos sobre los niveles de alerta marcados, son revisados regularmente en el comité global de riesgos de mercado, de forma que en caso de considerarlo pertinente, se comunica a la alta dirección.

7.3.1.3. Análisis de posiciones, sensibilidades y resultados

El área de riesgo de mercado, siguiendo el principio de independencia de las unidades de negocio, lleva a cabo asimismo un seguimiento diario de las posiciones, tanto de cada unidad como globalmente, realizando un control exhaustivo de los cambios que se producen en las carteras, con el fin de detectar las posibles incidencias que pueda haber para su inmediata corrección.

Tradicionalmente las posiciones son utilizadas para cuantificar el volumen neto de los valores de mercado de las transacciones en cartera, agrupados por factor principal de riesgo, considerando el valor delta de los futuros y opciones que pudieran existir. Todas las posiciones de riesgo se pue-

den expresar en la moneda base de la unidad y en la divisa de homogeneización de la información.

Las medidas de sensibilidad de riesgo de mercado son aquéllas que miden la variación (sensibilidad) del valor de mercado de un instrumento o cartera ante variaciones en cada uno de los factores de riesgo. La sensibilidad del valor de un instrumento ante modificaciones en los factores de mercado se puede obtener mediante aproximaciones analíticas por derivadas parciales o mediante revaluación completa de la cartera.

Por otro lado, la elaboración diaria de la cuenta de resultados es un excelente indicador de riesgos, en la medida en que permite identificar el impacto que las variaciones en las variables financieras han tenido en las carteras.

7.3.1.4. Actividad de gestión de crédito

Merece mención aparte el control de las actividades de derivados y gestión de crédito que, por su carácter atípico, se realiza diariamente con medidas específicas. En el primer caso, se controlan las sensibilidades a los movimientos de precio del subyacente (delta y gamma), de la volatilidad (vega) y del tiempo (theta). En el segundo, se revisan sistemáticamente medidas tales como la sensibilidad al *spread*, *jump-to-default*, concentraciones de posiciones por nivel de *rating*, etc.

En relación con el riesgo de crédito inherente en las carteras de negociación y en línea con las recomendaciones del Comité de Supervisión Bancaria de Basilea y la normativa vigente, se calcula una métrica adicional, el *incremental risk charge* (IRC), con el objetivo de cubrir el riesgo de incumplimiento y de migración de rating que no esté adecuadamente capturado en el VaR, vía variación de los *spreads crediticios* correspondientes. Los productos controlados son básicamente bonos de renta fija, tanto pública como privada, los derivados sobre bonos (*forwards*, opciones,...) y los derivados de crédito (*credit default swaps*, *asset backed securities*,...). El método de cálculo del IRC se basa en mediciones directas sobre las colas de la distribución de pérdidas al percentil apropiado (99,9%), sobre un horizonte temporal de un año. Se utiliza la metodología de Monte Carlo, aplicando un millón de simulaciones.

7.3.1.5. Otras métricas de riesgo: *stressed VaR* (sVaR) y *expected shortfall* (ES)

Adicionalmente al VaR habitual, Santander empezó a calcular diariamente un *stressed VaR* en octubre de 2011 para las principales carteras. Su metodología de cálculo es idéntica a la utilizada en el cálculo del VaR, con las siguientes dos únicas excepciones:

- Período histórico de observación de los factores: en el cálculo del *stressed VaR* se utiliza una ventana de 250 datos, en lugar de una ventana de 520 como se hace en el cálculo del VaR.

- Para la obtención del *stressed VaR*, a diferencia de lo que ocurre en el cálculo del VaR, no se aplica el máximo entre el percentil con peso uniforme y el percentil con pesos exponenciales, sino que se utiliza directamente el percentil con peso uniforme.

Todos los demás aspectos relativos a la metodología e *inputs* del cálculo del *stressed VaR*, son comunes respecto al cálculo del VaR. Por lo que se refiere a la determinación del periodo de observación, para cada cartera relevante, el área de Metodología ha analizado la historia de un subconjunto de factores de riesgo de mercado que se han elegido con base en criterio experto en función de las posiciones más relevantes de los libros.

Por otro lado, se ha comenzado a calcular el denominado *expected shortfall* (ES), para estimar el valor esperado de la pérdida potencial cuando ésta es mayor que el nivel fijado por el VaR. El ES, a diferencia del VaR, presenta las ventajas de capturar mejor el riesgo de pérdidas altas de baja probabilidad (*tail risk*) y de ser una métrica sub-aditiva³³. De cara al futuro cercano, el Comité de Basilea recomienda la sustitución del VaR por el *expected shortfall* como métrica de referencia para el cálculo del capital regulatorio de las carteras de negociación³⁴. El Comité considera que el nivel de confianza del 97,5% supone un nivel de riesgo similar al que captura el VaR con el nivel de confianza del 99%.

7.3.1.6. CVA y DVA

Grupo Santander incorpora CVA y DVA en el cálculo de sus resultados de las carteras de negociación. El *Credit Valuation Adjustment* (CVA) es un ajuste a la valoración de los derivados OTC (*Over the counter*) como consecuencia del riesgo asociado a la exposición crediticia que se asume con cada contrapartida.

El cálculo de CVA se realiza teniendo en cuenta la exposición potencial con cada contrapartida en cada plazo futuro. El CVA para una determinada contrapartida sería igual a la suma del CVA para todos los plazos. Para su cálculo se tienen en cuenta los siguientes *inputs*:

- Exposición esperada: incluyendo, para cada operación el valor de mercado actual (MtM) así como el riesgo potencial futuro (*Add-on*) a cada plazo. Se tienen en cuenta mitigantes como colaterales y contratos de *netting*, así como un factor de decaimiento temporal para aquellos derivados con pagos intermedios.
- Severidad: porcentaje de pérdida final asumida en caso de evento de crédito/impago de la contrapartida.
- Probabilidad de impago/default: para los casos en que no haya información de mercado (curva de *spread* cotizada mediante CDS, etc.) se emplean probabilidades a partir de ratings, preferiblemente internos.

33. La subaditividad es una de las propiedades deseables que, según la literatura financiera, ha de presentar una métrica coherente de riesgo. Dicha propiedad establece que $f(a+b)$ sea inferior o igual a $f(a)+f(b)$. Intuitivamente, supone que cuanto más instrumentos o factores de riesgo posea una cartera menor riesgo presentará por los beneficios de la diversificación. El VaR no cumple esta propiedad para ciertas distribuciones, mientras que el ES lo cumple siempre.

34. *Fundamental review of the trading book: A revised market risk framework* (Documento consultivo del Comité de Basilea sobre supervisión bancaria, octubre 2013).

- Curva de factores de descuento.

El *Debt Valuation Adjustment* (DVA) es un ajuste a la valoración similar al CVA, pero en este caso como consecuencia del riesgo propio del Grupo Santander que asumen sus contrapartidas en los derivados OTC.

7.3.2. Riesgos de mercado estructurales

7.3.2.1. Riesgo de interés estructural

El Grupo realiza análisis de sensibilidad del margen financiero y del valor patrimonial ante variaciones de los tipos de interés. Esta sensibilidad está condicionada por los desfases en las fechas de vencimiento y de revisión de los tipos de interés de las distintas partidas del balance.

En base al posicionamiento de tipo de interés del balance, y considerando la situación y perspectivas del mercado, se acuerdan las medidas financieras para adecuar dicho posicionamiento al deseado por el Grupo. Estas medidas pueden abarcar desde la toma de posiciones en mercados hasta la definición de las características de tipo de interés de los productos comerciales.

Las métricas usadas por el Grupo para el control del riesgo de interés en estas actividades son el *gap* de tipos de interés, las sensibilidades del margen financiero y del valor patrimonial a variaciones en los niveles de tipos de interés, la duración de los recursos propios y el valor en riesgo (VaR), a efectos de cálculo de capital económico.

7.3.2.1.1. Gap de tipos de interés de activos y pasivos

El análisis de *gaps* de tipos de interés trata los desfases entre los plazos de revaluación de masas patrimoniales dentro de las partidas, tanto del balance (activo y pasivo) como de las cuentas de orden (fuera de balance). Facilita una representación básica de la estructura del balance y permite detectar concentraciones de riesgo de interés en los distintos plazos. Es, además, una herramienta útil para las estimaciones de posibles impactos de eventuales movimientos en los tipos de interés sobre el margen financiero y sobre el valor patrimonial de la Entidad.

Todas las masas del balance y de fuera de balance deben ser desagregadas en sus flujos y colocadas en el punto de re-precio/vencimiento. Para el caso de aquellas masas que no tienen un vencimiento contractual, se utiliza un modelo interno de análisis y estimación de las duraciones y sensibilidades de las mismas.

7.3.2.1.2. Sensibilidad del margen financiero (NIM)

La sensibilidad del margen financiero mide el cambio en los devengos esperados para un plazo determinado (12 meses) ante un desplazamiento de la curva de tipos de interés.

El cálculo de la sensibilidad de margen financiero se realiza mediante la simulación del margen, tanto para un escenario de movimiento de la curva de tipos como para la situación

actual, siendo la sensibilidad la diferencia entre ambos márgenes calculados.

7.3.2.1.3. Sensibilidad del valor patrimonial (MVE)

La sensibilidad del valor patrimonial es una medida complementaria a la sensibilidad del margen financiero.

Mide el riesgo de interés implícito en el valor patrimonial (recursos propios) sobre la base de la incidencia que tiene una variación de los tipos de interés en los valores actuales de los activos y pasivos financieros.

7.3.2.1.4. Tratamiento de pasivos sin vencimiento definido

En el modelo corporativo, el volumen total de los saldos de cuentas sin vencimiento se divide entre saldos estables y saldos inestables.

La separación entre el saldo estable y el inestable se obtiene a partir de un modelo que se basa en la relación entre los saldos y sus propias medias móviles.

A partir de este modelo simplificado se obtiene la corriente de *cash flows* mensuales a partir de los cuales se calculan las sensibilidades NIM y MVE.

El modelo requiere una variedad de *inputs* que se relacionan brevemente a continuación:

- Parámetros propios del producto.
- Parámetros de comportamiento del cliente (en este caso se combina el análisis de datos históricos con el juicio experto del negocio).
- Datos de mercado.
- Datos históricos de la propia cartera.

7.3.2.1.5. Tratamiento del prepago de determinados activos

Actualmente, la cuestión del prepago afecta en el Grupo principalmente a las hipotecas a tipo fijo en las unidades en las que las curvas de tipos de interés relevantes para el balance (en concreto para la cartera de inversión en préstamos hipotecarios a tipo fijo) se encuentran en niveles bajos. En estas unidades este riesgo se modeliza y adicionalmente se puede aplicar con algunas modificaciones a activos sin vencimiento definido (negocios de tarjetas de crédito y similares).

Las técnicas habituales utilizadas en la valoración de opciones no se pueden aplicar directamente, debido a la complejidad de los factores que determinan el prepago de los deudores. Como consecuencia, los modelos para valoración de opciones deben combinarse con modelos estadísticos empíricos que intenten capturar el comportamiento del prepago. Algunos de los factores que condicionan dicho comportamiento son:

- Tipo de interés: diferencial entre el tipo fijo de la hipoteca y el tipo de mercado al que se podría refinanciar, neto de costes cancelación y apertura.
- *Seasoning*: tendencia del prepago a ser baja en el inicio del ciclo de vida del instrumento (firma del contrato) y a crecer y estabilizarse conforme transcurre el tiempo.
- *Seasonality* (estacionalidad): las amortizaciones o cancelaciones anticipadas suelen tener lugar en fechas específicas.
- *Burnout*: tendencia decreciente de la velocidad del prepago conforme se acerca el vencimiento del instrumento, que incluye:
 - a) Age, define bajas tasas de prepago.
 - b) *Cash pooling*, define como más estables a aquellos préstamos que ya han superado varias oleadas de bajas de tipos. Es decir, cuando una cartera de créditos ya ha pasado por uno o más ciclos de tasas a la baja y por tanto de niveles de prepago altos, los créditos "supervivientes" tienen una probabilidad de prepago significativamente menor.
 - c) Otros: movilidad geográfica, factores demográficos, sociales, renta disponible, etc....

El conjunto de relaciones económicas que tratan de capturar el efecto de todos estos factores es la probabilidad de prepago de un crédito o un *pool* de créditos y se denomina modelo de prepago.

7.3.2.1.6. Valor en riesgo (VaR)

Para la actividad de balance y carteras de inversión se calcula el valor en riesgo con el mismo estándar que para negociación: simulación histórica con un nivel de confianza del 99% y un horizonte temporal de un día. Al igual que para las carteras de negociación, se utiliza una ventana temporal de dos años, o 520 datos diarios, obtenidos desde la fecha de referencia de cálculo del VaR hacia atrás en el tiempo.

7.3.2.2. Riesgo de cambio estructural / Cobertura de resultados

El seguimiento de estas actividades es realizado a través de medidas de posición, VaR y resultados, con periodicidad diaria.

7.3.2.3. Riesgo de renta variable estructural

El seguimiento de estas actividades es realizado a través de medidas de posición, VaR y resultados, con periodicidad mensual.

7.4. Marco de gestión

7.4.1. Estructura organizativa y de gobierno

El área de Riesgos de Mercado y estructurales se integra en una de las dos direcciones generales de riesgos del Grupo. Las misiones de la función de riesgo de mercado son:

- Definición y supervisión del modelo de gestión del riesgo de mercado, lo que incluye políticas corporativas, definición del mapa de riesgos y criterios de segmentación.
- Control, consolidación, información (*reporting*) y proceso de admisión centralizada de los riesgos de mercado.

Estas misiones se sustentan en cinco pilares básicos, imprescindibles para una correcta gestión de los riesgos de mercado:

- Medición, análisis y control de los riesgos de mercado y liquidez.
- Cálculo, análisis, explicación y conciliación de resultados.
- Definición, captura, validación y distribución de los datos de mercado.
- Admisión de límites, productos y subyacentes.
- Consolidación de la información.

A su vez, la gestión de riesgos de mercado se rige según los siguientes principios básicos:

- Involucración de la alta dirección.
- Independencia de la función de riesgos respecto a la de negocio.
- Definición clara de atribuciones.
- Medición del riesgo.
- Limitación de los riesgos.
- Análisis y control de las posiciones de riesgo.
- Establecimiento de políticas y procedimientos de riesgos.
- Evaluación de metodologías de riesgos validadas o desarrolladas por el área de metodología.

Por otro lado, de manera equivalente a como se estructura la función de riesgos de mercado a nivel corporativo o global, cada unidad de riesgos de mercado local dispone y ordena sus funciones, con las adaptaciones que procedan de acuerdo con sus características específicas de negocio, operativas, de requerimientos legales, etc.

Para el correcto funcionamiento de las políticas globales y la ejecución local, el área global de riesgos de mercado y las unidades locales desempeñan diferentes funciones:

- Riesgo de mercado global:
 - Establece, propone y documenta las políticas y criterios de riesgos, los límites globales y los procesos de decisión y control.
 - Genera esquemas de gestión, sistemas y herramientas.
 - Impulsa y apoya su implantación y se ocupa de que éstas funcionen eficazmente en todas las unidades.
 - Conoce, asimila y adapta las mejores prácticas de dentro y fuera del Grupo.
 - Impulsa la actividad para la obtención de resultados.
 - Consolida, analiza y controla el riesgo de mercado incurrido por todas las unidades del perímetro.
- Unidades locales de riesgo de mercado:
 - Gestionan los riesgos.
 - Transponen, adaptan e interiorizan las políticas y procedimientos corporativos mediante aprobación local.
 - Definen y documentan políticas y lideran proyectos de ámbito local.
 - Aplican las políticas y los sistemas de decisión a cada mercado.
 - Adaptan la organización y los esquemas de gestión a los marcos y normas corporativas de actuación.
 - Aportan crítica y mejores prácticas, así como conocimiento local y cercanía a los clientes/mercados.
 - Asumen mayores responsabilidades en la decisión, control y gestión de los riesgos.
 - Miden, analizan y controlan el riesgo de mercado dentro de su ámbito de responsabilidad.

A continuación, se relacionan las comisiones y comités, por orden jerárquico, que tienen atribuciones en materia de decisión, control y seguimiento de riesgos de mercado:

Ámbito	Nivel jerárquico	Denominación
ÁMBITO CENTRALIZADO	Ejecutiva	Comisión ejecutiva. - Comité de mercados.
	División de Riesgos	Comisión delegada de riesgos.
	Áreas y departamentos dependientes de la división de Riesgos	Comité dirección de riesgos. Comité global de la dirección general de riesgos. Comité permanente de riesgos. Comité corporativo de riesgos Brasil Comité global de riesgos de mercado. Comité de aseguramiento y productos estructurados. Comité de modelos.
	Unidades	Comité de riesgos en los bancos del grupo/países. Comité de riesgos en sucursales del exterior. Comité de riesgos en unidades de negocio.
	ALCOs locales	
	Otros comités.	

El órgano colegiado propio y exclusivo del área de Riesgos de Mercado es el comité global de riesgos de mercado (CGRM).

El CGRM es el órgano responsable de la función de riesgo de mercado en Grupo Santander, tanto a nivel centralizado (área global) como a nivel local (unidades locales). Sus atribuciones del CGRM emanan directamente de la comisión delegada de riesgos, máximo órgano responsable de la función de riesgos en Grupo Santander.

7.4.2. Sistema de control de límites

El establecimiento de límites de riesgo de mercado y de liquidez se concibe como un proceso dinámico que responde al nivel de apetito de riesgo de Grupo Santander (descrito en el apartado 2.3. de este informe). Este proceso se enmarca en el plan de límites anual, que es impulsado desde la alta dirección del Grupo y dirigido por la dirección general de Riesgos, de manera que involucra a todas las entidades que componen el Grupo.

7.4.2.1. Definición de límites

Los límites de riesgo de mercado utilizados en Grupo Santander se establecen sobre distintas métricas y tratan de abarcar toda la actividad sujeta a riesgo de mercado desde múltiples perspectivas, aplicando un criterio conservador. Los principales son:

- Límites de negociación:
 - Límites de VaR.
 - Límites de posiciones equivalentes y/o nominales.
 - Límites de sensibilidades a tipos de interés.
 - Límites de vega.
 - Límites de riesgo de entrega por posiciones cortas en títulos (renta fija y renta variable).
 - Límites dirigidos a acotar el volumen de pérdidas efectivas o a proteger los resultados ya generados durante el período:
 - *Loss trigger*
 - *Stop loss*
- Límites de crédito:
 - Límite a la exposición total.
 - Límite al *jump to default* por emisor.
 - Otros.
- Límites para operaciones de originación.
- Riesgo de interés estructural del balance:
 - Límite de sensibilidad del margen financiero a 1 año.
 - Límite de sensibilidad del valor patrimonial.
- Riesgo de tipo de cambio estructural:
 - Posición neta en cada divisa (para las posiciones de cobertura de resultados).

Estos límites generales se complementan con otros sublímites. De esta forma, el área de Riesgos de Mercado dispone de una estructura de límites lo suficientemente granular para llevar a cabo un control efectivo de los distintos tipos de factores de riesgo de mercado sobre los que se mantiene exposición. Así, se lleva a cabo un seguimiento diario de las posiciones, tanto de cada unidad como globalmente, realizando un control exhaustivo de los cambios que se producen en las carteras, con el fin de detectar las posibles incidencias que pueda haber para su inmediata corrección. Por otro lado, la elaboración diaria de la cuenta de resultados por parte del área de Riesgos de Mercado es un excelente indicador de riesgos, en la medida en que permite identificar el impacto que las variaciones en las variables financieras han tenido en las carteras.

7.4.2.2. Estructura de límites

El cuadro adjunto ilustra los niveles de aplicación de límites, las categorías y ámbito de control en que se clasifican y sus niveles de aprobación.

Niveles	Categoría/Control	Aprobación
Actividad Unidad	Globales/control global	Comisión delegada de riesgos
	Globales/control local	Comité global riesgos mercado
	Locales/control local	Riesgos de mercado local

- Límites globales de control global: La comisión delegada de riesgos aprueba límites a nivel de actividad/unidad en el proceso anual de establecimiento de límites. Las modificaciones que posteriormente se soliciten podrán ser aprobadas por el comité global de riesgos de mercado, de acuerdo a las facultades delegadas de éste.

Estos límites son solicitados por el responsable de negocio de cada país/entidad en función de la particularidad de negocio y a la consecución del presupuesto establecido buscando la consistencia entre los límites y la ratio rentabilidad/riesgo.

- Límites globales de control local: En función de las peculiaridades locales de los productos y de la propia organización interna del negocio se establecen sublímites de las actividades anteriormente mencionadas, para realizar un mayor control de las posiciones mantenidas en cada negocio. Dentro de éstos se enmarcan los sublímites por factor de riesgo, posiciones en divisa, posiciones en renta variable, sensibilidades por monedas y plazos, vega por plazos, etc.

7.4.2.3. Cumplimiento y control de límites

Las unidades de negocio deben respetar en todo momento el cumplimiento de los límites aprobados. Los posibles excesos supondrán una serie de acciones por parte de riesgos de mercado local y global, comités de dirección de riesgos o comisión delegada de riesgos dirigidas a encomendar reducciones en los niveles de riesgo y un control más estricto de los mismos o acciones ejecutivas, que podrán obligar a los tomadores de riesgo a reducir los niveles de riesgo asumidos.

Los responsables locales de riesgos de mercado notifican los excesos a los responsables del negocio. Éstos están obligados a explicar los motivos del exceso y, en su caso, facilitar el plan de acción para corregir la situación. El negocio debe responder, por escrito y en el día, al requerimiento que se les hace, donde las alternativas que se les plantean son reducir la posición hasta entrar en los límites vigentes o detallar la estrategia que justifique un incremento de los mismos.

Si la situación de exceso se mantiene sin contestación por parte de la unidad de negocio durante tres días, el área de Riesgos de Mercado envía un comunicado a los responsables globales de negocio poniendo de manifiesto dicha circunstancia, solicitándoles qué medidas van a tomar para ajustarse a los límites existentes. Si esta situación se mantiene a los 10 días desde el primer exceso, el área de Riesgos de Mercado enviará un comunicado a la alta dirección de riesgos para que se tome una decisión al respecto.

7.5. Modelo interno

A cierre del ejercicio 2013, Grupo Santander cuenta con la aprobación, por parte de Banco de España, del modelo interno de riesgos de mercado para el cálculo de capital regulatorio en las carteras de negociación de las unidades de España, Chile, México y Portugal. El objetivo del Grupo es ir ampliando progresivamente dicha aprobación al resto de unidades.

El capital regulatorio consolidado por modelo interno de riesgos de mercado para Grupo Santander se obtiene sumando el capital regulatorio de cada una de las unidades para las que se cuenta con la correspondiente aprobación de Banco de España. Se trata de un criterio conservador a la hora de consolidar el capital del Grupo, al no tener en cuenta los ahorros en capital que se derivarían del efecto diversificación entre distintas geografías.

Como consecuencia de dicha aprobación, el capital regulatorio de la actividad de negociación para el perímetro comentado se calcula mediante métodos avanzados, utilizando como métrica fundamental el VaR, el *stressed VaR* y el IRC (recargo incremental por riesgo de incumplimiento y migración de *rating -incremental risk capital charge-*), en línea con los nuevos requerimientos de capital bancario exigidos en los acuerdos de Basilea y, concretamente en la directiva europea CRD-IV (trasposición de los acuerdos de Basilea III).

Se mantiene una estrecha colaboración con el Banco de España para avanzar en el perímetro susceptible de entrar en modelo interno (a nivel geográfico y de operativa), así como en el análisis de impacto de nuevos requerimientos, en la línea con los documentos publicados por el Comité de Basilea para reforzar el capital de las entidades financieras.

8. RIESGO DE LIQUIDEZ Y FINANCIACIÓN

8.0. Organización del capítulo

Tras una introducción al concepto de riesgo de liquidez y de la financiación en Grupo Santander [pág. 234-235], se presenta el marco de gestión de la liquidez establecido por el Grupo, incluido el seguimiento y control del riesgo de liquidez [pág. 235-239].

Posteriormente se hace referencia a la estrategia de financiación desarrollada por el Grupo y sus filiales en los últimos cinco años [pág. 239-242], con especial incidencia en la evolución de la liquidez en 2013. En relación al último ejercicio se muestra la evolución de las ratios de gestión de liquidez y las tendencias de negocios y de mercados que han dado lugar a la misma [pág. 242-246].

Para finalizar, se incluye una descripción cualitativa de las perspectivas en materia de financiación en el próximo ejercicio para el Grupo y sus principales geografías [pág. 246].

8.1. Introducción al tratamiento del riesgo de liquidez y financiación

- Santander ha desarrollado un modelo de financiación basado en filiales autónomas que son responsables de cubrir sus propias necesidades de liquidez.
- Esta estructura posibilita que Santander tome ventaja de su modelo de negocio de banca comercial para mantener posiciones holgadas de liquidez a nivel de Grupo y en sus principales unidades, incluso en situaciones de estrés de mercados.
- En los últimos años, como consecuencia de las tensiones derivadas de la crisis económica y financiera global, ha sido necesario adaptar las estrategias de financiación a las nuevas tendencias del negocio comercial y a las condiciones de los mercados.
- En 2013, el Grupo ha aprovechado la capacidad de generación y captación de liquidez por parte de negocios y unidades para seguir reforzando su posición de liquidez y la de sus filiales. Todo ello permite afrontar 2014 en una buena situación de partida, sin restricciones al crecimiento.

Para Banco Santander, la gestión de la liquidez y la financiación ha sido siempre un elemento básico en su estrategia de negocio y un pilar fundamental, junto al capital, en el que se apoya su fortaleza de balance.

La liquidez ha cobrado su relevancia en los últimos años por las tensiones en los mercados financieros en el marco de una crisis económica global. Este escenario ha puesto en valor la importancia que para las entidades bancarias tiene disponer de adecuadas estructuras de financiación y de estrategias que aseguren su actividad de intermediación.

Durante este periodo de estrés, Santander ha disfrutado de una adecuada posición de liquidez, superior a la de sus comparables, lo que le ha supuesto una ventaja competitiva para desarrollar y ampliar su actividad en un entorno exigente.

Esta mejor posición del conjunto del Grupo se ha apoyado en un modelo de financiación descentralizado compuesto por filiales autónomas y autosuficientes en términos de liquidez. Cada filial es responsable de cubrir las necesidades de liquidez derivadas de su actividad presente y futura, bien a través de depósitos captados a sus clientes en su área de influencia, bien a través del recurso a los mercados mayoristas donde opera, dentro de una gestión y supervisión coordinadas a nivel de Grupo.

Se trata de una estructura de financiación que muestra su mayor efectividad en situaciones de elevado estrés de mercados, pues impide que las dificultades de un área puedan trasladarse a la capacidad de financiación de otras áreas y, por tanto, del Grupo como conjunto, situación que podría ocurrir en el caso de un modelo de financiación centralizado.

Además, en Grupo Santander esta estructura de financiación se beneficia de las ventajas de disponer de un modelo de banca comercial con presencia relevante (cuotas de negocio en el entorno del 10% o superiores) en diez mercados de gran potencial, con foco en el cliente minorista y elevada eficiencia. Todo ello confiere a las filiales de una gran capacidad de atraer depósitos estables, así como una elevada capacidad emisora en los mercados mayoristas de dichos países, en general en su propia moneda, apoyadas en la fortaleza de su franquicia y en su pertenencia a un grupo líder.

La gestión de Santander sobre el riesgo de liquidez y financiación tanto teórica como en la práctica se recoge en detalle en los siguientes apartados:

- Marco de gestión de la liquidez – Seguimiento y control del riesgo de liquidez.
- Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2013.
- Perspectivas de financiación para 2014.

8.2. Marco de gestión de la liquidez – Seguimiento y control del riesgo de liquidez

La gestión de la liquidez estructural persigue financiar la actividad recurrente del Grupo en condiciones óptimas de plazo y coste, evitando asumir riesgos de liquidez no deseados.

En Santander, la gestión de la liquidez está basada en los siguientes principios:

- **Modelo de liquidez descentralizado.**
- **Las necesidades derivadas de la actividad a medio y largo plazo deben estar financiadas por instrumentos de medio y largo plazo.**
- **Elevada participación de los depósitos de clientes,** derivada de un balance de naturaleza comercial.
- **Diversificación de fuentes de financiación mayorista** por: instrumentos / inversores, mercados / monedas, y plazos.
- **Limitada apelación a la financiación a corto plazo.**
- **Disponibilidad de una reserva de liquidez suficiente,** que incluye la capacidad de descuento en bancos centrales para su utilización en situaciones adversas.

La aplicación efectiva de estos principios por parte de todas las entidades que constituyen el Grupo ha exigido el desarrollo de un **marco de gestión** único construido en torno a tres pilares fundamentales:

- Un sólido modelo organizativo y de gobierno, que asegura la implicación de la alta dirección de las filiales en la toma de decisiones y su integración dentro de la estrategia global del Grupo.
- Un análisis de balance y una medición del riesgo de liquidez en profundidad, que apoya la toma de decisiones y su control.
- Una gestión adaptada en la práctica a las necesidades de liquidez de cada negocio.

8.2.1. Modelo organizativo y de gobierno

El proceso de toma de decisiones relativo a todos los riesgos estructurales, incluido el riesgo de liquidez, se efectúa a través de comités de activos y pasivos (ALCO) locales en coordinación con el comité de mercados.

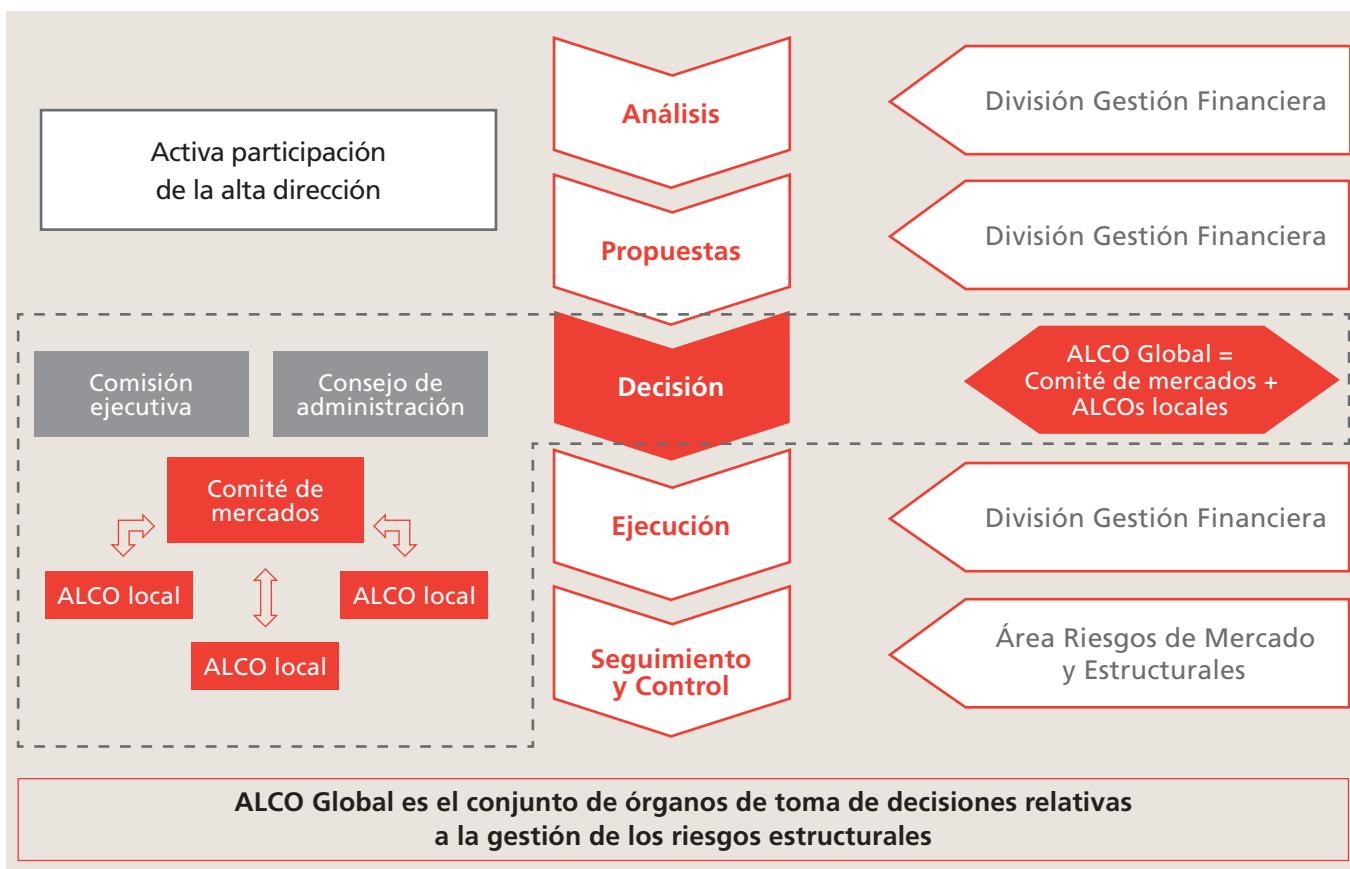
El comité de mercados es el órgano superior a nivel de Grupo que coordina y supervisa todas las decisiones globales que influyen en la medición, gestión y control del riesgo de liquidez. Está presidido por el presidente de la Entidad, e integrado por el vicepresidente segundo (que es, a su vez, presidente de la comisión delegada de riesgos), el consejero delegado, los directores generales financiero y de riesgos, y determinados responsables de unidades de negocio y análisis.

Siguiendo los principios antes mencionados, los comités ALCOs locales determinan las estrategias que aseguren y/o anticipen las necesidades de financiación derivadas de su negocio. Para realizar sus funciones se apoyan en el área de Gestión Financiera y el área de Riesgo de Mercado, las cuales presentan los análisis y propuestas de gestión, y controlan el cumplimiento de los límites establecidos, respectivamente.

En línea con las mejores prácticas de gobierno, el Grupo ha mantenido tradicionalmente una división clara entre la ejecución de la estrategia de la gestión financiera (responsabilidad del área de Gestión Financiera) y su seguimiento y control (responsabilidad del área de Riesgos de Mercado).

■ GOVERNANCE-GRUPO SANTANDER: RIESGO DE LIQUIDEZ Y FINANCIACIÓN

Estructura de decisión y funciones



Este modelo de gobierno ha sido reforzado al quedar integrado dentro de una visión más global de los riesgos del Grupo como es el marco de apetito de riesgo de Santander, con el que se da respuesta a la demanda de reguladores y participantes del mercado derivada de la crisis financiera de fortalecer los sistemas de gestión y control de riesgos de las entidades.

En lo referente al perfil y apetito de riesgo de liquidez, la estrategia del Grupo en el desarrollo de sus negocios persigue estructurar el balance de la forma más resistente posible a potenciales escenarios de tensión de liquidez. Para ello se articulan las métricas del apetito de liquidez mediante la aplicación a nivel individual de los principios del modelo de gestión de liquidez del Grupo, con niveles específicos para la ratio de financiación estructural y horizontes mínimos de liquidez bajo distintos escenarios de tensión, como se detalla en los siguientes apartados.

8.2.2. Análisis de balance y medición del riesgo de liquidez

La toma de decisiones de financiación y liquidez se basa en una comprensión en profundidad de la situación actual del Grupo (entorno, estrategia, balance y estado de liquidez), de las necesidades futuras de liquidez de los negocios (proyección de liquidez), así como del acceso y situación de las fuentes de financiación en los mercados mayoristas.

Su objetivo es garantizar que el Grupo mantenga los niveles óptimos de liquidez para cubrir sus necesidades de liquidez en el corto y en el largo plazo con fuentes de financiación estables, optimizando el impacto de su coste sobre la cuenta de resultados.

Ello exige realizar un seguimiento de la estructura de los balances, la realización de proyecciones de liquidez a corto y medio plazo, así como el establecimiento de métricas básicas.

Paralelamente, se realizan diferentes análisis de escenarios donde se consideran las necesidades adicionales que podrían surgir ante diferentes eventos que presentan características muy severas, aunque su probabilidad de ocurrencia sea muy reducida. Estas podrían afectar de forma diferente a las distintas partidas del balance y/o fuentes de financiación (grado de renovación de financiación mayorista, salida de depósitos, deterioro de valor de activos líquidos...), ya sea por condiciones de los mercados globales o específicas del Grupo.

■ ANÁLISIS DE BALANCE Y MEDICIÓN DEL RIESGO DE LIQUIDEZ



De los resultados de estos análisis de balances, proyecciones y escenarios se obtienen los *inputs* para elaborar los distintos planes de contingencia para el Grupo que, en su caso, permitirían anticipar todo un espectro de potenciales coyunturas adversas.

Todas estas actuaciones están en línea con las prácticas que se están impulsando desde el Comité de Basilea para reforzar la liquidez de las entidades financieras, cuyo objetivo es definir un marco de principios y métricas que, en unos casos, se encuentra en periodo de observación y, en otros, en proceso de desarrollo.

Un mayor detalle de medidas, métricas y análisis utilizados por el Grupo y las filiales en la gestión y control del riesgo de liquidez se presenta a continuación:

Metodología para el seguimiento y control del riesgo de liquidez

Las medidas de riesgo de liquidez del Grupo persiguen los siguientes objetivos:

- **Conseguir la mayor eficacia** en la medición y control del riesgo de liquidez.
- **Servir de soporte a la gestión financiera**, para lo cual las medidas se adaptan a la forma de gestionar la liquidez del Grupo.
- **Alinearse con BIS III**, para evitar conflictos entre distintos límites y facilitar la gestión de los mismos.
- **Suponer una alerta temprana**, anticipando situaciones potenciales de riesgo mediante el seguimiento de determinados indicadores.
- **Lograr la implicación de los países**. Las métricas se desarrollan a partir de conceptos comunes y homogéneos que afectan a la liquidez, pero es necesario el análisis y adaptación por parte de cada unidad.

Las métricas básicas utilizadas para el control del riesgo de liquidez son de dos tipos: de corto plazo y estructurales. Dentro de la primera categoría, se incluye básicamente el *gap*

de liquidez, y en la segunda, la posición estructural neta de balance. Como elemento complementario de las anteriores métricas, el Grupo desarrolla distintos escenarios de estrés. A continuación se describen con detalle estas tres métricas:

a) Gap de liquidez

El *gap* de liquidez proporciona información sobre las potenciales entradas y salidas de caja, tanto contractuales como estimadas, por aplicación de hipótesis para un período determinado. Se elaboran en cada una de las principales monedas en que opera el Grupo.

El *gap* provee información sobre las fuentes y usos de fondos que se esperan en períodos de tiempo específicos, con relación a la totalidad de las partidas de balance y fuera de balance. Esta herramienta de análisis se obtiene al considerar el neto de la estructura de vencimientos y flujos para cada tramo de tiempo establecido. En su construcción se integra la liquidez disponible para así enfrentarla con las necesidades que surgen como consecuencia de los vencimientos.

En la práctica, y dados los diferentes comportamientos de una misma partida en las filiales que constituyen Grupo Santander, existen unos estándares y criterios metodológicos comunes que permiten homogeneizar la construcción de los perfiles de riesgo de liquidez de cada unidad, de forma que puedan ser presentados de forma comparable a la alta dirección del Banco.

En consecuencia, y dado que este análisis debe ser realizado a nivel individual por filial por su gestión autónoma, una visión consolidada de los *gaps* de liquidez del Grupo tienen una utilidad muy limitada para la gestión y el entendimiento del riesgo de liquidez.

Dentro de los distintos análisis que se realizan tomando como base el *gap* de liquidez, cabe destacar el referido a la **financiación mayorista**. En base a este análisis se ha definido una **métrica** cuyo objetivo es garantizar que se mantienen activos líquidos suficientes para alcanzar un **horizonte de liquidez** mínimo, bajo el supuesto de no renovación de los vencimientos mayoristas: en Santander dicho horizonte mínimo está establecido en 90 días.

Los horizontes mínimos de liquidez son determinados de forma corporativa y homogénea para todas las unidades/países, las cuales deben calcular su métrica de liquidez mayorista en las principales monedas en las que operan.

Teniendo en cuenta las tensiones de los mercados durante los últimos ejercicios, este *gap* de liquidez mayorista ha sido objeto de un especial seguimiento en la matriz y en las unidades del área del euro.

Al cierre de 2013, la totalidad de las unidades se encuentran en una posición confortable en los horizontes establecidos corporativamente para este escenario.

b) Posición estructural neta

El objetivo de esta métrica es determinar la razonabilidad de la estructura de financiación del balance. El criterio del Gru-

po es conseguir que las necesidades estructurales (actividad crediticia, activos fijos...) sean cubiertas con una adecuada combinación de fuentes mayoristas y una base estable de clientes minoristas.

Cada unidad elabora su balance de liquidez según las características de sus negocios y los enfrenta a las distintas fuentes de financiación de que dispone. La recurrencia de los negocios que se van a financiar, la estabilidad de las fuentes de financiación y la capacidad de los activos de convertirse en líquidos son los factores fundamentales que se consideran en la determinación de esta métrica.

En la práctica, cada filial elabora su balance de liquidez (diferenciado del contable) clasificando las distintas partidas de activo, pasivo y fuera de balance en función de su naturaleza a los efectos de la liquidez. Se determina así su estructura de financiación, que debe cumplir en todo momento con una premisa fundamental: los negocios básicos deben ser financiados con recursos estables y financiación de medio y largo plazo. Todo ello garantiza la solidez de la estructura financiera de la Entidad y la sostenibilidad de los planes de negocio.

Al cierre de 2013, el Grupo presentaba un excedente estructural de liquidez de 150.000 millones de euros, equivalente al 16% del pasivo neto, nivel que compara muy favorablemente con los existentes al comienzo de la crisis (33.000 millones de euros y un 4% del pasivo neto en diciembre 2008) tras los esfuerzos realizados en este período.

c) Análisis de escenarios

Como elemento complementario de las anteriores métricas, el Grupo desarrolla distintos escenarios de estrés. Su objetivo fundamental es identificar los aspectos críticos en cada una de las crisis potenciales, a la vez que definir las medidas de gestión más adecuadas para afrontar cada una de las situaciones evaluadas.

De forma general las unidades consideran en sus análisis de liquidez tres escenarios: sistémico, idiosincrático e híbrido, que dadas las características del Grupo se han adaptado para considerar adicionalmente una crisis sistémica local y otra global. Estos representan el análisis estándar mínimo establecido para todas las unidades del Grupo para su reporte a la alta dirección. Adicionalmente, cada una de las unidades desarrolla escenarios *ad-hoc* que replican crisis históricas significativas o riesgos de liquidez específicos de su entorno.

Las características fundamentales de los tres escenarios básicos son:

- Crisis idiosincrática, solo afecta a la Entidad pero no a su entorno. Esto se refleja básicamente en las captaciones mayoristas y en depósitos minoristas, con diversos porcentajes de salida de acuerdo con la severidad definida.

Dentro de esta categoría se considera como un escenario específico la crisis que podría sufrir una unidad local como consecuencia de la crisis de la matriz, Banco Santander. Este escenario ha sido especialmente relevante el pasado ejercicio ante las tensiones sufridas por los países periféricos de la zona euro.

- Crisis sistémica, considera un ataque de los mercados financieros internacionales al país en que la unidad se ubica. Cada entidad se verá afectada con distinta intensidad, en función de su posición relativa en el mercado local y la imagen de solidez que brinde. Entre otros factores que se verán afectados en este escenario están, por ejemplo, las líneas de financiación mayorista por cierre de los mercados, o los activos líquidos vinculados con el país, que verán su valor significativamente reducido.
- Crisis híbrida, en este escenario se estresan algunos de los factores que ya aparecen descritos en los párrafos anteriores, prestando especial atención a los aspectos más sensibles desde el punto de vista del riesgo de liquidez de la unidad.

Estas métricas y definición de escenarios están directamente ligadas al proceso de definición y ejecución del plan de contingencia de liquidez responsabilidad de gestión financiera.

Al cierre de 2013, y en un escenario de potencial crisis sistémica que afectase a la financiación mayorista de las unidades radicadas en España, Grupo Santander mantendría una posición de liquidez adecuada³⁵. En concreto, la métrica horizonte de liquidez mayorista de España (incluida dentro de las medidas de *gap* de liquidez) mostraría niveles superiores a 90 días durante los cuales la reserva de liquidez cubriría todos los vencimientos de las financiaciones mayoristas, en caso de no ser renovados.

Adicionalmente a estas tres métricas se han definido una serie de variables, internas y de mercado como **indicadores de alerta temprana de posibles crisis**, los cuales pueden señalar asimismo su naturaleza y severidad. Su integración en la gestión diaria de la liquidez permite anticipar situaciones que incidan negativamente en el riesgo de liquidez del Grupo. Aunque estas alertas presentan diferencias por países y entidades en función de condicionantes específicos, algunos parámetros utilizados son comunes en el Grupo como el nivel del CDS de Banco Santander, la evolución de los depósitos o la tendencia de tipos oficiales de los bancos centrales.

8.2.3. Gestión adaptada a las necesidades del negocio

Como ya se ha apuntado, la gestión de la liquidez en Grupo Santander se realiza a nivel de filiales y/o unidades de negocio con el objeto de financiar sus actividades recurrentes en plazos y precios adecuados. A continuación se recogen las principales magnitudes de balance relacionadas con el negocio y su financiación en las grandes unidades de negocio del Grupo:

35. España fue el mercado con mayor presencia del Grupo sujeto a las mayores tensiones durante 2012, situación ampliamente superada en 2013.

■ PRINCIPALES UNIDADES Y MAGNITUDES DE BALANCE

Miles de millones de euros. Diciembre 2013

	Total activos	Créditos netos	Depósitos*	Financiación M/LP**
España	280,5	159,8	184,7	67,9
Portugal	41,8	24,5	24,2	2,1
Santander Consumer Finance	70,4	56,0	30,9	10,2
Polonia	25,1	16,2	18,5	0,5
Reino Unido	323,7	231,0	187,5	66,6
Brasil	133,9	66,4	61,5	20,4
México	48,4	22,3	24,7	1,6
Chile	38,6	28,8	21,0	6,8
Argentina	7,9	5,1	5,9	0,0
Estados Unidos	54,6	37,7	35,5	8,4
Total Grupo	1.115,5	668,9	611,4	184,5

* Incluidos pagarés *retail* en España.

** Emisiones de M/LP en mercado, titulaciones y otras financiaciones colateralizadas en mercado, y fondos tomados de líneas FHLB. Todos ellos por su valor nominal.

En la práctica, y siguiendo los principios de financiación antes apuntados, la gestión de la liquidez en dichas unidades consiste en:

- Elaborar anualmente el plan de liquidez partiendo de las necesidades de financiación derivadas de los presupuestos de cada negocio y de la metodología descrita en el apartado anterior. A partir de estas necesidades de liquidez y teniendo en cuenta unos límites prudenciales de apelación a los mercados de corto plazo, se establece el plan de emisiones y titulizaciones para el ejercicio a nivel de cada filial/negocio global, tarea que es llevada a cabo por el área de Gestión Financiera.
- Realizar un seguimiento a lo largo del año de la evolución real del balance y de las necesidades de financiación de las filiales/negocios, que da lugar a las consiguientes actualizaciones del plan.
- Mantener una presencia activa en un conjunto amplio de mercados de financiación mayoristas que permita sostener una adecuada estructura de emisiones, diversificada por productos y con un vencimiento medio conservador.

La efectividad de esta gestión se basa en su aplicación en todas las filiales. En concreto, cada filial presupuesta las necesidades de liquidez derivadas de su actividad de intermediación y evalúa su propia capacidad de apelar a los mercados mayoristas para, siempre en coordinación con el Grupo, establecer el plan de emisiones y titulizaciones.

Tradicionalmente, las principales filiales del Grupo han presentado una situación de autosuficiencia en relación a su financiación estructural. La excepción era Santander Consumer Finance (SCF) que, debido a su carácter de especialista en financiación al consumo básicamente a través de prescriptores, necesitaba apoyo financiero de otras unidades del Grupo, en especial de la matriz.

Este apoyo, realizado siempre a precio de mercado en función del plazo y del rating interno de la unidad tomadora, se había reducido considerablemente en los últimos años (desde los 15.000 millones de euros de 2009 al entorno de los 5.000 millones en 2012), apoyado en un proceso hacia su autofinanciación que ha supuesto desarrollar estructuras internas y abrir nuevos mercados, en lo que constituye un buen ejemplo de gestión y desarrollo de fuentes de liquidez autónomas por parte de las filiales.

El esfuerzo de emisión y titulización realizado en 2013 por las unidades de Europa continental de SCF han permitido completar dicho proceso, llegando al cuarto trimestre con una apelación neta a la matriz que en media es prácticamente nula. Para ello, el área ha más que duplicado el volumen obtenido mediante emisiones de medio y largo plazo, titulizaciones y financiaciones estructuradas, para superar los 6.000 millones de euros captados en el año en ocho países de los doce en los que opera.

8.3. Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2013

8.3.1. Estrategia de financiación

En los últimos años, la actividad de financiación de Santander ha logrado su objetivo de financiar adecuadamente la actividad recurrente del Grupo en un entorno muy exigente, caracterizado por una mayor percepción del riesgo, la escasa liquidez en determinados plazos y el mayor coste de la misma.

Este buen desempeño se ha apoyado en la extensión del modelo de gestión a todas las filiales del Grupo, incluidas las nuevas incorporaciones, y, sobre todo, en la adaptación de la estrategia de las filiales a las crecientes exigencias de los mercados. Estas exigencias no han sido homogéneas por mercados sino que han alcanzado niveles de dificultad y presión muy superiores en determinadas áreas como la periferia europea.

En todo caso, es posible extraer un conjunto de **tendencias generales** implementadas por las filiales de Santander en sus estrategias de financiación y gestión de liquidez **en los últimos cinco años**. Son las siguientes:

- **Fuerte generación de liquidez del negocio comercial por menor crecimiento del crédito y mayor énfasis en captación de fondos de clientes.**

La evolución de los créditos en el Grupo es el resultado de combinar los fuertes descensos en las unidades de España y Portugal, derivados del fuerte desapalancamiento de sus economías, con crecimientos en el resto de geografías, bien por expansión de unidades y negocios en construcción (Estados Unidos, Alemania, Polonia, empresas Reino Unido), bien por el crecimiento sostenido del negocio en países emergentes (Latinoamérica). En conjunto, desde diciembre 2008, los créditos sin adquisiciones temporales del Grupo aumentaron en 47.000 millones de euros (+7%).

Paralelamente el foco por la liquidez durante la crisis unida a la capacidad de captación minorista del Grupo a través de sus oficinas, posibilitó un aumento de más de 190.000 millones de euros en depósitos de clientes (sin cesiones temporales e incluidos pagarés minoristas). Ello supone aumentar en torno al 50% del saldo de diciembre 2008, lo que representa cuatro veces el aumento de créditos en este periodo. Todas las unidades comerciales elevaron sus depósitos, tanto las unidades en economías en desapalancamiento como aquellas en áreas de crecimiento donde acompañaron su evolución a la de los créditos.

Esta generación de liquidez ha sido especialmente intensa en España. El reflejo en el crédito de la reducción del endeudamiento del sector privado durante la crisis y la fuerte captación de depósitos en un entorno de búsqueda de la seguridad por parte de los ahorradores, ha supuesto pasar de un exceso de créditos sobre depósitos en 2008 al excedente actual de depósitos. Ello ha sido posible por una generación de liquidez en el entorno de los 100.000 millones de euros en estos cinco años.

- Mantener niveles adecuados y estables de financiación mayorista de medio y largo plazo a nivel de Grupo.** Así, al cierre de 2013 esta financiación representa el 20% del balance de liquidez, nivel muy similar al 21% de 2010 aunque significativamente inferior al 28% de diciembre de 2008, cuando la liquidez mayorista era un recurso abundante y de reducido coste a nivel mundial.

Tras el endurecimiento de las condiciones de los mercados mayoristas, el modelo de filiales descentralizadas del Grupo, con programas de emisiones y ratings propios, contribuyó a mantener una elevada participación de Santander en los mercados mayoristas desarrollados incluso en los períodos de máxima exigencia como el bienio 2011-2012.

En este periodo destacó la capacidad emisora de Reino Unido, el relanzamiento de la actividad de los grandes países latinoamericanos y la incorporación de nuevas unidades al *pool* de emisiones relevantes del Grupo, tanto en Estados Unidos (emisiones desde su *holding* y titulizaciones de la unidad especializada de consumo) como en Europa. En este continente, Santander Consumer Finance extendió su actividad de titulizaciones a nuevos mercados como Finlandia, Suecia, Noruega y Dinamarca, convirtiendo sus unidades en pioneras de las titulizaciones de créditos sobre vehículos y sentando las bases de su autofinanciación.

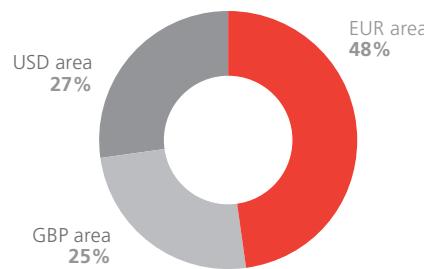
En general, esta actividad mayorista se ha modulado en cada unidad en función de las exigencias de la regulación, la generación de fondos internos del negocio y las decisiones de disponer de reservas suficientes de liquidez. Un buen ejemplo es España donde, a pesar de la elevada generación de liquidez del negocio ya mencionada, el Grupo ha llevado a cabo una política conservadora de emisiones. Así en el último trienio, el más tenso de la crisis, Santander ha emitido cerca de 40.000 millones de euros de deuda de medio y largo plazo, apoyado en la fortaleza de la marca y la calidad crediticia de Santander.

■ AMPLIO ACCESO A MERCADOS MAYORISTAS A TRAVÉS DE FILIALES AUTÓNOMAS, CON PROGRAMAS DE EMISIONES Y RATINGS PROPIOS

Principales unidades emisoras



■ FINANCIACIÓN M/LP CAPTADA EN MERCADO 2013*



* Incluye emisiones, titulaciones y financiaciones estructuradas.

- Asegurar un volumen suficiente de activos descontables en los bancos centrales y otros organismos públicos** como parte de la reserva de liquidez (tal y como se define en la página 245 de este capítulo) ante situaciones de estrés de mercados mayoristas.

En concreto, el Grupo ha elevado su capacidad total de descuento en los últimos años hasta el entorno de los 145.000 millones de euros (frente a niveles cercanos a los 85.000 millones al cierre de 2008). A diciembre de 2013, este volumen equivale a dos veces y media el hueco comercial (es decir, la diferencia entre créditos netos y depósitos) tras las dinámicas de negocio apuntadas que han seguido reduciendo dicho *gap*.

El aumento del volumen descontable es el resultado de una estrategia activa de generación desarrollada por las filiales compensando la reducción registrada en el valor de las garantías como consecuencia de las bajadas de *rating* en el periodo, en especial de las deudas soberanas y activos relacionados³⁶. Gran parte de dicha capacidad total se concentra en las unidades de la zona euro tras las medidas extraordinarias implementadas por el Banco Central Europeo (BCE) a finales de 2011 e inicios de 2012 (básicamente, ampliación de colaterales y subastas de liquidez a tres años) para asegurar los niveles de liquidez en el área.

Durante 2012, y ante las tensiones de los mercados del euro, Santander siguió una estrategia de prudencia consistente en depositar en los propios bancos centrales del Eurosistema la mayor parte de los fondos captados en las subastas a tres años, como reserva inmediata de liquidez, manteniendo una posición neta tomadora global muy limitada. **La reducción de las tensiones permitió al Grupo en 2013 devolver al BCE la totalidad de fondos tomados desde España en las subastas a tres años, situando su apelación neta al cierre del ejercicio en niveles mínimos de cinco años, básicamente concentrada en Portugal.**

Todos estos desarrollos, sobre la base de un sólido modelo de gestión de liquidez, han posibilitado que Santander disfrute en la actualidad de una **estructura de financiación** muy robusta. **Características básicas** de esta estructura son:

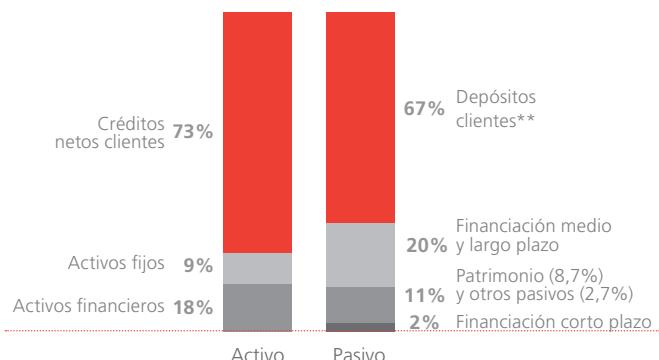
- Elevada participación de los depósitos de clientes en un balance de naturaleza comercial.**

Los depósitos de clientes son la principal fuente de financiación del Grupo. Incluidos pagarés minoristas (dado su papel sustitutivo de la imposición a plazo en España), representan en torno a dos tercios del pasivo neto del Grupo (es decir, del balance de liquidez) y suponen el 91% de los créditos netos al cierre de 2013.

Además son recursos de gran estabilidad dado su origen fundamentalmente de actividad con clientes *retail* (el 88% de los depósitos del Grupo procede de las bancas comerciales, mientras que el 12% restante corresponde a grandes clientes corporativos e institucionales).

BALANCE DE LIQUIDEZ DE GRUPO SANTANDER AL CIERRE DE 2013*

%



* Balance a efectos de gestión de liquidez: balance total neto de derivados de negociación y saldos de interbancario.

** Incluidos pagarés retail en España.

- Financiación mayorista diversificada con foco en el medio y largo plazo y con peso muy reducido del corto plazo.**

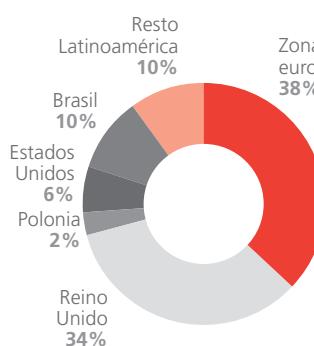
La financiación mayorista de medio y largo plazo representa un 20% de la financiación del Grupo y permite cubrir holgadamente el resto de créditos netos no financiados con depósitos de clientes (hueco comercial).

Esta financiación presenta un adecuado equilibrio por instrumentos (aproximadamente, 1/3 deuda senior, 1/3 cédu las, 1/3 titulizaciones y resto) y también por mercados, de manera que los que tienen un mayor peso en emisiones son aquellos donde la actividad inversora es más elevada.

A continuación, se presentan gráficos con la distribución geográfica en el Grupo de los créditos brutos y de la financiación mayorista de medio y largo plazo para que se pueda apreciar su similitud.

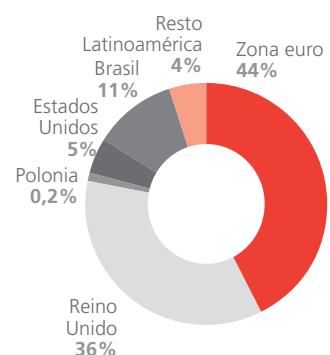
CRÉDITOS BRUTOS

Diciembre 2013



FINANCIACIÓN MAYORISTA M/LP

Diciembre 2013



El grueso de la financiación mayorista de medio y largo plazo está constituido por las emisiones de deuda. Su saldo vivo en mercado al cierre de 2013 se sitúa en 132.789 millo-

36. La deuda del Reino de España redujo su *rating* de AAA a BBB- entre junio de 2010 y junio de 2012.

nes de euros nominales, y presenta un adecuado perfil de vencimientos, sin concentraciones, que en media se sitúa en los 3,7 años.

Su evolución reciente refleja la menor exigencia de liquidez por parte de los negocios que ha hecho innecesario renovar la totalidad de vencimientos. A ello se suma el impacto de los tipos de cambio que, en el último ejercicio, explican en torno a la cuarta parte del descenso de volúmenes. A continuación se presenta su detalle por instrumentos en los últimos tres años y su perfil de vencimientos contractuales.

■ EMISIONES DE DEUDA DE MEDIO Y LARGO PLAZO. GRUPO SANTANDER

Millones de euros

	Evolución saldo vivo en valor nominal		
	Diciembre 2013	Diciembre 2012	Diciembre 2011
Preferentes	4.376	4.765	5.657
Subordinadas	10.030	11.004	14.184
Deuda senior	60.195	69.916	73.693
Cédulas	58.188	67.468	68.240
Total*	132.789	153.152	161.774

Distribución por vencimiento contractual. Diciembre 2013*

	0-1 mes	1-3 meses	3-6 meses	6-9 meses	9-12 meses	12-24 meses	2-5 años	Más 5 años	Total
Preferentes	0	0	0	0	0	0	0	4.376	4.376
Subordinadas	0	0	0	0	183	142	4.130	5.576	10.030
Deuda senior	882	5.649	5.332	4.451	5.057	15.907	17.055	5.862	60.195
Cédulas	2	4.487	1.807	2.951	874	13.932	20.003	14.131	58.188
Total*	884	10.136	7.139	7.403	6.114	29.981	41.188	29.945	132.789

* En el caso de emisiones con *put* a favor del tenedor, se considera el vencimiento de la *put* en lugar del vencimiento contractual.

Nota: la totalidad de deuda senior emitida por las filiales del Grupo no cuenta con garantías adicionales.

Adicionalmente a las emisiones de deuda, la financiación mayorista de medio y largo plazo se completa con las líneas del *Federal Home Loan Banks* en Estados Unidos (aprox. 6.500 millones de euros tomados al cierre del ejercicio) y con los fondos obtenidos de actividades de titulización. Estas últimas incluyen bonos de titulización colocados en mercado, financiaciones colateralizadas y otras especiales por un importe conjunto cercano a 45.000 millones de euros y un vencimiento medio en torno a dos años.

La **financiación mayorista de los programas de emisión de corto plazo** es una parte residual de la estructura que representa menos del 2% de la financiación (excluidos los pagarés minoristas antes referidos) y está cubierta en exceso por activos financieros líquidos.

A diciembre de 2013 su saldo vivo se ha situado en el entorno de los 15.000 millones de euros, captados básicamente por la unidad de Reino Unido y la matriz a través de los programas de emisión existentes: distintos programas de certificados de depósitos y papel comercial de Reino Unido, 54%; European Commercial Paper, US Commercial Paper y

programas domésticos de la matriz, 22%; resto de programas de otras unidades, 24%.

En resumen, una **estructura de financiación sólida** basada en un balance básicamente comercial que permite al Grupo Santander cubrir holgadamente sus necesidades estructurales de liquidez (créditos y activos fijos) con recursos permanentes estructurales (depósitos, financiación a medio y largo plazo, y patrimonio), lo que genera un elevado excedente de liquidez estructural.

8.3.2. Evolución de la liquidez en 2013

Los aspectos clave de la evolución de la liquidez en el ejercicio han sido:

- ▶ Nueva mejora de los ratios de liquidez, apoyado en la generación de liquidez de los negocios (23.500 millones de euros), que se suma a una actividad emisora más selectiva (28.800 millones de euros en emisiones a medio y largo plazo y titulizaciones).

- Al cierre de 2013, niveles del LCR superiores al 100%, tanto a nivel de Grupo como de filiales, frente a un mínimo del 60% exigible en 2015.
- Posición reforzada con una elevada reserva de liquidez (199.750 millones de euros), que refleja la devolución por la matriz de la totalidad de saldos dispuestos en el BCE.
- Menor peso de activos comprometidos en operaciones de financiación mayorista de medio y largo plazo, en torno al 14% del balance del Grupo al cierre de 2013.

Desde el punto de vista de la financiación, el ejercicio 2013 se ha caracterizado por una situación más relajada en los mercados respecto a ejercicios anteriores. La paulatina recuperación de las economías desarrolladas, el decidido impulso monetario de los principales bancos centrales (fuertes inyecciones de liquidez con tipos de interés en mínimos históricos), y los avances en la gobernanza europea que diluyen las dudas sobre el euro, condujeron a una fuerte reducción de las primas de riesgo de la deuda soberana en la periferia europea. Sólo los temores a un cambio brusco en la política de inyección de liquidez de la Reserva Federal de Estados Unidos generaron tensiones puntuales en las divisas y mercados latinoamericanos, las cuales se redujeron al observarse que dicho cambio sería más gradual.

En Europa, dicha relajación posibilitó un aumento de las emisiones en los mercados mayoristas de grandes empresas financieras y no financieras favorecido por el mayor apetito de los inversores, en especial por activos de entidades y países de la periferia europea sometidos a un exceso de presión en años anteriores. En paralelo, la mayor liquidez redujo la presión competitiva sobre los depósitos minoristas en la mayoría de mercados europeos permitiendo una reducción de su remuneración.

En este contexto, Santander ha mantenido **una holgada posición de liquidez en 2013** que se refleja en **cuatro aspectos básicos:**

Nueva mejora de las ratios básicas de liquidez.

La tabla muestra la evolución en los últimos años de las métricas básicas de seguimiento de liquidez a nivel de Grupo:

MÉTRICAS DE SEGUIMIENTO. GRUPO SANTANDER				
	2008	2011	2012	2013
Créditos netos sobre activo neto*	79%	77%	74%	73%
Ratio créditos netos / depósitos (LTD)	150%	117%	113%	109%
Depósitos de clientes y financiación a medio y largo plazo sobre créditos netos	104%	113%	118%	119%
Financiación mayorista a corto plazo sobre pasivo neto*	7%	2%	2%	2%
Excedente estructural de liquidez (% sobre pasivo neto*)	4%	13%	16%	16%

*Balance a efectos de gestión de liquidez.

Nota: en 2011, 2012 y 2013 los depósitos de clientes incluyen pagarés minoristas en España (excluidos de financiación mayorista de CP).

Al cierre de 2013, y en relación al ejercicio anterior, Grupo Santander presenta:

- Una ligera reducción de la ratio de créditos sobre activo neto (total activo menos derivados de negociación y saldos interbancarios) hasta el 73% por el descenso del crédito en el entorno de desapalancamiento de los mercados maduros. Con todo, el dato refleja el carácter comercial del balance de Santander.
- Una mejora en la ratio de créditos netos sobre depósitos de clientes (ratio LTD) que se sitúa en el 109% (incluidos los pagarés minoristas) frente al 113% de diciembre 2012. Esta evolución continúa la tendencia de reducción iniciada en 2008 (150%) muy apoyada en la capacidad de generar liquidez y de captar depósitos minoristas por parte de las filiales del Grupo.
- También mejora en el ratio que relaciona los depósitos de clientes más la financiación a medio y largo plazo con los créditos, al combinar la liquidez derivada de la gestión comercial con la capacidad de emitir y captar recursos mayoristas por parte de las unidades del Grupo. Se ha situado en el 119% (118% en 2012), muy por encima del 104% de 2008.
- Paralelamente, se mantiene una reducida apelación mayorista al corto plazo, por debajo del 2%, en línea con ejercicios anteriores.
- Por último, el excedente estructural del Grupo (es decir, el exceso de los recursos estructurales de financiación -depósitos, financiación a medio y largo plazo, y capital- sobre las necesidades estructurales de liquidez -activos fijos y créditos-) se sitúa en 150.000 millones de euros al cierre de 2013. Este volumen cubre el 16% del pasivo neto del Grupo, porcentaje similar al de 2012.

Esta mejora de la posición de liquidez a nivel de Grupo en 2013 es el resultado de la evolución registrada en las distintas filiales. Destacan los avances en Reino Unido, España y Portugal, reflejados tanto en el ratio LTD como en el de depósitos y financiación de medio y largo plazo sobre créditos. España y Portugal cierran 2013 con ratios de créditos netos sobre depósitos del 87% y 101%, respectivamente, que mejoran significativamente la media del Grupo tras ampliar su ventaja en el año.

A continuación, se presenta el detalle de las ratios de liquidez más utilizadas referidos a las principales unidades de gestión de Santander a cierre de 2013:

■ PRINCIPALES UNIDADES Y RATIOS DE LIQUIDEZ

Diciembre 2013 %

	Ratio LTD (créditos netos/ depósitos)	Depósitos + financiación M/LP sobre créditos netos
España	87%	158%
Portugal	101%	108%
Santander Consumer Finance	181%	73%
Polonia	88%	117%
Reino Unido	123%	110%
Brasil	108%	123%
Méjico	90%	118%
Chile	137%	96%
Argentina	87%	116%
Estados Unidos	106%	116%
Total Grupo	109%	119%

Nota: En España, incluidos pagarés retail en depósitos.

Con carácter general, dos son las **claves** de la evolución en 2013 de la posición de liquidez del Grupo y sus filiales:

1. La nueva reducción del hueco comercial del Grupo por descenso generalizado del *gap* en los mercados maduros que se suma al crecimiento equilibrado del negocio en emergentes.
2. Actividad emisora más selectiva, con menor recurso a los mercados mayoristas por la holgada posición de liquidez alcanzada por el Grupo y sus filiales.

En relación a la primera, el Grupo ha reducido su diferencial entre créditos netos y depósitos en 23.500 millones de euros. Esta liquidez es generada en su totalidad por la disminución del crédito de las unidades de mercados maduros, en línea con el desapalancamiento de sus economías. En paralelo, la evolución de sus depósitos refleja una gestión enfocada a reducir el coste del pasivo tras el esfuerzo de captación realizado el año anterior. Esta gestión se refleja en salidas de depósitos caros y en el traspase de saldos a fondos de inversión. Un enfoque que se ha beneficiado de la mejor situación de los mercados y de una menor competencia por el ahorro minorista.

Dentro de los países maduros, estas tendencias han sido más acusadas en las unidades de España y Portugal, afectadas por unas economías en recesión.

En las unidades latinoamericanas, el crecimiento equilibrado de créditos y depósitos supuso un ligero aumento de sus *gap* comerciales, perfectamente cubiertos por la buena posición de liquidez de partida y la creciente capacidad de acceso a los mercados.

La segunda clave es consecuencia de la liquidez generada por el negocio en el ejercicio que, sumada a la posición alcanzada en los últimos años, ha reducido significativamente la necesidad de captar recursos en los mercados mayoristas. En 2013, el Grupo ha captado 28.800 millones de euros en los mercados mayoristas de medio y largo plazo, un 33% menos que el ejercicio anterior.

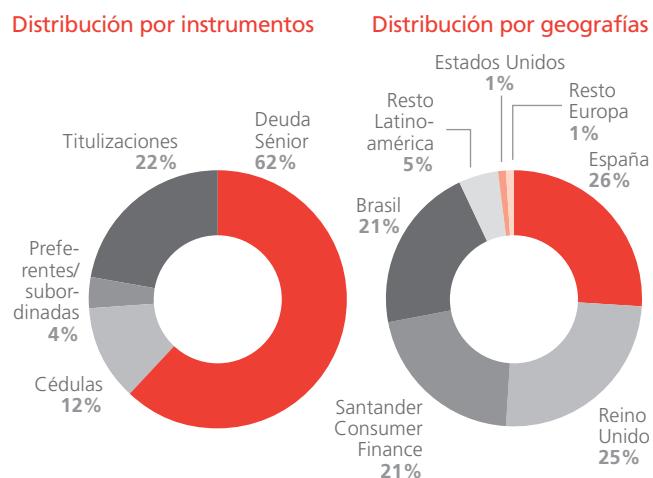
Por instrumentos, las emisiones de renta fija a medio y largo plazo (deuda senior, cédulas y subordinadas) se han elevado a 22.500 millones de euros, con un mayor peso de la deuda senior frente a las cédulas. España fue el mayor emisor seguido de Reino Unido y Brasil, concentrando entre los tres más del 80% de lo emitido. Los restantes 6.300 millones de euros corresponden a las actividades relacionadas con titulizaciones, concentradas en las unidades de Santander Consumer Finance y de Reino Unido.

Por geografías, todas disminuyen su captación mayorista, en mayor medida los mercados maduros por las tendencias mencionadas. Mayores descensos en España y Reino Unido, superiores al 50%, en el primer caso por el excedente de depósitos sobre créditos, y en el segundo por las menores exigencias regulatorias de liquidez. Con todo, ambos se mantienen a la cabeza entre las unidades emisoras del Grupo. Entre las grandes unidades sólo Santander Consumer Finance presenta un aumento significativo de captación en relación a su balance: superó los 6.100 millones de euros, tras multiplicar por 2,7 el volumen de 2012, lo que representa más del 10% de su cartera crediticia.

A continuación se muestra con mayor detalle su distribución por instrumentos y geografías:

■ EMISIONES M/LP Y TITULIZACIONES EN MERCADO

Enero-diciembre 2013



Nota: En titulizaciones se incluyen otras financiaciones colateralizadas.

En resumen, Grupo Santander mantiene una amplia capacidad de acceso a los distintos mercados en los que opera, reforzada con la incorporación de nuevas unidades emisoras. En 2013 ha realizado emisiones y titulizaciones en 11 divisas, en las que han participado 17 emisores relevantes desde 14 países, con un vencimiento medio en el entorno de los 3,7 años.

Cumplimiento de coeficientes regulatorios

En relación a los ratios regulatorios, cabe mencionar que en 2013 el Comité de Basilea aprobó la implementación definitiva del ratio de cobertura de liquidez a corto plazo o LCR (liquidity coverage ratio), tanto en lo referente a la definición de activos computables que forman parte del colchón de liquidez como al periodo para su introducción progresiva. En relación a este último, su aplicación se iniciará el 1 de enero de 2015 debiendo estar cubierto al 60%, porcentaje que se elevará gradualmente en 10 puntos porcentuales al año hasta alcanzar el 100% en 2019.

Al cierre de 2013 Grupo Santander cumple cómodamente las exigencias del nuevo ratio LCR en cuanto a su aplicación completa, tanto a nivel de Grupo como de sus filiales. De hecho, al cierre de 2013 el Grupo y las principales filiales presentan niveles de LCR superiores al 100%, calculados bajo los criterios internacionales.

A su vez estos niveles permiten cumplir plenamente con los requisitos de liquidez de corto plazo establecidos en la CRD IV europea aprobada en junio de 2013. El reporte de estos requisitos comenzará a ser exigido a partir de 2014 dentro de un período de aplicación gradual similar al planteado por Basilea.

Por lo que se refiere al coeficiente de financiación estable neta (*net stable funding ratio*), éste se encuentra en período de observación y pendiente todavía de su definición final. Al inicio de 2014 el Comité de Basilea ha realizado ajustes tanto en el numerador como en el denominador de la ratio que introducen, en general, un marco más favorable. En el caso de bancos *retail* se destaca el mejor tratamiento de los depósitos de clientes y los menores requerimientos de financiación para las hipotecas. Una vez cerrada su definición, el ratio será exigible en 2018.

Posición reforzada con una elevada reserva de liquidez

Es el tercer aspecto clave que refleja la holgada posición de liquidez del Grupo durante 2013.

La reserva de liquidez es el conjunto de activos altamente líquidos que mantiene el Grupo y sus filiales con la finalidad de servir de recurso de última instancia en situaciones de máximo estrés de mercados, cuando no es posible obtener financiación en plazos y precios adecuados.

En consecuencia, en esta reserva se incluyen los depósitos en bancos centrales y la caja, la deuda pública no comprometida, la capacidad de descuento en bancos centrales, además de aquellos activos financierables y líneas disponibles en organismos oficiales (FHLB, ...). Todo ello supone un refuerzo a la sólida posición de liquidez del Grupo y sus filiales.

Al cierre de 2013, Grupo Santander dispone de una reserva de liquidez de 199.750 millones de euros, por encima del 20% del total de la financiación ajena del Grupo. A continuación se desglosa este volumen por tipo de activos según su valor efectivo (neto de *haircuts*):

RESERVA DE LIQUIDEZ

Valor efectivo (neto de *haircuts*) en millones de euros

	31/12/2013	Media 2013	31/12/2012
Efectivo + depósitos en bancos centrales	45.091	46.829	83.908
Deuda pública disponible	36.382	50.244	41.929
Descuento disponible en bancos centrales	107.520	99.479	79.115
Activos financierables y líneas disponibles	10.757	12.377	12.120
Reserva de liquidez	199.750	208.928	217.072

Nota: En la reserva no se han incluido otros activos de elevada liquidez, como son las carteras de renta fija y de renta variable cotizadas.

En el transcurso del ejercicio el volumen total se ha mantenido relativamente estable, aunque no por componentes. Las principales variaciones reflejan la devolución a lo largo de 2013 de los fondos tomados en el Banco Central Europeo con motivo de las subastas a tres años a finales de 2011 e inicios de 2012, que fueron básicamente depositados en el propio BCE como seguro de liquidez. Su paulatina devolución, hasta su totalidad en el caso de la unidad de España, ha permitido aumentar el descuento disponible en bancos centrales a la vez que se reducía la liquidez depositada en los mismos.

Bajando al nivel de filiales y unidades de gestión de liquidez, las principales entidades presentan niveles adecuados de reserva. En términos relativos al volumen total de financiación mayorista en mercados, incluido corto plazo, todas ellas cubrirían con su reserva de liquidez más del 60% de la misma, con la excepción de SCF que se situaría en el entorno del 25%.

Menor peso de activos comprometidos-financiación

Por último, merece ser destacada la moderada utilización de los activos comprometidos en la obtención de financiación de medio y largo plazo, y su descenso en relación al pasado ejercicio.

Los activos comprometidos representan aquellos activos en balance que han sido aportados como colateral o garantía con respecto a ciertos pasivos del banco, en su mayoría, con el propósito de obtener financiación y que, por tanto, no se encuentran disponibles.

En 2013, el Grupo ha continuado reduciendo el volumen de activos comprometidos en balance como consecuencia de la devolución de la totalidad de los saldos dispuestos en el Banco Central Europeo por la matriz, que se une a la menor utilización de financiación con colateral en unidades con elevadas reservas de liquidez como Estados Unidos y Reino Unido.

Del total de activos comprometidos del Grupo en operaciones de financiación, es necesario distinguir dos grupos con características muy diferenciadas:

- Un primer grupo de activos, que suponen en torno al 40% del total, corresponden en su mayoría a títulos de deuda pública que son entregados en operaciones de cesión temporal de activos de muy corto plazo. En esta categoría también se incluyen otros activos financieros como bonos corporativos o bonos de entidades quasi-gubernamentales, así como adquisiciones temporales de activos, utilizados con la misma finalidad.

La gran mayoría de estos activos financieros comprometidos se relacionan con actividades del mercado de repos, cuyo plazo promedio suele ser inferior a 3 meses y, por tanto, no contribuyen a financiar la actividad comercial del Grupo.

A continuación se muestra un desglose de los mismos:

■ ACTIVOS FINANCIEROS COMPROMETIDOS EN OPERACIONES DE FINANCIACIÓN (REPOS)

	Diciembre 2013		
	Miles de millones de euros	Plazo años	
Deuda pública	87	0,1	
Resto activos financieros	5	1,3	
Total activos financieros comprometidos	92	0,2	

Nota: activos estimados para obtener el volumen de financiación con colateral existente al cierre del ejercicio, aplicando el grado de sobrecolateralización y haircut de liquidez correspondiente en cada caso.

- El segundo grupo de activos comprometidos, que representan en torno al 60% del total, corresponden a préstamos que han sido titulizados o aportados en colateral en cédulas para ser vendidas a los mercados mayoristas. También se incluyen bajo este epígrafe los préstamos utilizados en la generación de títulos elegibles entregados como colateral en las facilidades de liquidez de los bancos centrales.

A diferencia del primer grupo, estos activos sí contribuyen a la financiación mayorista de medio y largo plazo del Grupo con plazos promedios que se sitúan entre 2 y 3 años. Su volumen al cierre de 2013 se encuentra en el entorno de los 154.000 millones de euros, lo que sitúa el porcentaje "estructural" comprometido en el 14% del total del balance del Grupo.

A continuación se muestra un desglose de los mismos.

■ ACTIVOS COMPROMETIDOS EN OPERACIONES DE FINANCIACIÓN (MEDIO Y LARGO PLAZO)

	Diciembre 2013		
	Miles de millones de euros	Plazo años	
Préstamos titulizados (en mercado)	46	2,2	
Resto de préstamos	109	2,8	
Total préstamos comprometidos	154	2,6	

Nota: activos estimados para obtener el volumen de financiación con colateral existente al cierre del ejercicio, aplicando el grado de sobrecolateralización y haircut de liquidez correspondiente en cada caso.

8.4. Perspectivas de financiación para 2014

Grupo Santander comienza 2014 con una holgada situación de liquidez y con menores necesidades de emisión en el medio y largo plazo por el proceso de desapalancamiento que todavía continúa en los mercados desarrollados y el crecimiento más equilibrado al que apuntan los mercados emergentes.

Sin concentración de vencimientos relevantes en próximos trimestres, consecuencia de una reducida posición de financiación mayorista en mercados a corto plazo y de menores vencimientos de emisiones de medio y largo plazo respecto a los de un año antes. A ello se suman dinámicas de negocios diferenciadas por áreas y mercados que, unidos a posiciones de liquidez excedentarias en algunas unidades, hacen que no sea necesario renovar la totalidad de los vencimientos. Todo ello en un entorno general de mercado más favorable que permite emitir con menores spreads y a mayores plazos, incluso en geografías sometidas a fuertes tensiones en los últimos años como la periferia europea.

En consecuencia, en 2014 el Grupo cuenta con una gran flexibilidad para desarrollar estrategias diferenciadas por geografías y unidades en función de las necesidades y oportunidades del negocio.

España seguirá disfrutando de una posición muy cómoda de liquidez para facilitar el crecimiento de su actividad: partiendo de un exceso de depósitos sobre créditos, cuenta con una situación de mercados mayoristas más favorables, y con vencimientos de medio y largo plazo en 2014 que son un 30% inferiores a los del año anterior. Portugal, favorecido por la mejor percepción del país, podría comenzar a reducir su apelación al BCE.

Del resto de unidades europeas, destaca la continuidad de la estrategia de emisiones y titulizaciones de Santander Consumer Finance que seguirá aumentando su participación en los mercados mayoristas europeos tanto de deudas no aseguradas como de titulizaciones, apoyado en la fortaleza de su negocio y la calidad de sus activos. Polonia, sin vencimientos de emisiones mayoristas en mercado y exceso de depósitos sobre créditos, pondrá foco en mantener esta holgada situación a la vez que mejora la rentabilidad de sus depósitos.

En Reino Unido, el excedente de liquidez de partida permitirá seguir financiando el crecimiento de la unidad y parte de los vencimientos de las emisiones, a la vez que se refuerza y optimiza su base de depósitos. Por su parte, en Estados Unidos los depósitos seguirán acompañando la evolución del crédito de Santander Bank, mientras su unidad especializada de consumo continuará apelando de manera intensiva a los mercados de titulizaciones para financiar su fuerte crecimiento.

En Latinoamérica, se mantendrá el énfasis en los depósitos para financiar las actividades comerciales a la vez que se potenciará la emisión en unos mercados mayoristas abiertos a las grandes unidades del Grupo.

Dentro de este marco general, distintas unidades del Grupo han aprovechado las buenas condiciones de los mercados en el comienzo del ejercicio 2014 para realizar emisiones y titulizaciones a menores spreads, captando un volumen superior a los 5.000 millones de euros en enero. Entre las más activas destacan Reino Unido, Santander Consumer Finance, con una emisión senior por 1.000 millones de euros a 24 meses, y la unidad de consumo especializada de Estados Unidos. También destacable la calidad de algunas emisiones como la realizada por Chile, como muestra del atractivo del mercado por el riesgo de las unidades del Grupo.

9. RIESGO OPERACIONAL

9.1. Definición y objetivos

Grupo Santander define el riesgo operacional (RO) como el riesgo de pérdida resultante de deficiencias o fallos de los procesos internos, recursos humanos o sistemas, o bien derivado de circunstancias externas. Se trata, en general, y a diferencia de otros tipos de riesgos, de un riesgo no asociado a productos o negocio, que se encuentra en los procesos y/o activos y es generado internamente (personas, sistemas, procesos) o como consecuencia de riesgos externos, tales como catástrofes naturales.

El objetivo del Grupo en materia de control y gestión del riesgo operacional se focaliza en la identificación, medición/evaluación, control/mitigación, e información de dicho riesgo.

La prioridad del Grupo es, por tanto, identificar y eliminar focos de riesgo, independientemente de que hayan producido pérdidas o no. La medición también contribuye al establecimiento de prioridades en la gestión del riesgo operacional.

Para el cálculo de capital regulatorio por riesgo operacional, Grupo Santander ha venido considerando optar por el método estándar previsto en la normativa de BIS II. A este respecto, para el año 2014 el Grupo ha comenzado un proyecto de cara a evolucionar a un enfoque de modelos avanzados (AMA), para lo que cuenta ya con la mayor parte de los requisitos regulatorios exigidos. Cabe destacar en todo caso que la prioridad a corto plazo en la gestión del riesgo operacional continúa centrada en su mitigación.

En el informe con relevancia prudencial/pilar III, en el apartado 11, se incluye información relativa al cálculo de los requerimientos de recursos propios por riesgo operacional.

9.2. Gobierno corporativo y modelo organizativo

El modelo organizativo de control y gestión de riesgos sigue las directrices de Basilea y establece tres líneas de defensa:

- Primera línea: funciones de identificación, gestión y control en primera instancia, realizadas por las unidades de negocio y soporte del Grupo. Las diferentes áreas corporativas del Grupo constituyen en sí mismas un nivel de control adicional sobre la ejecución de las diferentes unidades locales.
- Segunda línea: funciones independientes de control que aseguran que los riesgos están adecuadamente identificados y gestionados por las primeras líneas de defensa, dentro de los marcos generales de actuación establecidos.

Cabe destacar que durante el ejercicio 2013 el Grupo refuerza la función de control de riesgo operacional, creando dentro de la dirección general de riesgos el área de Control de Riesgos no Financieros, complementaria a la función de control que se realiza por al área de Control Integral y Validación Interna de Riesgos (CIVIR).

- Tercera línea: funciones de verificación realizadas recurrentemente por la división de Auditoría Interna.

La implantación, integración y adecuación local de las políticas y directrices establecidas por el área corporativa es responsabilidad de las áreas locales, a través de los responsables de riesgo operacional identificados en cada una de las unidades.

Esta estructura de gestión del riesgo operacional se basa en el conocimiento y experiencia de los directivos y profesionales de las distintas unidades del Grupo, dando especial relevancia al papel de los responsables locales de riesgo operacional.

Para la gestión y control del riesgo operacional, el Grupo tiene establecidos los siguientes comités:

- Comité corporativo de riesgo tecnológico y operacional, al que asisten responsables de las distintas divisiones de la Entidad relacionadas con la gestión y control de este riesgo: sus objetivos son proveer de una visión amplia del riesgo operacional en el Grupo y establecer medidas efectivas y criterios corporativos en materias de gestión, medición, seguimiento y mitigación de este riesgo.
- Comité corporativo de la función de riesgo tecnológico y operacional: se reúne con una periodicidad bimestral. Realiza el seguimiento de los proyectos del área corporativa y de la exposición al riesgo del Grupo, al que asisten los responsables locales y también control integral de riesgos.

El Grupo viene ejerciendo una supervisión y control del riesgo tecnológico y operacional a través de sus órganos de gobierno. En este sentido, en el consejo de administración, en la comisión ejecutiva y en el comité de dirección del Grupo se viene incluyendo el tratamiento de aspectos relevantes en la gestión y mitigación del riesgo operacional de manera periódica.

Por otro lado, el Grupo, a través de su aprobación en la comisión delegada de riesgos, formaliza anualmente el establecimiento de límites de riesgo operacional. Se establece un apetito de riesgo que se debe situar en los perfiles bajo y medio-bajo, los cuales se definen en función del nivel de diferentes ratios. En este sentido, se fijan límites por país y límites para el Grupo en base a la ratio pérdida neta por margen bruto. Adicionalmente, se realiza una valoración del estado de gestión del riesgo operacional de los países conforme a unos indicadores internos.

9.3. Modelo de gestión del riesgo

La gestión del riesgo operacional en el Grupo Santander se desarrolla atendiendo a los siguientes elementos:



Las distintas etapas del modelo de gestión de riesgo tecnológico y operacional suponen:

- Identificar el riesgo operacional inherente a todas las actividades, productos, procesos y sistemas del Grupo.
- Medir y evaluar el riesgo operacional de forma objetiva, continuada y coherente con los estándares regulatorios

(Basilea, Banco de España...) y el sector, y establecer niveles de tolerancia al riesgo.

- Realizar un seguimiento continuo de las exposiciones de riesgo operacional, implantar procedimientos de control, mejorar el conocimiento interno y mitigar las pérdidas.
- Establecer medidas de mitigación que eliminen o minimicen el riesgo operacional.
- Generar informes periódicos sobre la exposición al riesgo operacional y su nivel de control para la alta dirección y áreas/unidades del Grupo, así como informar al mercado y organismos reguladores.
- Definir e implantar sistemas que permitan vigilar y controlar las exposiciones al riesgo operacional, integrados en la gestión diaria del Grupo, aprovechando la tecnología existente y procurando la máxima automatización de las aplicaciones.
- Definir y documentar las políticas para la gestión del riesgo operacional, e implantar metodologías de gestión de este riesgo acordes con la normativa y las mejores prácticas.

El modelo de control de riesgo operacional implantado por el Grupo Santander aporta las siguientes ventajas:

- Permite una gestión integral y efectiva del riesgo operacional (identificación, medición/evaluación, control/mitigación, e información).
- Mejora el conocimiento de los riesgos operacionales, tanto efectivos como potenciales, y su asignación a las líneas de negocio y de soporte.
- La información de riesgo operacional contribuye a mejorar los procesos y controles, reducir las pérdidas y la volatilidad de los ingresos.
- Facilita el establecimiento de límites de apetito de riesgo operacional.

Implantación del modelo: Iniciativas globales y resultados

En el momento actual se encuentran incorporadas al modelo la práctica totalidad de las unidades del Grupo, con un elevado grado de homogeneidad. No obstante, el distinto ritmo de implantación, fases, calendarios y la profundidad histórica de las respectivas bases de datos se traduce en diferencias en el nivel de avance entre los distintos países.

En general, todas las unidades del Grupo continúan mejorando todos los aspectos relacionados con la gestión del riesgo operacional tal como se ha podido constatar en la revisión anual que realiza Auditoría Interna.

Las principales funciones, actividades desarrolladas e iniciativas globales que se han venido adoptando tratan de asegur-

rar la gestión efectiva del riesgo operacional y tecnológico, y pueden resumirse en:

- Definición e implantación del marco de gestión corporativo de gestión de riesgo tecnológico y operacional.
- Designación de coordinadores responsables y creación de departamentos de riesgo operacional en las unidades locales.
- Formación e intercambio de experiencias: comunicación de mejores prácticas dentro del Grupo.
- Impulso de planes de mitigación: control tanto de la implantación de medidas correctoras como de los proyectos en desarrollo.
- Definición de políticas y estructuras para minimizar los impactos al Grupo ante grandes desastres.
- Mantener un adecuado control sobre las actividades realizadas por terceros para hacer frente a potenciales situaciones críticas.
- Proveer de información adecuada sobre esta tipología de riesgo.

En relación a la gestión del riesgo tecnológico, la función corporativa continúa potenciando aspectos tan relevantes como los siguientes:

- Seguridad de los sistemas de información.
- Impulso a los planes de contingencia y continuidad del negocio.
- Gestión del riesgo asociado al uso de las tecnologías (desarrollo y mantenimiento de aplicaciones, diseño, implantación y mantenimiento de plataformas tecnológicas, producción de procesos informáticos, etc...).

Durante 2013 se ha aprobado el marco corporativo de acuerdos con terceros y control de proveedores, de aplicación para todas las entidades en las que el Grupo Santander tiene control efectivo. El marco desarrolla y concreta el principio de responsabilidad operacional y establece las referencias a tomar en consideración en los acuerdos con proveedores, teniendo como primer objetivo establecer los principios que regularán las relaciones de las entidades del Grupo con los mismos, desde el inicio hasta su terminación, prestando especial atención a:

- La decisión de externalizar nuevas actividades o servicios.
- La selección del proveedor.
- El establecimiento de los derechos y obligaciones de cada una de las partes.
- El control del servicio y las revisiones periódicas de los acuerdos formalizados con proveedores.

- La terminación de los acuerdos establecidos.

Por otro lado, este marco también establece las responsabilidades necesarias, respetando una adecuada segregación de funciones, para asegurar la correcta identificación de riesgos, el control del servicio y el mantenimiento de la supervisión dentro del Grupo.

9.4. Modelo de medición y evaluación del riesgo

Para llevar a cabo la medición y evaluación del riesgo tecnológico y operacional, se han definido un conjunto de técnicas/herramientas corporativas, cuantitativas y cualitativas, que se combinan para realizar un diagnóstico a partir de los riesgos identificados y obtener una valoración a través de la medición/evaluación del área/unidad.

El análisis cuantitativo de este riesgo se realiza fundamentalmente mediante herramientas que registran y cuantifican el nivel de pérdidas asociadas a eventos de riesgo operacional.

- Base de datos interna de eventos, cuyo objetivo es la captura de la totalidad de los eventos de riesgo operacional del Grupo. La captura de sucesos relacionados con el riesgo operacional no se restringe por establecimiento de umbrales, esto es, no se realizan exclusiones por razón del importe, y contiene tanto eventos con impacto contable (incluidos impactos positivos) como no contables.

Existen procesos de conciliación contable que garantizan la calidad de la información recogida en la base de datos y los eventos más relevantes del Grupo y de cada unidad de riesgo operacional del Grupo son especialmente documentados y revisados.

- Base de datos externa de eventos, ya que el Grupo Santander participa en consorcios internacionales, como ORX (*Operational Risk Exchange*).
- Cálculo de capital por método estándar (ver apartado correspondiente en el informe con relevancia prudencial/pilar III).

Las herramientas definidas para el análisis cualitativo tratan de evaluar aspectos (cobertura/exposición) ligados al perfil de riesgo, permitiendo con ello capturar el ambiente de control existente. Estas herramientas son, fundamentalmente:

- Mapa de procesos y riesgos y cuestionarios de autoevaluación. Una adecuada evaluación de los riesgos, en base al criterio experto de los gestores, sirve para obtener una visión cualitativa de los principales focos de riesgo del Grupo, con independencia de que los mismos se hayan materializado con anterioridad.
- Sistema corporativo de indicadores de riesgo operacional, en continua evolución y en coordinación con el área de control interno. Son estadísticas o parámetros, de diversa naturaleza, que proporcionan información sobre la ex-

posición al riesgo de una entidad. Estos indicadores son revisados periódicamente para alertar sobre cambios que puedan ser reveladores de problemas con el riesgo.

- Recomendaciones de auditoría. Proporciona información relevante sobre riesgo inherente debido a factores internos y externos y permite la identificación de debilidades en los controles.

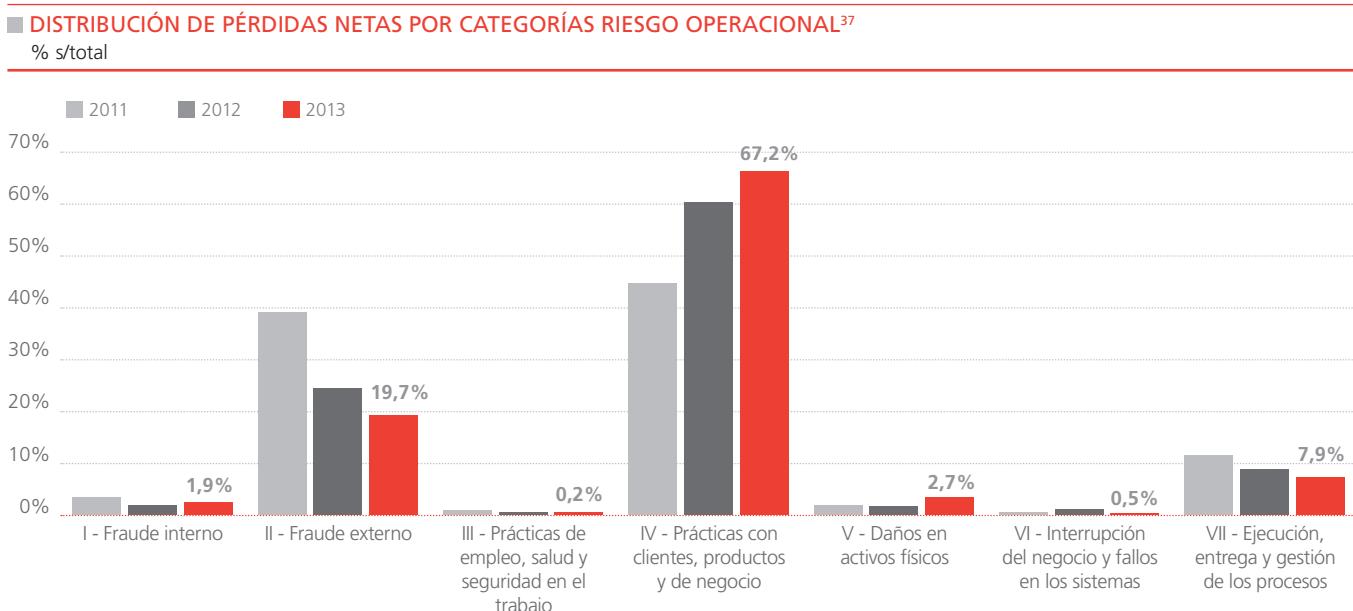
En 2013, las unidades del Grupo han seguido avanzando en la realización de ejercicios de autoevaluación de riesgos. Esta evolución se ha centrado tanto en la base de riesgos a evaluar como en la incorporación en la metodología de la estimación de pérdida inherente y residual y VaR cualitativo según el mapa de procesos y riesgos. Concretamente, los expertos de las distintas áreas de negocio y soporte han

evaluado los riesgos asociados a sus procesos y actividades estimando frecuencia media de ocurrencia en la materialización de riesgos, así como la severidad media. El ejercicio también ha incorporado la evaluación de mayor pérdida, evaluación del entorno de control y vinculación a riesgo reputacional y regulatorio. La información obtenida es analizada local y corporativamente y se integra dentro de la estrategia de reducción del riesgo operacional por medio de medidas para mitigar los riesgos más relevantes.

Por otra parte y como parte relevante del proceso de evolución hacia modelos avanzados (AMA), durante 2014 se desarrollará una metodología corporativa de escenarios. A este respecto, ya se ha desarrollado un modelo en la unidad de Reino Unido y se participa en el ejercicio liderado por el consorcio ORX.

9.5. Evolución de las principales métricas

En lo relativo a bases de datos de eventos, y consolidando la información total recibida, la evolución de pérdidas netas por categoría de riesgo de Basilea durante los tres últimos ejercicios quedaría reflejado en el siguiente gráfico:



La evolución de las pérdidas por categoría muestra una reducción en términos relativos de las categorías de fraude externo y de ejecución, entrega y gestión de los procesos gracias a las medidas tomadas para su mitigación.

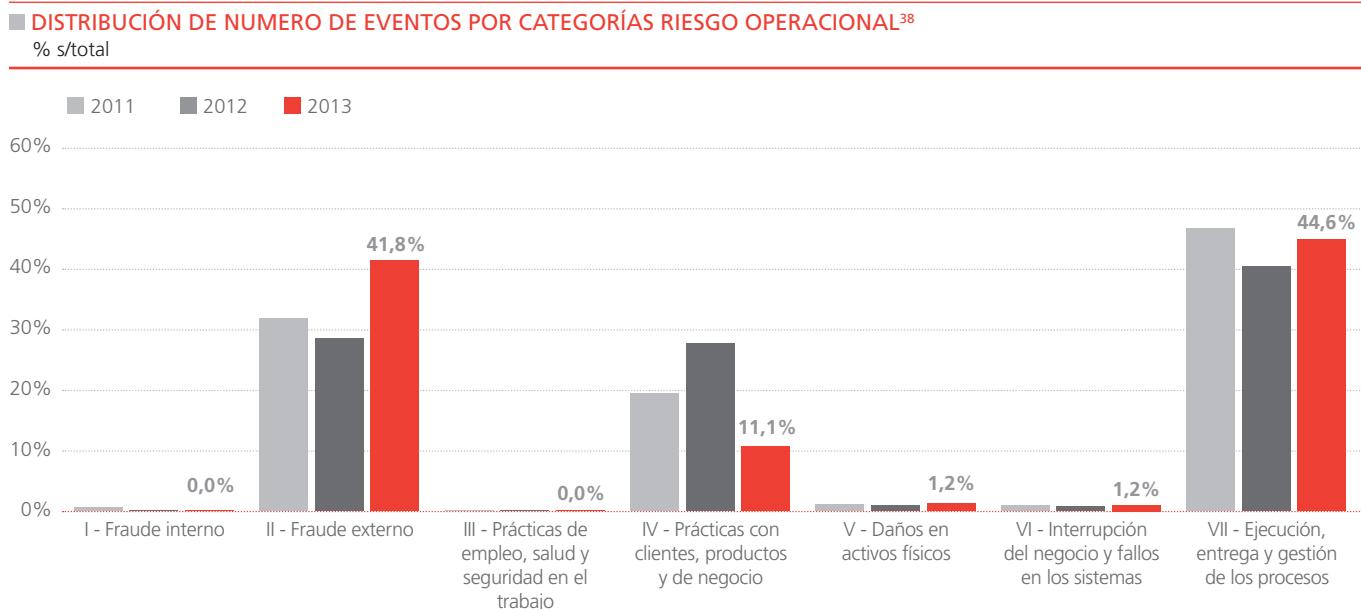
Se incrementa, en relación con el resto de categorías, la correspondiente a prácticas con clientes, productos y de negocio, que incluye reclamaciones de clientes por comercialización errónea, información incompleta o inexacta de

productos. Sin embargo, pese al incremento del peso relativo de esta categoría, su importe de pérdidas netas se ha reducido respecto a 2012. Dentro de los elementos más relevantes destaca el incremento de casos judiciales en Brasil, así como las compensaciones a clientes en el Reino Unido (*Payment Protection Insurance*). Cabe destacar que en este último caso, las reclamaciones planteadas al Grupo corresponden a una casuística generalizada en el sector bancario británico, de forma que el volumen de reclamaciones contra

37. De acuerdo con la práctica local, las compensaciones a empleados en Brasil son gestionadas como parte del coste de personal de la entidad sin perjuicio de su tratamiento según la categorización aplicable en el marco de riesgo operacional de Basilea, por lo que no se encuentran incluidas.

el Banco se considera proporcional a su cuota de mercado. Si bien dichos eventos fueron suficientemente provisionados en 2011 por el Grupo, las liquidaciones a dichos clientes se han mantenido en el presente ejercicio de acuerdo con la planificación realizada por la unidad.

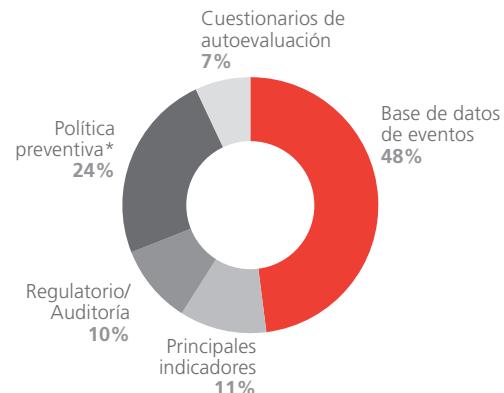
Por lo que se refiere a la evolución del número de eventos de riesgo operacional por categoría de Basilea durante los últimos tres ejercicios:



9.6. Medidas de mitigación

El Grupo dispone de un inventario de medidas de mitigación (más de 700 medidas activas) establecidas en respuesta a las principales fuentes de riesgo, las cuales se han identificado a través del análisis de las herramientas aplicadas para la gestión del riesgo operacional, así como por el modelo organizativo y de desarrollo y por la implantación preventiva de políticas y procedimientos de gestión y control del riesgo tecnológico y operacional.

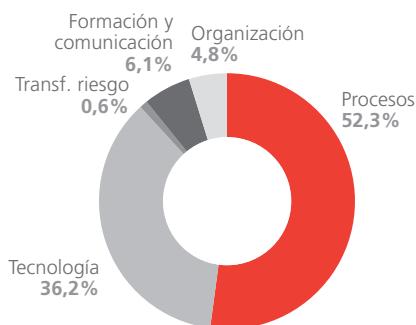
A continuación se presentan el porcentaje de medidas en función de la fuente o herramienta de gestión por la que se ha identificado el riesgo que es necesario mitigar:



*Dentro del concepto de política preventiva se incluyen medidas procedentes de comités corporativos o locales, del plan de continuidad de negocio, formación a empleados y mejora continuada de controles establecidos.

38. De acuerdo con la práctica local, las compensaciones a empleados en Brasil son gestionadas como parte del coste de personal de la entidad sin perjuicio de su tratamiento según la categorización aplicable en el marco de riesgo operacional de Basilea, por lo que no se encuentran incluidas.

Las medidas referidas se traducen en planes de acción que se distribuyen en los siguientes ámbitos:



Las medidas de mitigación más relevantes se han centrado en la mejora de la seguridad de los clientes en su operativa habitual, así como la mejora continuada de los procesos y la tecnología y en la gestión para una venta de productos y una prestación de servicios adecuadas.

En concreto, y por lo que se refiere a la reducción del fraude, las medidas específicas más relevantes han sido:

• Fraude electrónico. Se han establecido medidas tanto a nivel corporativo como local, tales como:

- Mejoras en la monitorización de operaciones de clientes realizadas a través de banca electrónica, banca móvil y banca telefónica (equipos con personal especializado y software de inteligencia). Dichos sistemas expertos de *scoring* permiten detectar anomalías sobre el patrón de comportamiento del cliente, alertando sobre operaciones sospechosas.
- Incremento en la seguridad en la confirmación de las operaciones realizadas por los clientes por medio de mecanismos de firma robusta de operaciones. Estas medidas se implantan localmente en los diferentes países del Grupo con medidas como las contraseñas OTP-SMS o dispositivos físicos que generan códigos de acceso (*token* físico).
- Refuerzo de los mecanismos de identificación de operaciones. Procesos de validación para activación de los canales telemáticos.
- Medidas técnicas de detección y alerta de robo de credenciales de clientes (*phishing*).

• Fraude en el uso de tarjetas:

- Migración a tecnologías de tarjeta con chip (EMV).
- Mejoras de seguridad en cajeros automáticos, entre ellos detectores contra la falsificación de tarjetas (*anti-skimming*). Estos mecanismos están específicamente orientados a prevenir la clonación de tarjetas o la captura del PIN.

- Mejoras de seguridad en las compras por Internet, para las que se han implantado dos tipos diferentes de medidas: código de seguridad para compras con tarjetas de débito y crédito (3DSecure) y mecanismos que permiten adaptar la autenticación de la transacción según un análisis específico del riesgo.

Por otro lado, en lo que se refiere a las medidas relativas a prácticas con clientes, productos y de negocio, el Grupo Santander establece políticas corporativas de comercialización de productos y servicios, según se describe en el apartado 10.4. Modelo de gestión del riesgo de cumplimiento y reputacional.

Estructura de centros de proceso de datos (CPDs)

Un destacado hito tecnológico para el Grupo durante el año 2013 ha sido la puesta en marcha de tres grandes centros de proceso de datos, en concreto el de Campinas en Brasil, el de Querétaro en México y el de Carlton Park en Reino Unido, que completan junto con Boadilla y Cantabria en España, el mapa estratégico de cinco centros corporativos federados a través de nuestra red global.

Cada uno de estos cinco centros están en realidad constituidos por dos centros gemelos, separados y realizando simultáneamente las mismas tareas (funcionamiento en modo activo-activo). Están dotados con doble acometida eléctrica procedente de subestaciones distintas, con conexiones de varios operadores de comunicaciones, con alta eficiencia energética y alta disponibilidad de las instalaciones. Este diseño permite que, en caso de ocurrir algún problema en uno de los centros gemelos, el otro pueda continuar los procesos inmediatamente, sin ninguna interrupción en el servicio.

Adicionalmente y como nivel extra de seguridad en caso de algún desastre regional, una tercera copia de los datos y sistemas estará disponible en una localización remota (llamada *remote disaster recovery* o RDR). De esta manera, la infraestructura de una entidad alojada en un centro de proceso de datos, dispondrá de un RDR en otro país, disminuyendo aún más el riesgo operacional.

Medidas contra el ciberriesgo

En estos últimos tiempos, la sociedad en general y las entidades reguladoras en particular han mostrado su inquietud por amenazas como el hacktivismo, el cibercrimen o el espionaje en lo que se ha hecho llamar *ciberriesgo*. En este sentido, con el objetivo de mitigar estas amenazas, se ha abordado la creación de un modelo de *ciberriesgos*.

Este modelo de *ciberriesgos* incluye disposiciones sobre gobierno, marco de gestión, medidas tecnológicas y taxonomía de riesgos, entre otros contenidos relevantes. Asimismo, el modelo sigue un ciclo continuo de mejora que garantiza su actualización e implantación de acuerdo con las necesidades puntuales que vayan surgiendo con el tiempo. La adopción del mismo se realizará de una forma gradual a lo largo de los próximos ejercicios.

9.7. Plan de Continuidad de Negocio

El Grupo dispone de un Sistema de Gestión de Continuidad de Negocio (SGCN), para garantizar la continuidad de los procesos de negocio de sus entidades en caso de desastre o incidente grave.



Este objetivo básico se concreta en:

- Minimizar los posibles daños en las personas e impactos financieros y de negocio adversos para el Grupo, derivados de una interrupción de las operaciones normales del negocio.
- Reducir los efectos operacionales de un desastre, suministrando una serie de guías y procedimientos predefinidos y flexibles para su empleo en la reanudación y recuperación de los procesos.
- Reanudar las operaciones del negocio y funciones de soporte asociadas, sensibles al tiempo, con el fin de conseguir la continuidad del negocio, la estabilidad de las ganancias y el crecimiento planificado.
- Restablecer las operaciones tecnológicas y de soporte a las operaciones del negocio, sensibles al tiempo, en caso de no operatividad de las tecnologías existentes.
- Proteger la imagen pública y la confianza en el Grupo Santander.
- Satisfacer las obligaciones del Grupo para con sus empleados, clientes, accionistas y otras terceras partes interesadas.

9.8. Otros aspectos del control y seguimiento del riesgo operacional

Análisis y seguimiento de los controles en la operativa de mercados

Debido a la especificidad y complejidad de los mercados financieros, el Grupo considera necesario reforzar de forma continua los procedimientos de control operacional de esta actividad. Así, durante el año, se ha seguido mejorando el modelo de control de este negocio, poniendo especial énfasis en los siguientes puntos:

- Análisis de la operativa individual de cada operador de la Tesorería con el fin de detectar posibles comportamientos anómalos.
- Mejora del seguimiento de comunicaciones mantenidas con las contrapartidas a través de los diferentes medios autorizados de contratación.
- Implementación en curso de nueva herramienta que permite dar cumplimiento a nuevos requerimientos en materia de recordkeeping.
- Refuerzo de los controles sobre las contribuciones de precios a índices de mercado.

Adicionalmente el negocio se encuentra inmerso en una transformación global que lleva aparejada una modernización de las plataformas tecnológicas y de los procesos operativos que incorpora un robusto modelo de control que permite reducir el riesgo operacional asociado a la actividad.

Sistema de información de riesgo operacional

El Grupo cuenta con un sistema de información corporativo, que soporta las herramientas de gestión de riesgo operacional y facilita las funciones y necesidades de información y reporting tanto a nivel local como corporativo.

Este sistema dispone de módulos de registro de eventos, mapa de riesgos y evaluación, indicadores, mitigación y sistemas de reporting, siendo de aplicación a todas las entidades del Grupo.

Como parte de la evolución hacia modelos avanzados que el Grupo prevé afrontar en los próximos meses, se continuará invirtiendo en la plataforma de solución integral, incorporando elementos que contribuyan a la mejora continua de la misma.

A continuación, se detallan las diferentes áreas que cubre dicha plataforma:

SISTEMA CORPORATIVO DE RIESGO OPERACIONAL



Información corporativa

El área Corporativa de Control de Riesgo Tecnológico y Operacional cuenta con un sistema de información de gestión de riesgo operacional que permite proporcionar datos de los principales elementos de riesgo del Grupo. La información disponible de cada país/unidad en el ámbito de riesgo operacional se consolida de modo que se obtiene una visión global con las siguientes características:

- Dos niveles de información: una corporativa con información consolidada y otra individualizada para cada país/unidad.
- Difusión de las mejores prácticas entre los países/unidades de Grupo Santander, obtenidas mediante el estudio combinado de los resultados derivados de los análisis cualitativos y cuantitativos de riesgo operacional.

Concretamente, se elabora información sobre los siguientes aspectos:

- Modelo de gestión de riesgo operacional en Grupo Santander y de las principales unidades y geografías del Grupo.
- Perímetro de gestión del riesgo operacional.

- Análisis de la base de datos interna de eventos y de eventos externos relevantes.
- Análisis de los riesgos más relevantes derivados de los ejercicios de autoevaluación de riesgos operacionales y tecnológicos.
- Evaluación y análisis de indicadores de riesgo.
- Medidas mitigadoras/gestión activa.
- Planes de continuidad del negocio y planes de contingencia.
- Marco regulatorio: BIS II.
- Seguros.

Esta información sirve de base para cumplir con las necesidades de *reporting* a la comisión delegada de riesgos, alta dirección, reguladores, agencias de *rating*, etc.

Los seguros en la gestión del riesgo operacional

Grupo Santander considera los seguros un elemento clave en la gestión del riesgo operacional. Desde el año 2004, el área responsable del riesgo operacional viene colaborando estrechamente con el área responsable de la Gestión de

Seguros en Grupo Santander en todas aquellas actividades que supongan mejoras en ambas áreas. A modo de ejemplo, se destacan las siguientes:

- Colaboración en la exposición del modelo de control y gestión del riesgo operacional en Grupo Santander a las aseguradoras y reaseguradoras.
- Análisis y seguimiento de las recomendaciones y sugerencias para la mejora de los riesgos operacionales dictadas por las compañías de seguros, vía auditorías previas realizadas por empresas especializadas, así como de su posterior implantación.
- Intercambio de información generada en ambas áreas con el fin de robustecer la calidad de las bases de errores y el perímetro de coberturas de las pólizas de seguros sobre los diferentes riesgos operacionales.
- Colaboración estrecha de los responsables locales de riesgo operacional con coordinadores locales de seguros, para reforzar la mitigación de riesgo operacional.
- Reuniones periódicas para informar sobre actividades concretas, estados de situación y proyectos en ambas áreas.
- Participación activa de ambas áreas en la mesa de sourcing global de seguros, máximo órgano técnico en el Grupo para la definición de las estrategias de cobertura y contratación de seguros.

10. RIESGO DE CUMPLIMIENTO Y REPUTACIONAL

10.1. Definiciones y objetivo

El riesgo de cumplimiento es el riesgo de recibir sanciones, económicas o no, o de ser objeto de otro tipo de medidas disciplinarias por parte de organismos supervisores como resultado de incumplir las leyes, regulaciones, normas, estándares de auto-regulación de la organización o códigos de conducta aplicables a la actividad desarrollada.

El riesgo reputacional es el vinculado a la percepción que tienen del Grupo los distintos grupos de interés con los que se relaciona, tanto internos como externos, en el desarrollo de su actividad, y que puede tener un impacto adverso en los resultados o las expectativas de desarrollo de los negocios. Incluye, entre otros, aspectos jurídicos, económico-financieros, éticos, sociales y ambientales.

El objetivo del Grupo en materia de riesgo de cumplimiento es que: (i) se minimice la probabilidad de que se produzcan irregularidades; y (ii) que las irregularidades que eventualmente pudieran producirse se identifiquen, se reporten y se resuelven con celeridad. En cuanto al riesgo reputacional, teniendo en cuenta la diversidad de fuentes de las que puede derivarse, el propósito de la gestión consiste en identificar las mismas y asegurar que se encuentran debidamente atendidas de manera que se reduzca su probabilidad y se mitigue su eventual impacto.

10.2. Gobierno corporativo y modelo organizativo

En el ejercicio de su función general de supervisión, el consejo de administración del Banco es responsable de aprobar la política general de riesgos. En el ámbito de los riesgos de cumplimiento y reputacional, el consejo es el titular del código general de conducta del Grupo, la política global de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo y la política de comercialización de productos y servicios.

La comisión delegada de riesgos propone al consejo la política de riesgos del Grupo. Además, como órgano res-

ponsable de la gestión global del riesgo, valora el riesgo reputacional en su ámbito de actuación y decisión.

La comisión de auditoría y cumplimiento tiene encomendadas, entre otras, las funciones de vigilar el cumplimiento de los requisitos legales, supervisar la eficacia de los sistemas de control interno y gestión de riesgos, supervisar el cumplimiento del código de conducta del Grupo en los mercados de valores, de los manuales y procedimientos de prevención de blanqueo de capitales y, en general, de las reglas de gobierno y cumplimiento del Banco y hacer las propuestas necesarias para su mejora, así como la de revisar el cumplimiento de las acciones y medidas que sean consecuencia de los informes o actuaciones de las autoridades administrativas de supervisión y control.

El reporte de la función de cumplimiento al consejo es permanente y se realiza principalmente a través de la comisión de auditoría y cumplimiento, a la que el director de cumplimiento del Grupo ha informado en las 12 reuniones que dicha comisión ha celebrado en 2013. Igualmente, durante 2013, el director de cumplimiento ha informado en una ocasión a la comisión delegada de riesgos, sin perjuicio de su asistencia a otras sesiones de dicha comisión cuando se someten a la misma operaciones con posible impacto desde el punto de vista de riesgo reputacional, y dos veces al consejo.

Finalmente, como órganos colegiados con competencias básicas, se encuentran los comités corporativos de cumplimiento normativo, de análisis y resolución y de comercialización (estos dos últimos, especializados en sus respectivas materias: prevención de blanqueo de capitales y comercialización de productos y servicios), con un alcance global (toda geografía/todo negocio) y que tienen su réplica a nivel local.

Desde la división de riesgos se ejerce una supervisión del marco de control aplicado en materia de cumplimiento, tanto desde el área de Control Integral y Validación Interna de Riesgos (CIVIR), en el ejercicio de sus funciones de apoyo a la comisión delegada de riesgos, como desde el área de control de riesgos no financieros creada en 2013.

El modelo organizativo se articula en torno al área Corporativa de Cumplimiento y Riesgo Reputacional, integrada en

la división de Secretaría General, que tiene encomendada la gestión de los riesgos de cumplimiento y reputacional del Grupo. Dentro del área, a cuyo frente se encuentra el director de cumplimiento del Grupo, se encuadran la oficina corporativa de gestión del riesgo de cumplimiento normativo, la oficina corporativa de gestión del riesgo reputacional y la unidad corporativa de inteligencia financiera (UCIF) con competencias en materia de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. Esta estructura se replica a nivel local y también en los negocios globales, habiéndose establecido los oportunos reportes funcionales al área corporativa.

10.3. Modelo de apetito de riesgo

La comisión delegada de riesgos, en su sesión de 22 de octubre de 2013, fue informada del modelo de apetito de riesgo del Grupo aplicable al riesgo de cumplimiento y reputacional. Dicho modelo se caracteriza por los siguientes tres elementos:

- Parte de una declaración expresa de apetito cero en materia de riesgo de cumplimiento y reputacional.
- El objetivo del Grupo en su gestión es minimizar la incidencia del riesgo de cumplimiento y reputacional. Para ello se lleva a cabo un seguimiento sistemático a través del indicador de riesgo de cumplimiento y reputacional resultante de matrices de valoración que se preparan para cada país.
- Se realiza un seguimiento trimestral país por país del apetito de riesgo.

La matriz de valoración se alimenta con datos de las comunicaciones recibidas mensualmente de los distintos supervisores. A cada una de dichas comunicaciones se le asigna una puntuación atendiendo al riesgo que representan en cuanto a: (i) costes por multas; (ii) costes de reorganización

39. Forman parte de los códigos y manuales sectoriales el manual de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, el código de conducta en los mercados de valores, el manual de procedimientos para la venta de productos financieros, el código de conducta para la actividad de análisis, el *research policy manual*, el manual de conducta en el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC), el manual de conducta en la gestión de inmuebles, el manual de conducta en la gestión de compras, etc. así como las notas y circulares que desarrollan puntos concretos de dichos códigos y manuales.

de procesos; y (iii) efecto sobre la marca y riesgo reputacional. Estas valoraciones se complementan con las calificaciones de Auditoría Interna en materia de cumplimiento.

A cada unidad local se le asigna una ponderación dependiendo de su beneficio atribuido y volumen de activos, con lo que se puede obtener una puntuación conjunta para el Grupo.

10.4. Modelo de gestión del riesgo

La responsabilidad primaria de la gestión de los riesgos de cumplimiento y reputacional se comparte entre el área de cumplimiento y las diferentes unidades de negocio y apoyo que realizan las actividades que originan el riesgo. La responsabilidad de desarrollar políticas y de aplicar los correspondientes controles recae sobre el área de cumplimiento, que también es responsable de asesorar a la alta dirección en esta materia y de promover una cultura de cumplimiento, todo ello en el marco de un programa anual cuya efectividad se evalúa periódicamente.

El área gestiona directamente los componentes básicos de estos riesgos (blanqueo de capitales, códigos de conducta, comercialización de productos, etc.) y vela por que el resto esté debidamente atendido por la unidad del Grupo correspondiente (financiación responsable, protección de datos, reclamaciones de clientes, etc.), teniendo establecido para ello los oportunos sistemas de control y verificación.

La correcta ejecución del modelo de gestión del riesgo es supervisada por el área de Control Integral y Validación Interna del Riesgo. Asimismo, dentro de sus funciones, auditoría interna realiza las pruebas y revisiones necesarias para comprobar que se cumplen las normas y procedimientos establecidos en el Grupo.

El elemento central del programa de cumplimiento del Grupo es el código general de conducta. Dicho código, que

recoge los principios éticos y normas de conducta que han de regir la actuación de todos los empleados de Grupo Santander, se complementa en determinadas materias con las normas que figuran en códigos y manuales sectoriales³⁹.

Además, el código establece: i) las funciones y responsabilidades en materia de cumplimiento de los órganos de gobierno y de las direcciones del Grupo afectadas; ii) las normas que regulan las consecuencias de su incumplimiento; y iii) un cauce para la formulación y tramitación de comunicaciones de actuación presuntamente ilícita.

Corresponde a la oficina corporativa de cumplimiento, bajo la supervisión de la comisión de auditoría y cumplimiento y del comité de cumplimiento normativo, velar por la efectiva implantación y seguimiento del código general de conducta.

El comité de cumplimiento normativo, presidido por el secretario general del Grupo, tiene competencia en todas las materias propias de la función de cumplimiento, sin perjuicio de las asignadas a los dos órganos especializados existentes en el área (comité corporativo de comercialización en lo que respecta a la comercialización de productos y servicios y comité de análisis y resolución en materia de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo). Está integrado por representantes de auditoría interna, secretaría general, gestión financiera, recursos humanos y de las unidades de negocio más directamente afectadas.

En 2013 el comité de cumplimiento normativo ha mantenido cinco reuniones.

Para la gestión de los riesgos de cumplimiento y reputacional, la dirección de cumplimiento del Grupo tiene encomendadas las siguientes funciones:

1. Llevar a efecto la aplicación del código general de conducta y de los demás códigos y manuales sectoriales del Grupo.
2. Supervisar la actividad de formación sobre el programa de cumplimiento que realice la dirección de recursos humanos.
3. Dirigir las investigaciones que se realicen sobre la posible comisión de actos de incumplimiento, pudiendo solicitar la ayuda de auditoría interna y proponer al comité de irregularidades las sanciones que en su caso procedan.
4. Colaborar con auditoría interna en las revisiones periódicas que ésta realice en cuanto se refiere al cumplimiento del Código General y de los códigos y manuales sectoriales, sin perjuicio de las revisiones periódicas que, sobre materias de cumplimiento normativo, la dirección de cumplimiento directamente realice.
5. Recibir y tramitar las denuncias que realicen empleados o terceros a través del canal de denuncias.
6. Asesorar en la resolución de las dudas que surjan en la aplicación de los códigos y manuales.

7. Elaborar un informe anual sobre la aplicación del programa de cumplimiento, que someterá a la comisión de auditoría y cumplimiento.
8. Informar periódicamente al secretario general, a la comisión de auditoría y cumplimiento y al consejo de administración sobre la ejecución de la política de cumplimiento y la aplicación del programa de cumplimiento.
9. Evaluar anualmente los cambios que sea conveniente introducir en el programa de cumplimiento, especialmente en caso de detectarse áreas de riesgo no reguladas y procedimientos susceptibles de mejora, y propondrá dichos cambios a la comisión de auditoría y cumplimiento.

En relación con los códigos y manuales sectoriales, el programa de cumplimiento sitúa su foco, entre otros, en los siguientes ámbitos operativos:

- Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.
- Comercialización de productos y servicios.
- Conducta en los mercados de valores.
- Prevención de riesgos penales.
- Relación con reguladores y supervisores.
- Elaboración y difusión de información institucional del Grupo.

Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

Políticas

Para Grupo Santander, como organización socialmente responsable, constituye un objetivo estratégico disponer de un sistema de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo avanzado y eficaz, permanentemente adaptado a las últimas regulaciones internacionales y con capacidad de hacer frente a la aparición de nuevas técnicas por parte de las organizaciones criminales.

La función de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo se articula en base a unas políticas que fijan los estándares mínimos que las unidades de Grupo Santander deben observar y se formula de conformidad con los principios que se contienen en las 40 recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y a las obligaciones y postulados de la Directiva 2005/60/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, del 26 de octubre de 2005, relativa a la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales y para la financiación del terrorismo.

La política corporativa y las normas que la desarrollan son de obligado cumplimiento en todas las unidades de Grupo Santander en todo el mundo. En este sentido, se debe entender por unidades todos aquellos bancos, sociedades filiales, departamentos o sucursales de Banco Santander,

tanto en España como en el exterior que, de acuerdo a su estatuto legal, deban someterse a la regulación en materia de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.

Governance y organización

La organización de la función de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo descansa en tres figuras: el comité de análisis y resolución (CAR), la unidad corporativa de inteligencia financiera (UCIF) y los responsables de prevención a distintos niveles.

El CAR es un órgano colegiado de alcance corporativo presidido por el secretario general del Grupo e integrado por representantes de auditoría interna, secretaría general, recursos humanos, así como de las unidades de negocio más directamente afectadas. En 2013, el CAR ha mantenido cuatro reuniones.

La UCIF tiene la función de establecer, coordinar y supervisar los sistemas y procedimientos de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo en todas las unidades del Grupo.

Además, existen responsables de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo en cuatro niveles distintos: área, unidad, oficina y cuenta. En cada caso tienen como misión apoyar a la UCIF desde una posición de proximidad a los clientes y las operaciones.

A nivel consolidado, desarrollan en Grupo Santander la función de la prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo un total de 781 profesionales – de ellos, tres cuartas partes lo hacen con dedicación exclusiva– que atienden a 173 diferentes unidades establecidas en 36 países.

Grupo Santander ha establecido en todas sus unidades y áreas de negocio sistemas corporativos basados en aplicaciones informáticas de explotación descentralizada que permiten presentar a las oficinas de cuenta o a los gestores de la relación, directamente, las operaciones y clientes que por su riesgo precisan ser analizadas. Las anteriores herramientas son complementadas con otras de utilización centralizada que son explotadas por los equipos de analistas de las unidades de prevención, que, de acuerdo a determinados perfiles de riesgo y a la ruptura de determinadas pautas de comportamiento operativo de los clientes, permiten el análisis, la identificación de forma preventiva y el seguimiento de la operativa susceptible de estar vinculada al blanqueo de capitales o a la financiación del terrorismo.

Banco Santander es miembro fundador del denominado Grupo de *Wolfsberg*, del que forma parte junto con otros diez grandes bancos internacionales. El objetivo del Grupo es el establecimiento de estándares internacionales que permitan aumentar la efectividad de los programas de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo de la comunidad financiera. En este sentido, se han desarrollado diversas iniciativas que han tratado temas como la prevención del blanqueo en la banca privada, la

banca de corresponsales y la financiación del terrorismo, entre otros. Las autoridades regulatorias y los expertos en la materia consideran que Grupo de *Wolfsberg* y sus principios y directrices son un importante paso en la lucha para combatir el blanqueo de capitales, la corrupción, el terrorismo y otros delitos graves.

Principales actuaciones

Durante 2013, se han analizado en el Grupo un total de 27,6 millones de operaciones (21,1 millones de operaciones en 2012) –tanto por las redes comerciales como por los equipos de prevención del blanqueo de capitales–, de las que más de un millón lo fueron por las unidades de España.

La UCIF y los departamentos locales de prevención realizan revisiones anuales a todas las unidades del Grupo en el mundo.

En 2013, se han revisado 146 unidades (162 unidades en 2012), 26 en España y el resto en el exterior, emitiendo informes en los que se señalaban en todos los casos las medidas a adoptar (recomendaciones) para mejorar o fortalecer los sistemas. En 2013, se han establecido un número total de 201 medidas a adoptar (242 en 2012), que son objeto de seguimiento hasta su completa y efectiva implantación.

A lo largo del ejercicio 2013, se han impartido cursos de formación en materia de prevención del blanqueo de capitales a un total de 108.592 empleados (105.664 en 2012).

Por último, muchas unidades son sometidas a revisiones periódicas por parte de auditores externos. La firma PwC realizó en 2013 una revisión de seguimiento de medidas del informe de 2012 sobre el sistema global de prevención del blanqueo de capitales en la matriz y en el resto de unidades establecidas en España. El informe emitido el día 18 de junio de 2013 no evidenció ninguna debilidad material del sistema, limitándose a formular una eventual recomendación de rectificación sugerida.

PRINCIPALES INDICADORES DE ACTIVIDAD

Año 2013	Filiales revisadas*	Expedientes investigación	Comunicaciones a autoridades	Empleados formados
Total	146	68.573	21.298	108.592

* Filiales revisadas por la UCIF y unidades de prevención de blanqueo de capitales locales.

Comercialización de productos y servicios

Políticas

En Grupo Santander la gestión del riesgo que pueda surgir de una venta inadecuada de productos o de una prestación incorrecta de servicios por parte del Grupo se lleva a cabo según lo establecido en las políticas corporativas de comercialización de productos y servicios.

Estas políticas corporativas pretenden fijar un marco corporativo único para toda geografía, todo negocio y toda entidad: (i) reforzando las estructuras organizativas; (ii) asegurando que los comités de decisión velan no sólo por la aprobación de los productos o servicios, sino por el seguimiento durante toda

la vida de los mismos; y (iii) estableciendo las directrices para la definición de criterios y procedimientos homogéneos para todo el Grupo en la comercialización de productos y servicios, abarcando todas sus fases (admisión, pre-venta, venta y seguimiento o post-venta).

Los desarrollos y adaptaciones concretas de estas políticas a la realidad local y a las exigencias regulatorias locales se realizan a través de la normativa interna local en las distintas unidades del Grupo, previa autorización del área Corporativa de Cumplimiento y Riesgo Reputacional.

Governance y organización

La organización de la gestión del riesgo que pueda surgir de una inadecuada comercialización de productos o servicios se realiza por los comités corporativo y local de comercialización, el comité global consultivo, el comité corporativo de seguimiento y las oficinas corporativa y local de gestión del riesgo reputacional.

El comité corporativo de comercialización (CCC) es el máximo órgano de decisión del Grupo en materia de aprobación de productos y servicios y está presidido por el secretario general del Grupo e integrado por representantes de las divisiones de riesgos, gestión financiera, tecnología y operaciones, secretaría general, intervención general y control, auditoría interna, banca comercial, banca mayorista global, y banca privada, gestión de activos y seguros.

El CCC considera especialmente la adecuación del producto o servicio al marco donde va a ser comercializado, prestando especial atención a:

- Que cada producto o servicio se vende por comerciales aptos.
- Que se facilite a los clientes la información necesaria y adecuada.
- Que el producto o servicio se ajuste al perfil de riesgo del cliente.
- Que cada producto o servicio se destina al mercado adecuado, no sólo por razones de tipo legal o fiscal, sino en atención a la cultura financiera del mismo.
- Que se cumplan las exigencias de las políticas corporativas de comercialización y, en general, de la normativa interna o externa aplicable.

A su vez, a nivel local se crean los comités locales de comercialización (CLC), que canalizan hacia el CCC propuestas de aprobación de productos nuevos -tras emitir opinión favorable, pues inicialmente no tienen facultades delegadas- y aprueban productos no nuevos y campañas de comercialización de los mismos.

En los respectivos procesos de aprobación los comités de comercialización actúan con un enfoque de riesgos, desde la doble perspectiva banco/cliente.

El comité global consultivo (CGC) es el órgano asesor del comité corporativo de comercialización y está integrado por representantes de áreas que aportan visión de riesgos, regulatoria y de mercados. El CGC, que celebra sus sesiones con una periodicidad estimada trimestral, puede recomendar la revisión de productos que se vean afectados por cambios en mercados, deterioros de solvencia (país, sectores o empresas) o por cambios en la visión que el Grupo tiene de los mercados a medio y largo plazo.

El comité corporativo de seguimiento (CCS) es el órgano de decisión del Grupo en materia de seguimiento de productos y servicios. Está presidido por el secretario general y en él participan auditoría interna, asesoría jurídica, cumplimiento, atención al cliente y las áreas de negocio afectadas (con representación permanente de la red comercial). Celebra sus sesiones semanalmente y en las mismas se plantean y resuelven cuestiones concretas relacionadas con la comercialización de productos y servicios tanto a nivel local como de las unidades del Grupo de fuera de España.

La oficina corporativa de gestión de riesgo reputacional (OCGRR) tiene por objeto facilitar a los órganos de gobierno correspondientes la información necesaria para llevar a cabo: (i) un adecuado análisis del riesgo en la aprobación, con una doble visión: impacto en el Banco e impacto en el cliente; y (ii) un seguimiento de los productos a lo largo de su ciclo de vida.

A nivel local hay creadas oficinas de gestión de riesgo reputacional, que son las responsables de promover cultura y velar para que las funciones de aprobación y seguimiento de productos se desarrollen en su respectivo ámbito local en línea con las directrices corporativas.

Principales actuaciones

Durante el ejercicio 2013 se han celebrado 12 sesiones del CCC (14 en 2012 y 19 en 2011), en las que se han analizado un total de 151 productos/servicios nuevos. Asimismo, se han presentado a la oficina corporativa de gestión del riesgo reputacional para su aprobación 54 productos/servicios considerados no nuevos y ha resuelto 167 consultas procedentes de diversas áreas y países. En 2013, el CGC ha mantenido dos reuniones (3 en 2012 y 3 en 2011).

El seguimiento de productos y servicios aprobados se realiza localmente (comité local de seguimiento de productos u órgano local equiparable, como puede ser el CLC), reportando las conclusiones en informes cuatrimestrales a la OCGRR. La OCGRR elaborará informes integrados sobre todos los seguimientos del Grupo que elevará al CCS.

Durante 2013, se han celebrado 41 sesiones del CCS (44 en 2012 y 42 en 2011) en las que se han resuelto incidencias y se ha analizado información de seguimiento de productos y servicios, tanto a nivel local como de las unidades del Grupo de fuera de España.

Conducta en los mercados de valores

Política

Está constituida por el código de conducta en los mercados de valores, complementado, entre otros, por el código de

conducta para la actividad de análisis, el *research policy manual* y el procedimiento para la detección, análisis y comunicación de operativa sospechosa de abuso de mercado.

Governance y organización

La organización gira en torno a la oficina corporativa de cumplimiento junto con las direcciones de cumplimiento locales y de las sociedades filiales.

Las funciones de la dirección de cumplimiento en relación con las normas de conducta en los mercados de valores son las siguientes:

1. Registrar y controlar la información sensible conocida y/o la generada en el Grupo.
2. Mantener las listas de los valores afectados, de las personas iniciadas, y vigilar la operativa con estos valores.
3. Vigilar la operativa con valores restringidos según el tipo de actividad, carteras, o colectivos a las que la restricción sea aplicable.
4. Recibir y atender las comunicaciones y solicitudes de autorización de operaciones por cuenta propia.
5. Controlar la operativa por cuenta propia de las personas sujetas.
6. Gestionar los incumplimientos.
7. Resolver las dudas que se planteen sobre el CCMV.
8. Registrar y resolver los conflictos de interés y las situaciones que puedan originarlos.
9. Evaluar y gestionar los conflictos que puedan surgir en la actividad de análisis.
10. Mantener los archivos necesarios para el control del cumplimiento de las obligaciones previstas en el CCMV.
11. Desarrollar el contacto ordinario con los reguladores.
12. Organizar la formación y, en general, realizar las actuaciones necesarias para la aplicación del CCMV.
13. Analizar posibles actuaciones sospechosas de constituir abuso de mercado y, en su caso, reportarlas a las autoridades supervisoras.

Principales actuaciones

La oficina corporativa de cumplimiento junto con las direcciones de cumplimiento locales y de las sociedades filiales controlan que las obligaciones contenidas en el CCMV son observadas por aproximadamente 8.000 empleados del Grupo en todo el mundo.

La unidad de investigación de abuso de mercado ha seguido revisando numerosas operaciones que han dado lugar a las oportunas comunicaciones a la CNMV. Asimismo, se han lle-

vado a cabo acciones formativas según el plan de formación aprobado por el comité de cumplimiento normativo.

Prevención de riesgos penales

La dirección de cumplimiento del Grupo también tiene encomendada la gestión del modelo de prevención de riesgos penales que trae causa de la entrada en vigor de la Ley Orgánica 5/2010, que introdujo la responsabilidad penal de las personas jurídicas por delitos cometidos por cuenta y provecho de las mismas por los administradores o representantes y por los empleados como consecuencia de la falta de control.

En los últimos meses de 2013 se ha llevado a cabo un proceso de revisión del modelo de prevención de riesgos penales del Grupo por un experto externo, que ha verificado: i) la efectiva implantación de la normativa interna del Grupo, ii) la existencia de medidas de control de carácter general y; iii) la existencia de medidas de control de carácter específico. La conclusión ha sido satisfactoria. Asimismo, se ha llevado a cabo un seguimiento del proyecto de reforma del código penal actualmente en trámite, con el fin de anticipar en la medida de lo posible los trabajos de adaptación.

Relación con supervisores y difusión de información a los mercados

La dirección de cumplimiento tiene encomendada la atención de los requerimientos de información de los organismos regulatorios o supervisores tanto españoles como de otros países en los que opera el Grupo, el seguimiento de la implantación de las medidas que sean consecuencia de los informes o actuaciones de inspección de dichos organismos, y la supervisión del modo en que el Grupo difunde en los mercados la información institucional, con transparencia y de acuerdo con las exigencias de los reguladores. En cada sesión, la comisión de auditoría y cumplimiento es informada de los principales asuntos.

Durante el ejercicio 2013, Banco Santander ha hecho públicos 77 hechos relevantes, que pueden ser consultados en la página web del Grupo y en la de la CNMV.

Otras actuaciones

Durante 2013, se han continuado realizando otras actividades diversas propias del ámbito del cumplimiento normativo (revisión de la normativa interna del Banco con carácter previo a su publicación, el control de que la operativa de autocartera se ajusta a la normativa interna y externa, el mantenimiento del apartado de información regulatoria de la web corporativa, la revisión de los informes de recomendación de voto en las juntas elaborados por los principales consultores en esta materia, el envío a los supervisores de la información regulatoria de carácter periódico, etc.) y se ha colaborado en proyectos corporativos como la adecuación del Grupo a las leyes norteamericanas FATCA y Dodd-Frank.

Las pérdidas incurridas por el Grupo derivadas del riesgo de cumplimiento y reputacional se incluyen en la base de datos de eventos que gestiona el área Corporativa de Riesgo Tecnológico y Operacional (ACRTO) del Grupo.

11. CAPITAL

11.1. Adecuación al nuevo marco regulatorio

En 2014 entra en vigor la normativa conocida como Basilea III, que establece nuevos estándares mundiales de capital y liquidez en entidades financieras.

Desde el punto de vista de capital, Basilea III redefine lo que se considera como capital disponible en las entidades financieras (incluyendo nuevas deducciones y elevando las exigencias de los instrumentos de capital computables), eleva los mínimos de capital requeridos, exige que las entidades financieras funcionen permanentemente con excesos de capital (*buffers* de capital), y añade nuevos requerimientos en los riesgos considerados.

El Grupo Santander comparte el objetivo último que persigue el regulador con este nuevo marco, que es dotar de mayor estabilidad y solidez al sistema financiero internacional. En este sentido, desde hace años se colabora en los estudios de impacto impulsados por el Comité de Basilea y la Autoridad Bancaria Europea (EBA), y coordinados a nivel local por Banco de España para calibrar la nueva normativa.

En Europa, la nueva normativa se ha implantado a través de la directiva 2013/36/UE, conocida como CRD IV, y su reglamento (CRR) que es de aplicación directa en todos los estados de la UE (*Single Rule Book*). Adicionalmente estas normas están sujetas a desarrollos normativos encargados a la European Banking Authority (EBA), algunos de los cuales se producirán en meses/años siguientes.

Esta regulación entra en vigor el 1 de enero 2014, con muchas normas sujetas a distintos calendarios de implantación. Esta fase de implantación transitoria afecta principalmente a la definición de recursos computables como capital y concluye a finales del 2017, excepto la deducción por créditos fiscales diferidos cuyo calendario se prolonga hasta el 2023.

Con posterioridad a la transposición legal europea, el Comité de Basilea ha continuado publicando normas adicionales, algunas de ellas como consulta pública, que conllevarán una futura modificación de la directiva CRD IV y de su reglamento. Grupo Santander continuará apoyando a los reguladores, con sus opiniones y con la participación en estudios de impacto.

Santander tiene en la actualidad unos sólidos ratios de capital, apropiados para su modelo de negocio y su perfil de riesgo que, junto con la considerable capacidad del Grupo de generar capital de forma orgánica y el calendario de implantación gradual de los nuevos requisitos contemplado en la normativa, lo sitúan en posición para cumplir ampliamente con Basilea III.

Respecto al riesgo de crédito, Grupo Santander continúa su plan de implantación del enfoque avanzado de modelos internos (AIRB) de Basilea para la práctica totalidad de los bancos del Grupo, hasta cubrir un porcentaje de exposición neta de la cartera crediticia bajo estos modelos superior al 90%. El cumplimiento de este objetivo a corto plazo se ve condicionado también por las adquisiciones de nuevas entidades, así como por la necesidad de coordinación entre supervisores de los procesos de validación de los modelos internos. El Grupo está presente en geografías donde el marco legal entre supervisores es el mismo, como sucede en Europa a través de la Directiva de Capital. Sin embargo, en otras jurisdicciones, el mismo proceso está sujeto al marco de colaboración entre el supervisor de origen y de acogida con legislaciones distintas, lo que en la práctica supone adaptarse a distintos criterios y calendarios para lograr la autorización de uso de modelos avanzados en base consolidada.

Con este objetivo, Santander ha continuado durante 2013 con el proyecto de implantación gradual de las plataformas tecnológicas y desarrollos metodológicos necesarios que van a permitir la progresiva aplicación de los modelos internos avanzados para el cálculo de capital regulatorio en el resto de las unidades del Grupo. Actualmente, Grupo Santander cuenta con la autorización supervisora para el uso de enfoques avanzados para el cálculo de los requerimientos de capital regulatorio por riesgo de crédito para la matriz y principales entidades filiales de España, Reino Unido, Portugal, y determinadas carteras en México, Brasil, Chile, Santander Consumer Finance España y Estados Unidos. La estrategia de implantación de Basilea en el Grupo está enfocada a lograr el uso de modelos avanzados en las principales entidades de América y Europa.

En cuanto a riesgo operacional, Grupo Santander utiliza actualmente el enfoque estándar de cálculo de capital regulatorio y para el año 2014 el Grupo ha comenzado un

proyecto de cara a evolucionar a un enfoque de modelos avanzados (AMA), una vez que haya recabado información suficiente en base a su propio modelo de gestión. El Grupo considera que el desarrollo del modelo interno debe basarse principalmente en la experiencia acumulada sobre la propia gestión de la entidad a través de las directrices y criterios corporativos establecidos después de asumir su control y que precisamente son un rasgo distintivo de Santander.

En relación al resto de riesgos contemplados explícitamente en el Pilar I de Basilea, en riesgo de mercado se cuenta con autorización para el uso de su modelo interno para la actividad de negociación de las tesorerías en España, Chile, Portugal y México, continuando así con el plan de implantación progresiva para el resto de unidades presentado al Banco de España.

En lo que concierne al Pilar II, Grupo Santander utiliza un enfoque de capital económico para la cuantificación de su perfil global de riesgo y su posición de solvencia dentro del proceso de autoevaluación de capital realizado a nivel consolidado (PAC o ICAAP en inglés). Este proceso incluye una planificación de capital regulatorio y económico bajo varios escenarios económicos alternativos, con el fin de asegurar que los objetivos internos de solvencia se cumplen incluso bajo escenarios adversos plausibles pero poco probables.

Además el ejercicio se complementa con la descripción cualitativa de los sistemas de gestión de riesgo y control interno, se revisa por los equipos de auditoría interna y validación interna, y está sujeto a un esquema de gobierno corporativo que culmina con su aprobación por el consejo de administración del Grupo, que además establece anualmente los elementos estratégicos relativos al apetito de riesgo y objetivos de solvencia.

Grupo Santander, de acuerdo a los requerimientos de capital que marca la Directiva Europea y la normativa de Banco de España, publica anualmente el Informe con Relevancia Prudencial. Este informe materializa de forma amplia los requerimientos de transparencia al mercado en relación al denominado Pilar III. Grupo Santander considera que los requerimientos de divulgación de información al mercado son fundamentales para complementar los requerimientos mínimos de capital que exige el Pilar I, y el proceso de examen supervisor que se realiza a través del Pilar II. En este sentido, está incorporando en su Informe de Pilar III las recomenda-

ciones realizadas por la *European Banking Authority* (EBA) para convertirse en una referencia internacional en materia de transparencia al mercado como ya sucede con su informe anual.

De forma paralela al proceso de implantación de modelos avanzados en las distintas unidades del Grupo, Santander realiza un ambicioso proceso de formación continua sobre Basilea a todos los niveles de la organización que alcanza un número significativo de profesionales de todas las áreas y divisiones con especial incidencia en las más impactadas por los cambios derivados de la adopción de los nuevos estándares internacionales en materia de capital.

11.2. Capital económico

El capital económico es el capital necesario, de acuerdo a un modelo desarrollado internamente, para soportar todos los riesgos de la actividad con un nivel de solvencia determinado. En el caso de Santander, el nivel de solvencia está determinado por el rating objetivo a largo plazo de AA-/A+, lo que supone aplicar un nivel de confianza del 99,95% (superior al 99,90% regulatorio) para calcular el capital necesario.

De forma complementaria al enfoque regulatorio, el modelo de capital económico de Santander incluye en su medición todos los riesgos significativos en los que incurre el Grupo en su operativa, por lo que considera riesgos como concentración, interés estructural, negocio, pensiones y otros que están fuera del ámbito del denominado Pilar 1 regulatorio. Además el capital económico incorpora el efecto diversificación, que en el caso de Grupo Santander resulta clave, por la naturaleza multinacional y multinegocio de su actividad, para determinar el perfil global de riesgo y solvencia.

La comparación entre las exigencias de capital regulatorio y económico está distorsionada por el hecho de que hay riesgos, como el fondo de comercio y otros, que regulatoriamente se presentan como deducciones de la base de capital computable en lugar de incluirlos como requerimientos de capital. De forma análoga, las necesidades de capital económico de estos riesgos se pueden presentar como deducciones de la base de capital interna (siguiendo el modo

regulatorio) o formando parte de los requerimientos de capital económico, que es la opción preferida internamente. Además, como hemos comentado, se incorporan en la medición riesgos que no están presentes en el enfoque regulatorio (los denominados riesgos Pilar II).

El siguiente cuadro resume el capital económico disponible y el necesario, bajo las dos alternativas de presentación comentadas. La presentación "regulatoria" de la base y

los requerimientos económicos (en la que algunos riesgos se deducen de la base) sería la más comparable con la visión regulatoria tradicional, mientras que la presentación "económica", en la que dichos riesgos se incluyen también entre los requerimientos, es la utilizada internamente. En ambos casos el excedente de capital disponible sobre las necesidades de capital económico es el mismo, por lo que únicamente se trata de dos formas de presentar una misma realidad.

CAPITAL ECONÓMICO DISPONIBLE Y REQUERIDO (PRESENTACIÓN "REGULATORIA")	
Capital social	5.667
Acciones propias	(81)
Plusvalías / Minusvalías de cartera DPV	41
Reservas-Ajustes de valoración	64.058
Beneficio atribuido neto de dividendos	3.445
Minoritarios	7.682
Deducción por pensiones	(1.764)
Fondos de comercio	(13.192)
Intangibles	(773)
Activos fiscales diferidos	(1.856)
Base de capital económico disponible	63.226
Crédito	26.213
Mercado	3.991
Operacional	3.264
Activos materiales	780
Subtotal riesgos Pilar I	34.248
Interés (ALM)	5.570
Negocio	3.170
Pensiones	1.852
Subtotal riesgos Pilar II	10.592
Capital económico necesario	44.841

EXCESO DE CAPITAL

En el caso del fondo de comercio, por ejemplo, el regulador exige su deducción íntegra de la base de capital regulatoria computable, por entender que en situación de estrés su valor es prácticamente nulo. Sin embargo, pese a que una hipotética situación de estrés severo pudiera dejar a cero el valor del fondo de comercio correspondiente a la inversión en alguna de las filiales del Grupo, es extremadamente improbable que dicha situación se produzca de forma simultánea en todas las geografías en las que el Grupo está presente. De esta manera, el Grupo retendría, incluso en una situación de estrés, parte del valor de dichos activos, lo que justifica que el capital necesario sea inferior al valor contable de dichos fondos de comercio y que, a efectos de gestión, no se deduzcan de la base interna de capital. Esta situación es posible debido a las características del modelo Santander, basado en filiales autónomas en capital y altamente diversificado por geografía.

El concepto de diversificación es fundamental para medir y entender adecuadamente el perfil de riesgo de un grupo de

CAPITAL ECONÓMICO DISPONIBLE Y REQUERIDO (PRESENTACIÓN "ECONÓMICA")	
Capital social	5.667
Acciones propias	(81)
Plusvalías / Minusvalías de cartera DPV	41
Reservas-Ajustes de valoración	64.058
Beneficio atribuido neto de dividendos	3.445
Minoritarios	7.682
Deducción por pensiones	(1.764)
Base de capital económico disponible	79.048
Crédito	26.213
Mercado	3.991
Operacional	3.264
Activos materiales	780
Subtotal riesgos Pilar I	34.248
Fondo de Comercio	13.192
Interés (ALM)	5.570
Negocio	3.170
Intangibles	773
Pensiones	1.852
Activos fiscales diferidos	1.856
Subtotal riesgos Pilar II	26.414
Capital económico necesario	60.663

18.385

actividad global como Santander. El hecho de que la actividad de negocio del Grupo se desarrolle en diversos países a través de una estructura de entidades legales diferenciadas, con una variedad de segmentos de clientes y productos, e incurriendo también en tipos de riesgo distintos, hace que los resultados del Grupo sean menos vulnerables a situaciones adversas en alguno de los mercados, carteras, clientes o riesgos particulares. Los ciclos económicos, pese al alto grado de globalización actual de las economías, no son los mismos ni tienen tampoco la misma intensidad en las distintas geografías. De esta manera los grupos con presencia global tienen una mayor estabilidad en sus resultados y mayor capacidad de resistencia a las eventuales crisis de mercados o carteras específicas, lo que se traduce en un menor riesgo. Es decir, el riesgo y el capital económico asociado que el Grupo soporta en su conjunto, es inferior al riesgo y al capital de la suma de las partes consideradas por separado.

Finalmente, dentro del modelo de medición y agregación de capital económico, se considera también el riesgo de con-

centración para las carteras de carácter mayorista (grandes empresas, bancos y soberanos) tanto en su dimensión de exposición como de concentración sectorial o geográfica. La existencia de concentración geográfica o de producto en las carteras minoristas se captura mediante la aplicación de un modelo de correlaciones apropiado.

El capital económico constituye una herramienta fundamental para la gestión interna y desarrollo de la estrategia del Grupo, tanto desde el punto de vista de evaluación de la solvencia, como de gestión del riesgo de las carteras y de los negocios.

Desde el punto de vista de la solvencia el Grupo utiliza, en el contexto del Pilar II de Basilea, su modelo económico para el proceso de autoevaluación de capital. Para ello se planifica la evolución del negocio y las necesidades de capital bajo un escenario central y bajo escenarios alternativos de estrés. En esta planificación el Grupo se asegura de mantener sus objetivos de solvencia incluso en escenarios económicos adversos.

Asimismo las métricas de capital económico, permiten la evaluación de objetivos de rentabilidad-riesgo, fijación de precios de las operaciones en función del riesgo, valoración de la viabilidad económica de proyectos, unidades o líneas de negocios, con el objetivo último de maximizar la generación de valor para el accionista.

Planificación de capital y ejercicios de estrés

Los ejercicios de estrés de capital han cobrado especial relevancia como herramienta de evaluación dinámica de los riesgos y la solvencia de las entidades bancarias. Un nuevo modelo de evaluación, basado en un enfoque dinámico (*forward looking*) está convirtiéndose en pieza clave del análisis de la solvencia de las entidades.

Se trata de una evaluación a futuro, basada en escenarios tanto macroeconómicos como idiosincráticos que sean de baja probabilidad pero plausibles. Para ello, es necesario contar con modelos de planificación robustos, capaces de trasladar los efectos definidos en los escenarios proyectados, a los diferentes elementos que influyen en la solvencia de la entidad.

El fin último de los ejercicios de estrés de capital consiste en realizar una evaluación completa de los riesgos y la solvencia de las entidades que permita determinar posibles exigencias de capital en caso de que éstas sean necesarias, al incumplir las entidades los objetivos de capital definidos, tanto regulatorios como internos.

En particular, el Banco Central Europeo (BCE) ha anunciado que el actual proceso de *Comprehensive Assessment* que llevará a cabo a lo largo del año 2014 como paso previo a su toma de posesión como supervisor único (Mecanismo Único de Supervisión o SSM por sus siglas en inglés) culminará con un ejercicio de estrés que llevará a cabo la Autoridad Bancaria Europea (EBA por sus siglas en inglés) en colaboración con el propio BCE, y que está previsto finalice antes de noviembre de 2014. El objetivo de todo este proceso es el de eliminar cualquier posible duda sobre la solvencia del

sistema bancario europeo y aportar transparencia sobre la fortaleza y la solvencia de las entidades, tomando las medidas necesarias (incluyendo eventualmente necesidades adicionales de capital) en caso de que los resultados del ejercicio así lo requieran.

En concreto, el próximo ejercicio de estrés se llevará a cabo sobre un total de 124 entidades, cubriendo al menos el 50% del sector bancario de cada país, medido en términos de activos. Se realizará sobre un horizonte temporal de tres años y evaluará los riesgos materiales para la solvencia de las entidades, incluyendo los riesgos de crédito, mercado, soberano, titulizaciones y el coste de financiación.

Los objetivos de capital, medidos en términos de solvencia *Common Equity Tier 1*, serán de un 8% para el escenario base y un 5,5% para el escenario adverso. Está previsto que los resultados se publiquen a finales de octubre de 2014.

Como punto de partida para el ejercicio de estrés y dentro también, a su vez, del proceso de *Comprehensive Assessment*, el BCE realizará a lo largo del año 2014 un análisis detallado de los balances y la calidad de los activos de las entidades (*Asset Quality Review*).

Grupo Santander tiene definido un proceso de estrés y planificación de capital no sólo para dar respuesta a los distintos ejercicios regulatorios, sino como una herramienta clave integrada en la gestión y la estrategia del banco.

El proceso interno de estrés y planificación de capital tiene como objetivo asegurar la suficiencia de capital actual y futura, incluso ante escenarios económicos adversos aunque plausibles. Para ello, a partir de la situación inicial del Grupo (definida por sus estados financieros, su base de capital, sus parámetros de riesgo, y sus ratios regulatorios), se estiman los resultados previstos de la entidad para distintos entornos de negocio (incluyendo recesiones severas además de entornos macroeconómicos 'normales'), y se obtienen los ratios de solvencia del Grupo proyectados en un periodo habitualmente de tres años.

El proceso implementado ofrece una visión integral del capital del Grupo para el horizonte temporal analizado y en cada uno de los escenarios definidos. Incorpora en dicho análisis las métricas de capital regulatorio, capital económico y capital disponible.

La estructura del proceso en vigor se recoge en el siguiente gráfico:



La estructura recién presentada facilita la consecución del objetivo último que persigue la planificación de capital, al convertirse en un elemento de importancia estratégica para el Grupo que:

- Asegura la solvencia de capital, actual y futura, incluso ante escenarios económicos adversos.
- Permite una gestión integral del capital e incorpora un análisis de impactos específicos, facilitando su integración en la planificación estratégica del Grupo.
- Permite mejorar la eficiencia en el uso de capital.
- Apoya el diseño de la estrategia de gestión de capital del Grupo.
- Facilita la comunicación con el mercado y los supervisores.

Adicionalmente, todo el proceso se desarrolla con la máxima involucración de la alta dirección y su estrecha supervisión, así como bajo un marco que asegura que el gobierno es el idóneo y que todos los elementos que configuran el mismo están sujetos a unos adecuados niveles de cuestionamiento (*challenge*), revisión y análisis.

Uno de los elementos clave en los ejercicios de planificación de capital y análisis de estrés, por su especial relevancia en la proyección de la cuenta de resultados bajo los escenarios adversos definidos, consiste en el cálculo de las provisiones que serán necesarias bajo dichos escenarios, principalmente las que se producen para cubrir las pérdidas de las carteras de crédito. En concreto, para el cálculo de las provisiones por insolvencias de la cartera de crédito, Grupo Santander utiliza una metodología que asegura que en todo momento se dispone de un nivel de provisiones que cubre todas las pérdidas de crédito proyectadas por sus modelos internos de pérdida esperada.

Esta metodología se encuentra ampliamente aceptada y es similar a la que se ha utilizado en anteriores ejercicios de estrés (e.g. ejercicio de estrés de la EBA del año 2011 o la prueba de resistencia del sector bancario español del año 2012).

Finalmente, el proceso de planificación de capital y análisis de estrés culmina con el análisis de la solvencia bajo los distintos escenarios diseñados y a lo largo del horizonte temporal definido. Con el objetivo de valorar la suficiencia de capital y asegurar que el Grupo cumple tanto con los objetivos de capital definidos internamente como con todos los requerimientos regulatorios.

CUANTIFICACIÓN DE LA SUFICIENCIA DE CAPITAL



A lo largo de la reciente crisis económica, Grupo Santander ha sido sometido a cuatro pruebas de resistencia (ejercicios de estrés) en las que ha demostrado su fortaleza y su solvencia ante los escenarios macroeconómicos más extremos y severos. En todos ellos queda reflejado que, gracias principalmente al modelo de negocio y la diversificación geográfica existente en el Grupo, Banco Santander seguiría generando beneficio para sus accionistas y cumpliendo con los requisitos regulatorios más exigentes.

En el primero de ellos (CEBS 2010) el Grupo fue la entidad con un menor impacto en su ratio de solvencia, exceptuando aquellos bancos que se vieron beneficiados por no repartir dividendo. En el segundo, llevado a cabo por la EBA en el año 2011, Santander no sólo estaba en el reducido grupo de bancos que mejoraba su solvencia en el escenario de estrés, sino que era la entidad con mayor nivel de beneficios.

Por último, en los ejercicios de estrés llevados a cabo por Oliver Wyman para la banca española en el año 2012 (*top-down* y posteriormente *bottom-up*), de nuevo Banco Santander demostró su fortaleza para afrontar con plena solvencia los escenarios económicos más extremos, siendo la única entidad que mejoraba su ratio de *core capital*, con un exceso de capital sobre el mínimo exigido superior a los 25.000 millones de euros.

Adicionalmente, los ejercicios internos de resistencia que realiza el banco desde 2008 dentro de su proceso de autoevaluación de capital (Pilar II) han reflejado, igualmente, la capacidad de Grupo Santander para hacer frente a los escenarios más difíciles, tanto a nivel global, como en las principales geografías en las que está presente, destacando además que, en todos los casos y a pesar de la dureza de la última crisis, la realidad fue menos severa que los escenarios definidos.

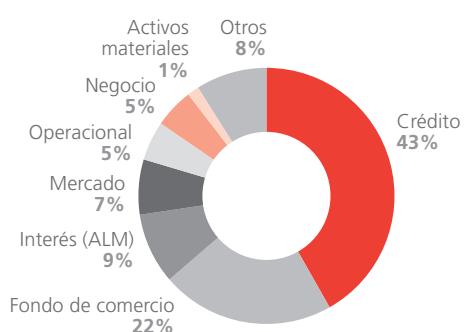
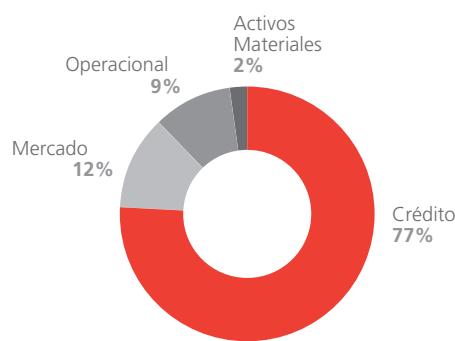
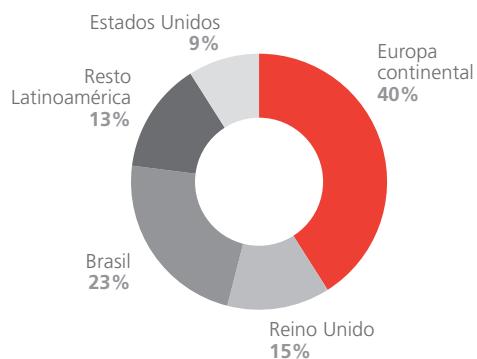
Análisis del perfil global de riesgo

Al 31 de diciembre de 2013 el perfil global de riesgo del Grupo, medido en términos de capital económico, se distribuía por tipos de riesgo y principales unidades de negocio como se refleja en los gráficos siguientes:

CONTRIBUCIÓN POR TIPO DE RIESGOS

Millones de euros

Modelo de capital económico	Importe
Crédito	26.213
Mercado	3.991
<i>Equity no negociación</i>	2.014
<i>FX Estructural</i>	1.654
<i>Negociación</i>	323
Operacional	3.264
Activos materiales	780
Subtotal riesgos Pilar I	34.248
Fondo de comercio	13.192
Interés (ALM)	5.570
Negocio	3.170
Intangibles	773
Pensiones	1.852
Activos fiscales diferidos	1.856
Subtotal riesgos Pilar II	26.414
Capital económico necesario	60.663

TODOS LOS RIESGOS**RIESGOS PILAR I****POR ÁREAS OPERATIVAS****POR GEOGRAFÍAS**

Segmentos principales	Contribución
Europa continental	27%
Reino Unido	10%
Brasil	15%
Resto Latinoamérica	9%
Estados Unidos	6%
Subtotal áreas operativas	67%
Centro Corporativo	33%
Total	100%

La distribución del capital económico entre las principales áreas de negocio refleja el carácter diversificado de la actividad y riesgo del Grupo. Europa continental representa un 40% del capital, Latinoamérica incluyendo Brasil un 36%, Reino Unido un 15% y Estados Unidos un 9%.

Fuera de las áreas operativas, el Centro Corporativo asume, principalmente, el riesgo por fondos de comercio y el riesgo derivado de la exposición al riesgo de cambio estructural (riesgo derivado del mantenimiento de participaciones en filiales del exterior denominadas en monedas distintas al euro).

Al 31 de diciembre de 2013 los requerimientos de capital económico total del Grupo, ascendían a 60.663 millones de euros, que comparan con unos recursos de capital disponibles superiores a 79.048 millones de euros (correspondiente al importe de capital y reservas más ajustes).

El beneficio de diversificación que contempla el modelo de capital económico, incluyendo tanto la diversificación intra-riesgos (asimilable a geográfica) como inter-riesgos, asciende aproximadamente al 30% en diciembre de 2013.

RORAC y creación de valor

Grupo Santander utiliza en su gestión del riesgo la metodología RORAC desde 1993, con las siguientes finalidades:

- Cálculo del consumo de capital económico y retorno sobre el mismo de las unidades de negocio del Grupo, así como de segmentos, carteras o clientes, con el fin de facilitar una asignación óptima del capital económico.
- Presupuestación del consumo de capital y RORAC de las unidades de negocio del Grupo.
- Análisis y fijación de precios en el proceso de toma de decisiones sobre operaciones (admisión) y clientes (seguimiento).

La metodología RORAC permite comparar, sobre bases homogéneas, el rendimiento de operaciones, clientes, carteras y negocios, identificando aquéllos que obtienen una rentabilidad ajustada a riesgo superior al coste de capital del Grupo, alineando así la gestión del riesgo y del negocio con la intención de maximizar la creación de valor, objetivo último de la alta dirección del Grupo.

Asimismo, el Grupo evalúa de forma periódica el nivel y la evolución de la creación de valor (CV) y la rentabilidad ajustada a riesgo (RORAC) del Grupo y de sus principales unida-

des de negocio. La CV es el beneficio generado por encima del coste del capital económico (CE) empleado, y se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

CV = Beneficio – (CE medio x coste de capital)

El beneficio utilizado se obtiene realizando en el resultado contable los ajustes necesarios para recoger únicamente aquel resultado recurrente que cada unidad obtiene en el ejercicio de su actividad.

La tasa mínima de rentabilidad sobre capital que debe alcanzar una operación viene determinada por el coste de capital, que es la remuneración mínima exigida por sus accionistas. Para su cálculo, de manera objetiva, se añade a la rentabilidad libre de riesgo, la prima que el accionista exige por invertir en el Grupo. Esta prima dependerá esencialmente de la mayor o menor volatilidad en la cotización de las acciones de Banco Santander con relación a la evolución del mercado. El coste de capital para 2013 del Grupo fue de 11,21%. Además de revisar anualmente el coste de capital del Grupo, de forma paralela y a efectos de gestión interna, también se estima un coste de capital local diferenciado para cada unidad de negocio, considerando las características específicas de cada mercado, bajo la filosofía de filiales autónomas en capital y liquidez, para evaluar si cada negocio es capaz de generar valor de forma individual.

Si una operación o cartera obtiene una rentabilidad positiva, estará contribuyendo a los beneficios del Grupo, pero sólo estará creando valor para el accionista cuando dicha rentabilidad exceda el coste del capital.

Durante el 2013 el comportamiento de las unidades de negocio en la creación de valor fue dispar, aunque predomina la disminución en la creación de valor. Los resultados del Grupo y, consecuentemente, las cifras de RORAC y creación de valor, están condicionadas por la debilidad del ciclo económico en varias unidades del Grupo en Europa, y especialmente en España.

El detalle de creación de valor y RORAC para las principales áreas de negocio del Grupo se aprecia en los siguientes cuadros:

RORAC Y CREACIÓN DE VALOR DE LOS NEGOCIOS

Millones de euros

Segmentos principales	RORAC	Creación de valor
Europa continental	7,8%	(597)
Reino Unido	18,6%	420
Latinoamérica	26,5%	2.389
Estados Unidos	17,0%	248
Total Unidades de Negocio	16,9%	2.460

Adicionalmente figuran los resultados negativos del Área de Actividades Corporativas en los que se contabilizan el coste de los buffers de liquidez, las coberturas de tipo de cambio y de interés, y los resultados de las participaciones de renta variable, entre otros. Incorporando el resultado de las actividades corporativas, el RORAC del Grupo se sitúa en el 8,2%, es decir, con un resultado final que queda por debajo del coste de capital en 1.987 millones.

Estas cifras están claramente condicionadas por el momento del ciclo que atraviesan algunas de las unidades del Grupo, lo que se traduce especialmente en unas mayores dotaciones a insolvencias y un resultado final por debajo del coste del capital utilizado. Si, para excluir de dichos resultados el impacto del momento actual del ciclo, consideramos, en lugar de las dotaciones a insolvencias actuales, la pérdida esperada de crédito, media del ciclo, el RORAC del Grupo mejora hasta un 11,0%, prácticamente en línea con el coste de capital del Grupo.

ANEXOS

DATOS HISTÓRICOS¹ 2003 - 2013

BALANCE	2013		2012		2011		2010		2009	
	Mill. US\$	Mill. euros								
Activo total	1.538.574	1.115.637	1.269.598	1.251.008	1.217.501	1.110.529				
Créditos a clientes (neto)	922.419	668.856	719.112	748.541	724.154	682.551				
Depósitos de clientes	838.267	607.836	626.639	632.533	616.376	506.976				
Recursos de clientes gestionados	1.275.145	924.621	968.987	984.353	985.269	900.057				
Fondos propios ²	116.215	84.269	80.921	80.379	75.273	70.006				
Total fondos gestionados	1.711.196	1.240.806	1.387.740	1.382.464	1.362.289	1.245.420				

RESULTADOS

	2013	2012	2011	2010	2009
	US\$	Euros	Euros	Euros	Euros
Margen de intereses	34.429	25.935	29.923	28.883	25.140
Margen bruto	52.772	39.753	43.406	42.466	38.238
Margen neto	26.429	19.909	23.422	23.055	22.029
Resultado antes de impuestos	10.158	7.652	3.583	7.858	12.052
Beneficio atribuido al Grupo	5.801	4.370	2.295	5.330	8.943

DATOS POR ACCIÓN ³	2013		2012		2011		2010		2009	
	US\$	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros
Beneficio atribuido al Grupo	0,54	0,40	0,23	0,60	0,94	1,05				
Dividendo	0,83	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60				
Cotización	8,972	6,506	6,100	5,870	7,928	11,550				
Capitalización bursátil (millones)	101.688	73.735	62.959	50.290	66.033	95.043				

Euro / US\$ = 1,379 (balance) y 1,327 (resultados)

1 Datos en base IFRS a excepción de 2003.

2 En 2013, dato del scrip dividend de mayo 2014 estimado

3 Datos ajustados a la ampliación de capital de 2008.

4 Crecimiento Anual Acumulativo.

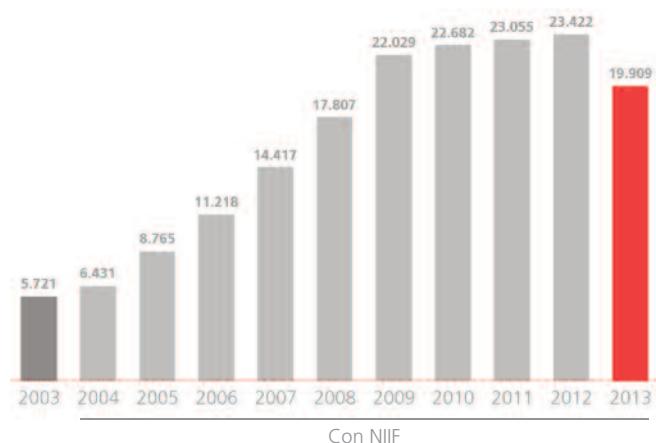
CRÉDITOS A CLIENTES Y TOTAL FONDOS GESTIONADOS

Miles de millones de euros



BENEFICIO ANTES DE PROVISIONES (MARGEN NETO)

Millones de euros





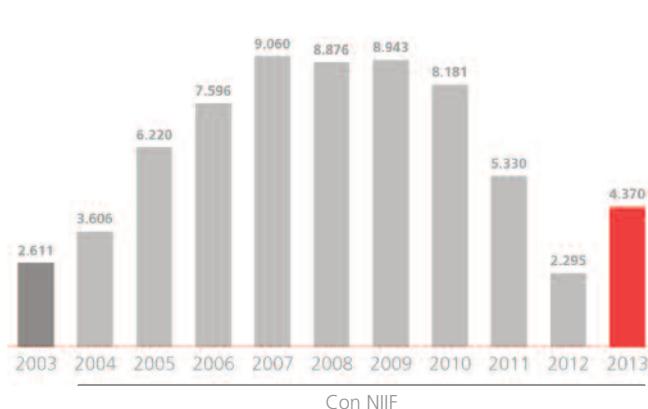
2008 Mill. euros	2007 Mill. euros	2006 Mill. euros	2005 Mill. euros	2004 Mill. euros	2003 Mill. euros	CAA⁽⁴⁾ (%)
1.049.632	912.915	833.873	809.107	664.486	351.791	12,2
626.888	571.099	523.346	435.829	369.350	172.504	14,5
420.229	355.407	331.223	305.765	283.212	159.336	14,3
826.567	784.872	739.223	651.360	595.380	323.901	11,1
63.768	51.945	40.062	35.841	32.111	18.364	16,5
1.168.355	1.063.892	1.000.996	961.953	793.001	460.693	10,4

20.019	14.443	12.480	10.659	7.562	7.958	12,5
32.624	26.441	22.333	19.076	13.999	13.128	11,7
17.807	14.417	11.218	8.765	6.431	5.721	13,3
10.849	10.970	8.995	7.661	4.387	4.101	6,4
8.876	9.060	7.596	6.220	3.606	2.611	5,3

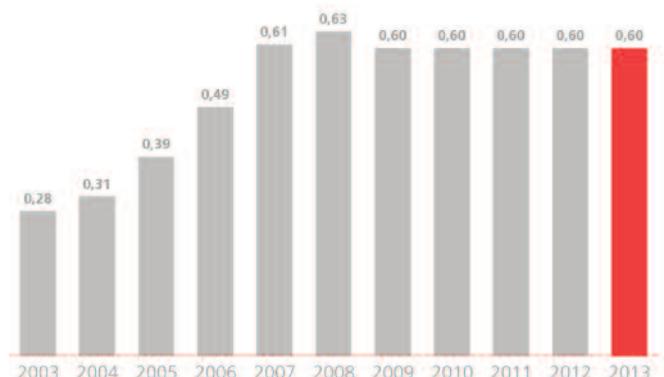
2008 Euros	2007 Euros	2006 Euros	2005 Euros	2004 Euros	2003 Euros	CAA⁴ (%)
1,22	1,33	1,13	0,93	0,68	0,51	(2,3)
0,63	0,61	0,49	0,39	0,31	0,28	7,9
6.750	13.790	13.183	10.396	8.512	8.755	(2,9)
53.960	92.501	88.436	69.735	57.102	44.775	5,1

BENEFICIO ATRIBUIDO AL GRUPO

Millones de euros

**RETRIBUCIÓN POR ACCIÓN***

Euros



(*) Datos ajustados a las ampliación de capital de 2008

INFORMACIÓN GENERAL

Banco Santander, S.A.

Casa matriz del Grupo Santander, fue creado el 21 de marzo de 1857 y constituido en su forma actual mediante escritura pública que se otorgó en Santander el 14 de enero de 1875, la cual fue inscrita en el libro Registro de Comercio, folio 157 vuelto y siguiente, asiento número 859, de la Sección de fomento del Gobierno de la Provincia de Santander. Adaptados sus Estatutos a la Ley de Sociedades Anónimas mediante escritura autorizada el 8 de junio de 1992 e inscrita en el Registro Mercantil de Santander en el tomo 448, sección general, folio 1, hoja nº 1.960, inscripción 1^a de adaptación.

Se encuentra inscrito en el Registro Especial de Bancos y Banqueros con el número de codificación 0049, y su número de identificación fiscal es A-39000013. Es miembro del fondo de Garantía de Depósitos en Establecimientos Bancarios.

Domicilio social

En su domicilio social, Paseo de Pereda, números 9 al 12, Santander, pueden consultarse los Estatutos Sociales y demás información pública sobre la Sociedad.

Sede operativa

Ciudad Grupo Santander
Avda. de Cantabria s/n
28660 Boadilla del Monte
Madrid

Información General

Teléfono: 902 11 22 11
Teléfono: 91 289 00 00

www.santander.com

Este informe está impreso en papel ecológico y ha sido fabricado mediante procesos respetuosos con el Medio Ambiente.

© Marzo 2014, Grupo Santander

Fotografías:

Miguel Sánchez Moñita, Lucía M. Díz,
Javier Vázquez, Ángel Baltanás, Íñigo Plaza,
Cris Ryan.

Realización:

MRM Worldwide

Impresión:

www.LITOINTER.com

Depósito Legal:
M-6944-2014

 Santander

Relación con Accionistas Santander

Ciudad Grupo Santander
Edificio Marisma, Planta Baja
Avenida de Cantabria, s/n.
28660 Boadilla del Monte
Madrid (España)
Teléfonos: 902 11 17 11 / +34 91 276 92 90

Relaciones con Inversores y Analistas

Ciudad Grupo Santander
Edificio Pereda, 1^a planta
Avda. de Cantabria s/n
28660 Boadilla del Monte
Madrid (España)
Teléfono: +34 91 259 65 14

Servicio de Atención al Cliente

Ciudad Grupo Santander
Avda. de Cantabria s/n
28660 Boadilla del Monte
Madrid (España)
Teléfono: 91 257 30 80
fax: 91 254 10 38
atencie@gruposantander.com

Defensor del Cliente

Don José Luis Gómez-Dégano
Apartado de Correos 14019
28080 Madrid (España)

En Banco Santander aprovechamos las nuevas tecnologías de la comunicación y las redes sociales para mejorar el diálogo con nuestros grupos de interés.



Lectura de Códigos QR

Acceda a nuestros perfiles en redes sociales desde la web corporativa.



un banco para tus ideas

www.santander.com