

Queremos contribuir al progreso de las personas y de las empresas



2014

Informe  
anual

# Santander en 2014



« La misión de Banco Santander es contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Aspiramos a ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad. »

Ana Botín

Presidenta de Banco Santander

## Empleados



**185.405**

empleados

## Clientes



**117**

millones de clientes

## Accionistas



**3,2**

millones de accionistas

## Sociedad



**12**

millones de estudiantes y profesores se benefician de convenios de colaboración entre las universidades y el Banco

## Género



**45%**



**55%**

## Red internacional



**12.951**

oficinas



**0,479**

euros de beneficio por acción en 2014

## Convenios con universidades



**1.175**

convenios de colaboración en 21 países



**97%**

de los empleados recibieron formación en 2014



**734.711**

millones de euros

## Créditos a clientes (neto)



**1º**

banco por valor en bolsa de la eurozona

## Posicionamiento



**146**

millones de euros a universidades

## Aportación en educación superior

## Reconocimientos

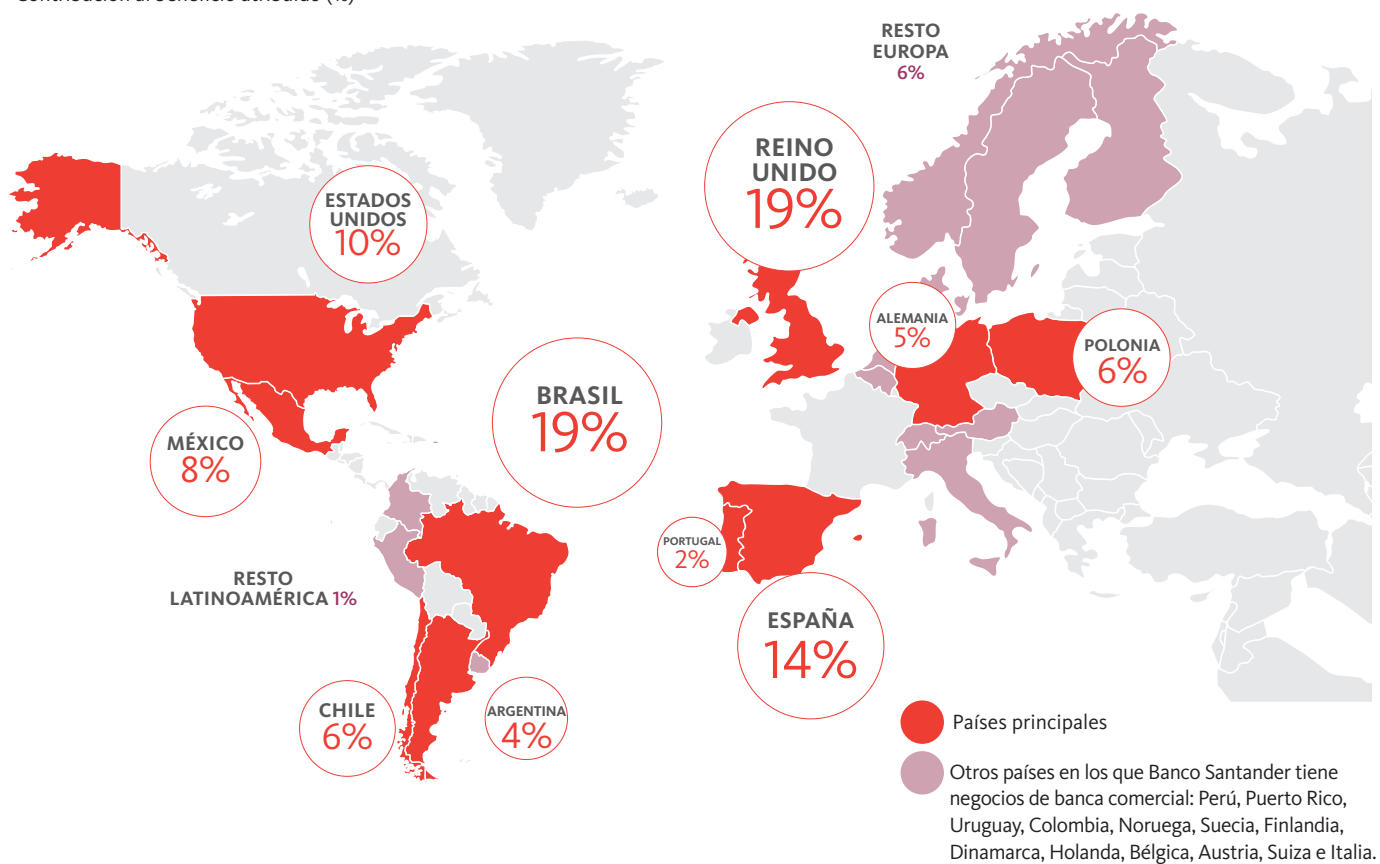


FTSE4Good



## Diversificación geográfica

Contribución al beneficio atribuido (%)



## Indicadores financieros

Activos totales en balance

**1.266.296**

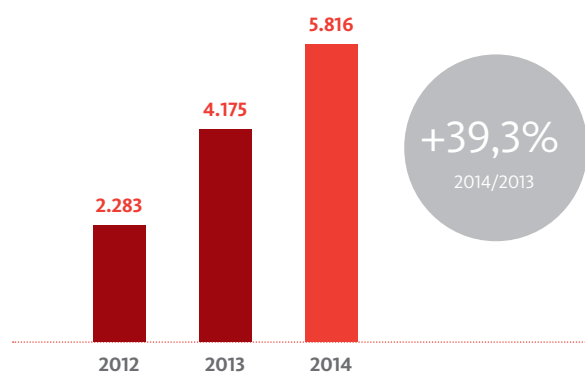
Millones de euros

CET1 fully loaded

**9,7%**

### Beneficio atribuido al Grupo

Millones de euros



### Balance y resultados (Millones de euros)

	2014	2013
Créditos a clientes (neto)	734.711	684.690
Depósitos de clientes	647.628	607.836
Recursos propios	80.806	70.326
Margen bruto	42.612	41.920
Beneficio antes de provisiones (margen neto)	22.574	21.762
Beneficio atribuido al Grupo	5.816	4.175

### Ratios (%)

	2014	2013
Beneficio por acción (euros)	0,479	0,385
RoE*	7,0	5,8
RoTE*	11,0	9,6
Eficiencia (con amortizaciones)	47,0	48,1
Morosidad	5,2	5,6
Ratio de créditos sobre depósitos	113	112

\* En 2014, dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015 por 7.500 millones de euros.

# Informe anual 2014



## 6 MENSAJE DE ANA BOTÍN, PRESIDENTA

“Nuestra fortaleza nos permite contar con una oportunidad única para seguir mejorando nuestra cultura corporativa y para construir relaciones más duraderas con nuestros clientes”.



## 24 MODELO DE NEGOCIO Y ESTRATEGIA

Santander cuenta con un modelo de negocio centrado en el cliente que le permite competir con éxito en el panorama bancario internacional.



## 50 RESULTADOS EN 2014

Santander obtuvo un beneficio de 5.816 millones de euros en 2014 (+39,3%).

1

2

- 6 Mensaje de Ana Botín, presidenta
- 12 Mensaje de José Antonio Álvarez, consejero delegado
- 18 Gobierno corporativo

- 24 Modelo de negocio y estrategia
- 26 Misión y modelo de negocio
- 28 Visión y creación de valor
  - 30 Empleados
  - 34 Clientes
  - 38 Accionistas
  - 42 Sociedad
- 46 Gestión del riesgo

- 50 Resultados en 2014
- 52 Contexto económico, bancario y regulatorio
- 56 Datos relevantes
- 58 Países
- 66 Negocios globales



El **informe anual 2014** 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/2014/es/](http://www.santanderannualreport.com/2014/es/)





### **68 INFORME DE GOBIERNO CORPORATIVO**

En 2014 el consejo de administración avanzó en internacionalidad y diversidad.



### **100 INFORME ECONÓMICO Y FINANCIERO**

El crecimiento del beneficio en 2014 se apoyó en la buena evolución de los ingresos, el control de costes y el descenso de las provisiones.



### **168 INFORME DE GESTIÓN DEL RIESGO**

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

3

#### **68 Informe de gobierno corporativo**

- 72** Estructura de la propiedad
- 76** El consejo de Banco Santander
- 94** Los derechos de los accionistas y la junta general
- 96** El equipo directivo de Grupo Santander
- 98** Transparencia e independencia

4

#### **100 Informe económico y financiero**

- 102** Informe financiero consolidado
  - 102** Resumen del ejercicio 2014 para Grupo Santander
  - 104** Resultados de Grupo Santander
  - 110** Balance de Grupo Santander
- 120** Segmentos principales o por áreas geográficas
  - 123** Europa continental
  - 137** Reino Unido
  - 140** Latinoamérica
  - 155** Estados Unidos
  - 158** Actividades corporativas
- 160** Segmentos secundarios o por negocios
  - 160** Banca Comercial
  - 162** Banca Mayorista Global
  - 165** Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros

5

#### **168 Informe de gestión del riesgo**

- 170** Resumen ejecutivo
- 174** Ejercicio *comprehensive assessment* del Banco Central Europeo
- 177** Principios corporativos de gestión y control de riesgos
- 179** Gobierno corporativo de la función de riesgos
- 182** Modelo de gestión y control de riesgos
- 192** Entorno de riesgos
- 194** Riesgo de crédito
- 223** Riesgo de mercado de negociación y estructurales
- 245** Riesgo de liquidez y financiación
- 259** Riesgo operacional
- 268** Riesgo de cumplimiento, conducta y reputacional
- 274** Riesgo de modelo
- 275** Gestión de capital y control del riesgo de capital
- 281** Anexo: transparencia EDTF
  
- 282** Datos históricos
- 284** Información general

# Mensaje de Ana Botín



Ana Botín, presidenta de Banco Santander.

▼ El pasado mes de septiembre asumí la presidencia de Banco Santander. Desde entonces, hemos realizado cambios importantes en el consejo, en el gobierno corporativo y en el equipo directivo del Banco. También hemos revisado nuestra posición de capital y nuestra política de dividendos. A partir de ahora nuestro foco estará en cómo crecer en los próximos años. Para ello, hemos analizado los mercados en los que estamos presentes, nuestra estrategia y la forma en la que desarrollamos nuestro negocio.

Hoy me gustaría compartir con ustedes las magníficas oportunidades de crecimiento que tenemos por delante y cómo vamos a aprovecharlas.

## Santander hoy

Santander es un banco comercial que cotiza, entre otras, en la Bolsa de Madrid y en la de Nueva York, con una capitalización bursátil de aproximadamente 90.000 millones de euros, unos activos totales de 1,2 billones de euros y un capital de cerca de 88.000 millones de euros. En 2014, el Grupo alcanzó un beneficio neto de 5.816 millones de euros y retribuyó al accionista con 0,60 euros por acción.

Santander tiene un modelo de negocio y una franquicia únicos que le permiten competir con éxito en banca comercial internacional. Es un modelo que se ha desarrollado a lo largo de los últimos 158 años, y muy especialmente bajo el gran liderazgo de mi padre, Emilio Botín. Este modelo se basa en:

- **Una presencia geográfica diversificada.** El equilibrio entre mercados emergentes y maduros nos asegura un crecimiento mayor que el del sector. En 2016 preveemos un crecimiento medio del PIB en nuestros mercados cercano al 3%.
- **Una franquicia sólida de banca de particulares y empresas** en nuestros 10 mercados principales. Nuestro objetivo es estar entre los tres bancos líderes en cada uno de nuestros 10 principales mercados, donde tenemos 1.000 millones de clientes potenciales.
- **Un modelo de filiales autónomas en capital y liquidez.** Esto incentiva una buena gestión local y refuerza nuestra estabilidad y flexibilidad.
- **Una gestión del talento internacional con una misma cultura y una marca global.** Esto nos permite atraer y retener a los mejores profesionales. Queremos compartir una misma manera de hacer las cosas. Contamos con una reconocida marca global que, según *Brand Finance*, ocupa el décimo puesto del *ranking* mundial.
- **Una gestión prudente de los riesgos y fortaleza de balance, apoyados en el sólido marco de control del Grupo.** Durante más de 50 años hemos generado beneficios y pagado dividendos, incluso durante la reciente crisis financiera internacional.
- **Una inversión en innovación que permite la transformación digital y compartir mejores prácticas.** Nuestra dimensión global aporta valor a las filiales del Grupo.



Capitalización bursátil  
**88**  
miles de millones  
de euros

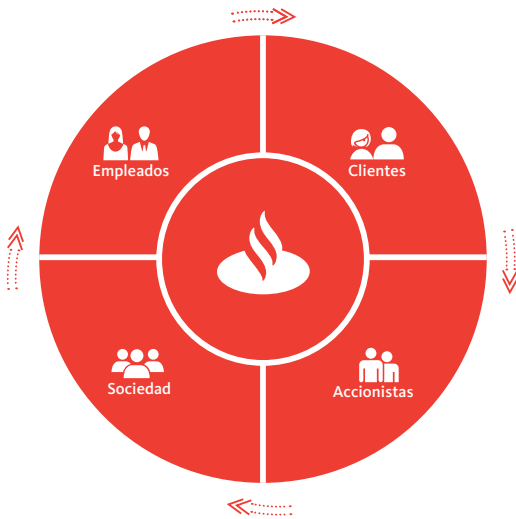


Activos totales  
**1,2**  
billones de euros



Base de capital  
**88**  
miles de millones  
de euros

## Nuestro círculo virtuoso



Nuestra cultura se basa en la creencia de que todo lo que hacemos debe ser Sencillo, Personal y Justo (*Simple, Personal and Fair*)

## Santander: nuestra misión, visión y cultura

La fortaleza de nuestro modelo nos ofrece una oportunidad única para crecer. Solo seremos capaces de aprovecharla si contamos con **un equipo que comparte una misma misión, que se compromete con la visión del Banco y que tiene una forma común de hacer las cosas.**

**La misión de Santander es contribuir al progreso de las personas y de las empresas.**

Ya en el año 1857, el objetivo de los fundadores de Santander fue financiar el comercio entre España y Latinoamérica para generar empleo y prosperidad en ambas regiones. Hoy nuestro alcance es mayor, pero el resultado de nuestros esfuerzos debe ser el mismo.

**Nuestra visión es ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.**

Estoy convencida de que la única forma de lograr esta visión es construyendo la mejor relación posible con nuestros empleados, clientes, accionistas y con la sociedad. Y la base de esa relación debe ser la confianza y la fidelidad:

- Si nuestro equipo se siente motivado, comprometido y recompensado, hará todo lo que esté en su mano por ayudar a los clientes.
- Si nuestros clientes reciben un servicio excelente y sienten que respondemos a sus necesidades, su fidelidad al Banco será mayor.
- Cuando esto sucede, nuestros beneficios y rentabilidad crecen, asegurando la fidelidad de nuestros accionistas, que invertirán más en el Banco.
- Esto nos permitirá apoyar aún más a la sociedad, generando confianza y fidelidad hacia nosotros, lo que a su vez reforzará el orgullo de pertenencia de nuestro equipo.

Y así, este círculo virtuoso vuelve a empezar.

**Nuestra cultura se basa en la creencia de que todo lo que hacemos debe ser Sencillo, Personal y Justo (*Simple, Personal and Fair*).**

Hemos elegido estas tres palabras porque, juntas, reflejan lo que nuestros empleados y nuestros clientes en el mundo entero nos dicen que esperan de su banco.

Un banco **sencillo** ofrece a sus clientes productos fáciles de entender y un servicio de calidad, con independencia de cómo, cuándo y dónde quieran trabajar con nosotros. Es un banco que mejora sus procesos cada día, haciéndolos más sencillos, claros y accesibles para sus clientes y equipos.

Un banco **personal** valora y trata a sus clientes como si fueran únicos, ofreciéndoles un servicio profesional y a medida en el que siempre pueden confiar. Al mismo tiempo, apoya a sus empleados para que desarrollen todo su potencial y alcancen sus ambiciones.

Un banco **justo** trata a las personas como les gusta ser tratadas y ofrece a los inversores una rentabilidad sostenible, a la vez que contribuye al desarrollo de la sociedad.

## Nuestra estrategia de cara al futuro

Tal y como he señalado, hemos dado un nuevo enfoque a la estrategia del Grupo desde la perspectiva de nuestra misión y visión. Nuestra intención no es el cambio por el cambio. Mantendremos todo aquello que está dando buenos resultados, los elementos que han sido claves para nuestro éxito y sobre los que vamos a seguir construyendo para llevar al Santander a nuevos éxitos y conseguir nuestros objetivos.

Con Sencillo, Personal y Justo como guía, nuestras prioridades para los próximos años se centrarán en:

### Empleados

**Reforzar nuestra cultura interna.** Nuestros empleados son, por encima de todo, la clave para garantizar el éxito continuado de Santander. Nos hemos marcado un ambicioso objetivo para 2017: estar entre los tres mejores bancos para trabajar (según los *rankings* más relevantes) en la mayoría de nuestros países principales.

### Clientes

**Ganarnos la confianza y fidelidad de nuestros clientes particulares y empresas.** Tenemos más de 100 millones de clientes: 53 millones son “activos”, y solo 13 millones están vinculados, es decir, son usuarios habituales de nuestros servicios. Esto representa una enorme oportunidad de crecimiento que debemos aprovechar.

Por ejemplo, sabemos que si se convirtieran en vinculados el 40% de nuestros clientes particulares en España y Reino Unido y el 25% en México y Brasil, podríamos generar entre 2.000 y 3.000 millones de euros de ingresos adicionales. Además, estos clientes estarían más satisfechos con el Banco lo que aumentaría las posibilidades de generar mayores resultados sostenibles a largo plazo.

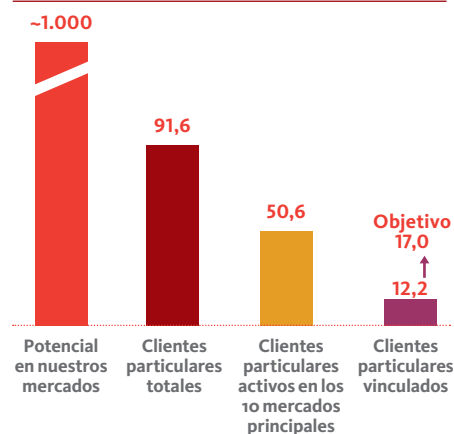
En Reino Unido **aumentamos el número de clientes vinculados desde aproximadamente 1 millón hasta cerca de 3 millones**, recompensando su confianza y fidelidad con servicios y productos innovadores, transparentes y de alto valor añadido, como la gama 1|2|3, dirigidos tanto a clientes nuevos como a los ya existentes. Al aumentar el número de clientes vinculados se pudo reducir el coste de los depósitos minoristas y el **beneficio antes de impuestos del Grupo en Reino Unido aumentó de 1.008 millones de libras en 2012 a 1.612 millones de libras en 2014 (aproximadamente +60%)**.

Hemos demostrado que sabemos cómo ganarnos y mantener la confianza y fidelidad de nuestros clientes. Ahora nuestra gran oportunidad está en cambiar la forma en la que hacemos cosas, para que los clientes particulares y de empresas activos en nuestros principales países de Europa y Latinoamérica estén más vinculados con el Banco.

Nuestro objetivo para 2017 es tener 17 millones de clientes particulares vinculados –40% más que hoy— y 1,1 millones de clientes empresas vinculados.

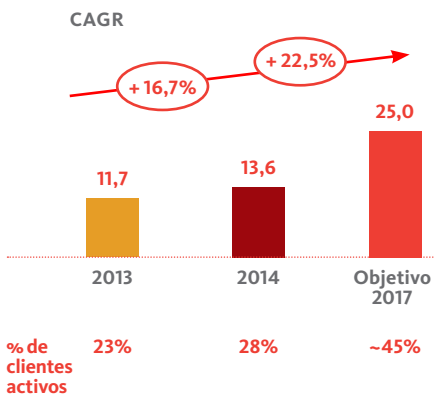
**Excelencia operativa.** Queremos seguir consolidando nuestro modelo de excelencia operativa, mejorando la satisfacción de nuestros clientes. Nuestra meta es estar entre los tres mejores bancos en satisfacción de clientes en nuestros principales países.

**Nuestra oportunidad**  
Clientes particulares (millones)



**Transformación digital**

Número de clientes digitales



La oferta de servicios digitales será una parte fundamental en este proceso. En la actualidad, sólo el 28% de nuestros clientes usan los canales digitales del Banco. El objetivo es alcanzar el 45% en 2017. Para lograrlo, se han puesto en marcha diferentes iniciativas, como el Plan de Desarrollo Multicanal, *Mobile First*, los cajeros automáticos inteligentes y el fondo *Innoventures*, que invierte en compañías innovadoras del sector financiero. Los primeros resultados son positivos: sólo en 2014 el número de usuarios de canales digitales del Grupo aumentó en un 17%.

También queremos seguir simplificando los procesos internos y mejorar la función del centro corporativo, para cumplir con el objetivo del plan de eficiencia que consiste en conseguir, para el año 2017, una ratio de eficiencia inferior al 45%.

Entre 2013 y 2014 esta ratio mejoró del 48% al 47%. En este sentido, cabe señalar que la estructura del Grupo se ha simplificado, pasando de 15 a 11 divisiones.

**Accionistas**

**Fortaleza de capital y gestión prudente de los riesgos.** Incluso antes de la ampliación de capital, Santander ya estaba entre los mejores bancos en varias de las principales ratios de capital, como se puso de manifiesto en el reciente proceso de revisión de la calidad de los activos y *stress test* llevados a cabo por el BCE y la EBA.

La ampliación de capital de 7.500 millones de euros se llevó a cabo con éxito: participaron 235 inversores con una demanda superior a los 11.000 millones de euros. El 79% de esa demanda fue de inversores de Reino Unido y Estados Unidos.

Esta operación se realizó por dos motivos. Primero, porque queremos acelerar el crecimiento orgánico y el nuevo capital nos permitirá aumentar con prudencia nuestra cuota de mercado, ahora que se espera un mayor crecimiento económico en nuestros mercados principales.

Segundo, porque queremos tener una política de dividendos más sostenible e incrementar el componente en efectivo del dividendo hasta el 30-40% de los beneficios recurrentes. **Nuestro dividendo en efectivo aumentará de 1.000 millones de euros a 2.500 millones de euros en 2015.**

Vamos a estar entre los mejores bancos en capital, con una ratio CET1 *fully loaded* de 10% en 2015, que situaremos entre el 10% y el 11% para el 2017.

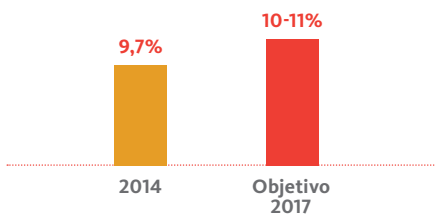
**Vamos a centrarnos en el crecimiento orgánico** principalmente en Europa y América; ser aún más disciplinados en la asignación del capital a los negocios con mayor potencial y, aunque no son nuestra prioridad, ser también aún más estrictos en los criterios para las adquisiciones. Nuestra meta es un ROTE de 12-14% para el 2017.

Para lograrlo, **será esencial la excelencia en la gestión de riesgos.** Estamos desarrollando un Programa Corporativo de Gestión de Riesgos que nos permitirá mejorar nuestra capacidad de control integral e inmediato de los riesgos. Tan sólo en el proyecto de *Risk Data Aggregation* hemos invertido 500 millones de euros. Nuestra meta es mantener un perfil de riesgo predecible, con la ratio de morosidad por debajo del 5%.

Pero el aspecto más importante de la gestión de riesgos es la solidez del gobierno corporativo. El consejo de Banco Santander se involucra a fondo en la supervisión y

**Capital**

CET1 *fully loaded*





toma de riesgos por el Grupo. Hoy tenemos un consejo moderno, diverso, internacional, con un conocimiento profundo de distintos sectores empresariales y con un buen equilibrio entre consejeros ejecutivos e independientes (60% del total). Del total de consejeros, el 33% son mujeres.

Quiero agradecer a Fernando de Asúa y a Abel Matutes su valiosa contribución durante todos los años que han formado parte del Banco.

**Mayor rentabilidad.** Una estrategia centrada en aumentar los clientes vinculados nos va a permitir crecer más que nuestros competidores y ofrecer una rentabilidad mayor a nuestros accionistas.

Nuestro objetivo es generar un crecimiento del beneficio por acción (BPA) por encima del de la competencia.

### Sociedad

**Santander Universidades es nuestra principal apuesta para apoyar a la sociedad.**

Desde 1996 Banco Santander ha invertido más de 1.000 millones de euros en proyectos universitarios y ha apoyado a más de 160.000 estudiantes y profesores a través de su programa de becas.

Durante los próximos cuatro años invertiremos 700 millones de euros en universidades y además seguiremos apoyando iniciativas locales de acción social, fomentando el voluntariado corporativo.

### La medida definitiva de nuestro éxito

Estoy en el Santander desde 1988. Conozco bien nuestros equipos y negocios en todo el mundo. En los últimos meses hemos hecho los cambios necesarios en el equipo directivo y en el consejo para que, juntos, nos convirtamos en el mejor banco comercial –ganándonos **la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.**

La medida definitiva de nuestro éxito será que, en cada uno de los mercados en los que operamos, nuestros clientes nos recomienden.

Estoy segura de que lo conseguiremos porque contamos con un equipo dispuesto a esforzarse al máximo para dar el mejor servicio a los clientes. Quiero dar las gracias a todos y cada uno de los profesionales de Santander: su trabajo, su compromiso y su lealtad son las bases de nuestro éxito.

Finalmente, quiero agradecerles a ustedes, nuestros accionistas, y al consejo su apoyo. Podemos estar orgullosos de todo lo conseguido, aunque estoy convencida de que lo mejor está por llegar.

Un afectuoso saludo y mis mejores deseos para 2015.

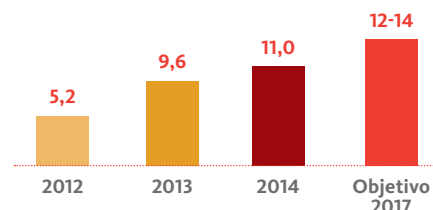
**Ana Botín**

Presidenta de Banco Santander



### Rentabilidad

RoTE %



La medida definitiva de nuestro éxito será que, en cada uno de los mercados en los que operamos, nuestros clientes nos recomienden



# Mensaje de José Antonio Álvarez



José Antonio Álvarez, consejero delegado.

2014 ha sido un año en el que la situación económica mundial ha mejorado, en especial en las economías avanzadas, las más afectadas por la crisis financiera. En el último año se ha producido una mejora en los balances tanto de los consumidores como de las compañías que, unida a las acciones de los bancos centrales, están facilitando el acceso al crédito de los agentes económicos.

Sin embargo, el ejercicio no ha estado carente de volatilidad e incertidumbres como los riesgos geopolíticos y las caídas de los precios de las materias primas. Las tasas de interés a nivel mundial han seguido bajando, en especial en la zona euro donde el tipo oficial se ha situado en 0,05%. El entorno regulatorio también ha seguido evolucionando con nuevas medidas de capital o con nuevas pruebas de resistencia llevadas a cabo por varios de nuestros reguladores, las cuales hemos superado por encima de la media del sector en todos los casos.

En este entorno Grupo Santander generó un beneficio atribuido de 5.816 millones de euros en 2014, un 39,3% superior al registrado el año anterior. El beneficio atribuido por acción se situó en 0,479 euros, un 24,4% más alto que en 2013.

Se trata de un beneficio de mayor calidad, caracterizado por:

- un **aumento de ingresos** en nueve de las diez principales unidades, principalmente por la mejora de las actividades comerciales;
- la **contención de los costes**, que aumentan en el Grupo por debajo de la inflación media, a la vez que absorben inversiones para poder crecer;
- el **descenso de dotaciones** en siete de las diez unidades principales, en especial en geografías afectadas por recesión o desaceleración económica en los últimos años;
- un **aumento de beneficio generalizado por unidades**, ya que por primera vez desde 2007 todas incrementan su beneficio antes de impuestos en moneda local, reflejo de una gestión diferenciada y adaptada a la situación de cada país.

En relación al **balance**, el crédito invirtió la tendencia y volvió a crecer a nivel de Grupo tras varios años de descensos. Además, este crecimiento se registra tanto en particulares como en empresas y en todos los países principales, con la excepción de Portugal. Ello ha sido posible gracias al esfuerzo realizado para ofrecer a nuestros clientes nuevos productos y servicios.

Por el lado del pasivo, hemos compatibilizado un incremento de los recursos en todos los países con una gestión enfocada en reducir el coste del pasivo, en especial en geografías con tipos de interés en mínimos.

De este modo, el **Grupo completa el ejercicio con un balance más grande, pero también más sólido:**

- **con mejor calidad crediticia.** La fuerte reducción de entradas en morosidad se refleja en menores ratios de mora en el Grupo y en las principales unidades, a la vez que ha aumentado el nivel de cobertura.
- **con holgada situación de liquidez.** La ratio de créditos sobre depósitos (LTD: 113% en el Grupo) se mantiene en zona de confort y estamos cumpliendo por anticipado y sobradamente los requisitos regulatorios de corto plazo (*Liquidity Coverage Ratio* o LCR) tanto en el Grupo como en las principales filiales;
- **y con ratios de capital reforzadas** a través de la generación orgánica, de la emisión de capital adicional de nivel 1 (Tier I) y, ya en enero de 2015, con una ampliación de capital.

La fortaleza de balance, la recurrencia de resultados y el modelo de negocio de bajo riesgo de Santander quedaron de manifiesto en la evaluación global que realizó el Banco Central Europeo a los mayores bancos de la Unión Europea. De los resultados de estas pruebas podemos sacar dos grandes conclusiones:

1. Santander cuenta con un **balance limpio y prudentemente valorado.** El Banco registró un impacto inmaterial (200 millones de euros en un balance cercano a 1.300 miles de millones) como consecuencia del análisis de calidad de sus activos (AQR), el menor entre sus competidores europeos.
2. Nuestro modelo de negocio es de **menor volatilidad** que el del resto del sector y **consume menos capital en situaciones económicas desfavorables.** En el escenario adverso de las pruebas de resistencia fuimos la entidad con menor impacto entre nuestros competidores y mostramos un superávit de capital sobre el mínimo requerido cercano a los 19.500 millones de euros.

En síntesis, **la evolución del beneficio y el balance se ha traducido en un aumento de la rentabilidad para Grupo Santander.** Respecto al año anterior, la rentabilidad sobre el capital tangible (RoTE) aumentó en 1,4 puntos porcentuales hasta el 11,0%, al igual que la rentabilidad sobre los activos ponderados por riesgo (RoRWA), que ha mejorado hasta el 1,3%, nivel que aunque compara bien con muchos competidores, todavía se sitúa lejos de nuestro potencial.

Por primera vez desde 2007, todas las geografías incrementan su beneficio antes de impuestos en moneda local, reflejo de una gestión diferenciada y adaptada a la situación de cada país

El Grupo completa el ejercicio con un balance más grande, pero también más sólido

## La evolución del beneficio y el balance se ha traducido en un aumento de la rentabilidad para Grupo Santander



Aportación al beneficio del Grupo

**19%**



Aportación al beneficio del Grupo

**14%**



Aportación al beneficio del Grupo

**11%**



## Perspectivas por área de negocio

Las perspectivas económicas para el año 2015 son mejores que en ejercicios recientes. En especial esperamos que la recuperación en Europa se consolide y se registre un mayor crecimiento en los países emergentes. No obstante, los bancos seguiremos operando en un entorno muy complejo de bajos tipos de interés y crecimiento económico inferior al del ciclo anterior.

Paralelamente, el entorno regulatorio seguirá evolucionando con rapidez para contar con sistemas bancarios más fuertes y transparentes. Somos conscientes de la bondad del objetivo, pero también de la creciente complejidad que genera y de su impacto en la rentabilidad estructural de las entidades en los próximos años. Por ello, entendemos que el regulador debe valorar el impacto que las reformas y el nuevo entorno tienen sobre el crecimiento económico y la capacidad de la banca para realizar de manera sostenible la función que tiene encomendada: financiar el crecimiento de la economía y contribuir a la riqueza de hogares y empresas.

En la carta de la presidenta se explica con detalle cuáles van a ser las prioridades estratégicas del Grupo para los próximos años. Yo dedicaré las próximas páginas a repasar la evolución de las principales unidades en 2014 y sus prioridades de gestión para 2015.

### Mercados desarrollados

#### • Reino Unido

En 2014 la transformación de la franquicia comercial y el favorable entorno económico han tenido un impacto positivo en la actividad, los ingresos comerciales y las dotaciones de Santander UK. Con todo ello, el beneficio atribuido ha aumentado el 30% hasta los 1.270 millones de libras. También destaca el crecimiento en empresas por encima del mercado, el aumento en vinculación de particulares y el cambio de tendencia en hipotecas, que cierra el año con un crecimiento del 1%.

Estas dinámicas de negocio, unidas a la fortaleza de nuestro balance, suponen una excelente base para afrontar 2015, año en el que mantendremos las principales líneas estratégicas: aumento de clientes vinculados, de cuentas a la vista y del crédito a empresas por encima del mercado. También seguiremos invirtiendo en tecnología digital, lo que compatibilizaremos con una nueva mejora de la ratio de eficiencia.

#### • España

El año 2014 ha supuesto la vuelta al crecimiento de los resultados y los volúmenes. El beneficio atribuido se ha más que duplicado, alcanzando los 1.121 millones de euros, apoyado en el menor coste del pasivo, la reducción de gastos y el descenso de provisiones por la mejora del riesgo de crédito. También es destacable el aumento del crédito, por primera vez desde 2008, por el impulso de empresas y pymes, así como el fuerte crecimiento en la producción de nuevas hipotecas.

En 2015, y en un entorno macroeconómico que continuará mejorando, el beneficio y la rentabilidad seguirán su proceso de normalización. Finalizada la integración, pondremos un mayor enfoque en el negocio comercial, en la calidad de servicio y en la vinculación de clientes. Tenemos objetivos de aumento de cuota de mercado en los segmentos más atractivos del crédito, donde pensamos volver a superar al sector. Junto a ello, una especial atención en la mejora del coste del crédito y de la excelencia operativa afectarán positivamente a los resultados.

#### • Santander Consumer Finance

Santander Consumer Finance (SCF) es una de las áreas que mejor evolución ha ofrecido durante la crisis, con un comportamiento superior al de los competidores. En 2014

su beneficio atribuido alcanzó los 891 millones de euros, un 12% superior al del ejercicio anterior, apoyado en mayores producciones e ingresos y en un coste del crédito muy reducido para su tipo de actividad.

Junto a ello, hemos alcanzado acuerdos que mejoran nuestra posición y el potencial de crecimiento futuro. En 2015, la puesta en marcha del acuerdo con Banque PSA Finance y del negocio adquirido a GE Nordics consolidará nuestro liderazgo en auto en distintos países europeos y permitirá la entrada en mercados como Francia y Suiza donde antes no operábamos.

La prioridad del ejercicio será alcanzar una integración modélica de las nuevas operaciones para extraer todo su potencial, sin olvidar el crecimiento del resto de unidades a márgenes adecuados a cada mercado.

#### • Estados Unidos

En 2014, Santander USA ha obtenido un beneficio atribuido de 1.061 millones de dólares, cifra similar a la de 2013. Esta cifra no crece por los mayores minoritarios de SCUSA tras su salida a bolsa. Antes de minoritarios, los beneficios aumentan el 4% como resultado de estrategias diferenciadas por unidades:

- Santander Bank, nuestro banco comercial en el Nordeste de EE.UU., ha dirigido su crecimiento a empresas y *auto finance*, mientras reposicionaba su balance en términos de rentabilidad, vía reducción de activos improductivos y cancelación de deuda a largo plazo con coste por encima del mercado.
- SCUSA, nuestra financiera de consumo especializada en auto, incrementó la originación y venta de créditos, tras el acuerdo alcanzado con Chrysler, así como el peso de la actividad de gestión de cobros a terceros (*servicing*).

En 2015 nuestros dos objetivos fundamentales son: por un lado, seguir mejorando la franquicia comercial para estar en disposición de ganar cuota en una economía en crecimiento; por otro lado, reforzar las estructuras de gobierno y control mediante inversiones adicionales en tecnología, riesgos y cumplimiento regulatorio, que permitan cumplir lo más rápido posible las exigencias del regulador. Tomará tiempo, pero construiremos un banco mejor.

#### • Portugal

En un contexto de mercado todavía débil, Santander Totta continúa siendo el banco más rentable del país. Hemos obtenido un beneficio atribuido de 189 millones de euros, un 65% más que en 2013, con ingresos, costes y dotaciones contribuyendo al crecimiento.

En 2015 continuaremos con la normalización del beneficio. En un entorno con competidores en situación de debilidad, tenemos la oportunidad de ganar cuota rentable en los próximos años, creciendo en clientes e ingresos. Junto a ello, vemos nuevas mejoras de costes y caídas de dotaciones.

#### Mercados emergentes

##### • Brasil

En un entorno de ajuste y bajo crecimiento, estamos mejorando nuestro modelo de negocio para hacerlo más sostenible, vía incremento de la actividad comercial, mayor vinculación, mayor recurrencia de ingresos y menor riesgo.

En 2014 los resultados han comenzado a reflejar esta estrategia. El beneficio atribuido ha sido de 1.558 millones de euros, un 8% más que en 2013 a tipo de cambio constante. Las palancas de este crecimiento son una reducción de dotaciones y un crecimiento



Aportación al beneficio del Grupo

10%



Aportación al beneficio del Grupo

2%



Aportación al beneficio del Grupo

19%



de costes muy inferior al de la inflación. Por su parte, los ingresos todavía reflejan poco crecimiento debido al cambio de *mix* hacia negocios de menor riesgo y de menores márgenes, que ya se reflejan en el coste del crédito.

Para 2015 tenemos iniciativas dirigidas a incrementar el número de clientes vinculados, a seguir creciendo en el segmento alto de empresas y en aquellos sectores donde nuestra presencia es menor, a la vez que seguimos mejorando la eficiencia. A ello se suman la adquisición de intereses minoritarios y las inversiones en GetNet y Bonsuccesso que, además de refrendar la confianza del Banco en el potencial a medio y largo plazo del país, tendrán un efecto directo positivo en resultados.

#### • México

En 2014 Santander México ha continuado ampliando y fortaleciendo su franquicia. Como resultado, el beneficio antes de impuestos se elevó hasta 1.057 millones de euros, un 9% más que en 2013 a tipo de cambio constante, apoyado en mayores ingresos por volúmenes y en la mejora del coste del crédito. Su beneficio atribuido, afectado por mayores impuestos, registró un descenso del 3%.

En 2015 compatibilizaremos las inversiones en el negocio multicanal y en la apertura de oficinas con el plan de eficiencia. Tenemos el objetivo de crecer más que el mercado, en especial en clientes de renta alta (*Select*), pymes (*Advance*) y empresas. Estamos preparados para aprovechar la reactivación económica y queremos ser uno de los bancos líderes en la financiación del *Plan de Infraestructuras* anunciado por el Gobierno.

#### • Chile

Santander Chile ha obtenido un beneficio atribuido de 509 millones de euros, un 35% más que en 2013 a tipo de cambio constante. Un excelente resultado generado por el crecimiento en segmentos objetivo, la mejora en dotaciones y el impacto favorable en ingresos de la cartera UF, indexada a la inflación, en un año en que esta ha sido superior a la esperada.

Durante el año el banco se enfocó en mejorar la gestión comercial y la vinculación de clientes, lo que contribuyó a elevar la satisfacción de los clientes en todas las redes y canales. En 2015 el tono más expansivo de la política monetaria y fiscal auguran una revitalización de la actividad. La estrategia del banco continuará dirigida a perfeccionar la experiencia de nuestros clientes, a la transformación de la banca comercial y a profundizar en el modelo de relación con empresas y grandes corporaciones.

#### • Polonia

En 2014, y en un escenario de fuerte descenso de los tipos de interés, BZ WBK ha obtenido un beneficio atribuido de 358 millones de euros, un 7% más que el año anterior a tipo de cambio constante. Destaca la mejora de ingresos comerciales, diferencial frente a sus comparables, tras el éxito de las campañas comerciales que han permitido aumentar en créditos y recursos.

Afrontamos 2015 desde una buena posición de mercado, una vez completada la integración de BZ WBK y Kredyt Bank. Nos apoyaremos en el liderazgo en tarjetas, banca móvil y banca electrónica, en nuestra capacidad para ofrecer soluciones innovadoras a particulares y a empresas, y en el desarrollo del programa estratégico *Next Generation Bank*, que tiene como objetivo principal convertir a BZ WBK en el *bank of first choice*.

#### • Argentina

En un entorno complejo, Santander Río ha aumentado un 33% el beneficio atribuido, hasta alcanzar los 298 millones de euros. Continuamos siendo el primer banco privado del país por volúmenes, contamos con un modelo de negocio muy transaccional y un balance sólido y de bajo riesgo estructural.



Aportación al  
beneficio del Grupo

8%



Aportación al  
beneficio del Grupo

6%



Aportación al  
beneficio del Grupo

6%



Aportación al  
beneficio del Grupo

4%



En 2015 seguiremos desarrollando una estrategia encaminada a mejorar nuestra posición comercial para aprovechar la mayor bancarización del país, con mayor foco en particulares de renta alta, en pymes y en productos transaccionales.

### Negocios globales

**Santander Global Banking and Markets** registró en 2014 un beneficio atribuido de 1.614 millones de euros, un 16% superior al del año anterior en euros constantes, muy apoyado en la fortaleza de ingresos de clientes y en las menores dotaciones. En 2015 el Grupo seguirá desarrollando sus capacidades para expandir nuestra presencia en el segmento de grandes empresas multinacionales que operen a lo largo de nuestras geografías principales: Europa y Reino Unido, Norteamérica y Latinoamérica.

**Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros** continuó elevando su aportación al Grupo. En 2014 generó 4.528 millones de euros de ingresos totales, incluidos los cedidos a las redes comerciales, un 7% más que en 2013 a tipos de cambio y perímetro homogéneos, lo que equivale al 10% de los ingresos del Grupo. A ello contribuye la buena marcha de los acuerdos estratégicos con especialistas de producto en distintos países para impulsar los negocios de seguros y gestión de activos en los próximos años.

### Conclusiones

Quiero concluir resumiendo las ideas básicas sobre las perspectivas de Santander en los próximos años:

- Iniciamos 2015 con buenas dinámicas de resultados y volúmenes.
- Contamos con posiciones holgadas de liquidez y capital para crecer en un entorno de mayor actividad en nuestros mercados principales.
- Sabemos qué hacer para tener éxito comercial: poner al cliente en el centro de nuestra gestión.
- Mantendremos nuestro foco en la excelencia operativa para simplificar los procesos internos, transformar digitalmente el banco y mejorar la eficiencia y el servicio al cliente.
- Reforzaremos la gestión de los riesgos, prioridad de siempre para el Santander.
- Usaremos el capital de manera mucho más eficiente saliendo de negocios no estratégicos y focalizándonos en áreas de crecimiento.
- Nuestro objetivo final es mejorar la rentabilidad sobre el capital empleado.

Espero que en los próximos años los beneficios del Grupo se vayan normalizando hasta niveles anteriores a la crisis. Como indica la presidenta en su carta, **aspiramos a alcanzar una rentabilidad sobre capital tangible de entre el 12-14%**, con una distribución de dividendo mayoritariamente en efectivo y acorde con el crecimiento de los resultados, lo que repercutirá positivamente en la valoración de nuestra acción.

Para implementar nuestra estrategia y obtener nuestros objetivos **contamos con un equipo humano experimentado** y con las capacidades de gestión adecuadas, que seguiremos reforzando a través del plan estratégico de Recursos Humanos, que tiene como objetivo hacer de Santander el mejor banco para trabajar.

Confío en que, con el respaldo y motivación de nuestros empleados y la confianza de nuestros clientes y accionistas, podremos lograr todos los objetivos propuestos para 2015.

**José Antonio Álvarez**  
Consejero delegado



Nuestro objetivo final es mejorar la rentabilidad sobre el capital empleado. Aspiramos a alcanzar una rentabilidad sobre capital tangible de entre el 12-14%



# Gobierno corporativo



## Consejo comprometido y con una composición equilibrada

- De los 15 consejeros, 10 son externos y cinco 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

- Es clave para generar confianza y seguridad en los accionistas e inversores.



## 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, y 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.

Actualmente está compuesto por 15 consejeros, de los cuales cinco son ejecutivos y 10 externos. De los 10 consejeros externos, nueve son independientes y uno dominical.

Todos sus miembros se caracterizan por su profesionalidad, integridad e independencia de criterio. El perfil de los consejeros externos incorpora profesionales con una amplia experiencia financiera, un conocimiento amplio de los mercados donde tiene negocios el Grupo y de distintos sectores y

modelos de atención al cliente desde puestos ejecutivos de máximo nivel.

Durante el ejercicio 2014, el consejo celebró 16 sesiones.

### 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 y prudente de los riesgos.
2. Anticipación y adaptación a los cambios regulatorios en materia de retribuciones. Los plazos de diferimiento de la retribución variable de los consejeros ejecutivos así como la de otros directivos del colectivo identificado del Grupo son consistentes con los que establece la CRD IV.
3. Involucración del consejo, al ser este el que, a propuesta de la comisión de retribuciones, aprueba el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros y lo somete a la junta general de accionistas con carácter consultivo y como punto separado del orden del día.
4. Transparencia en la información.

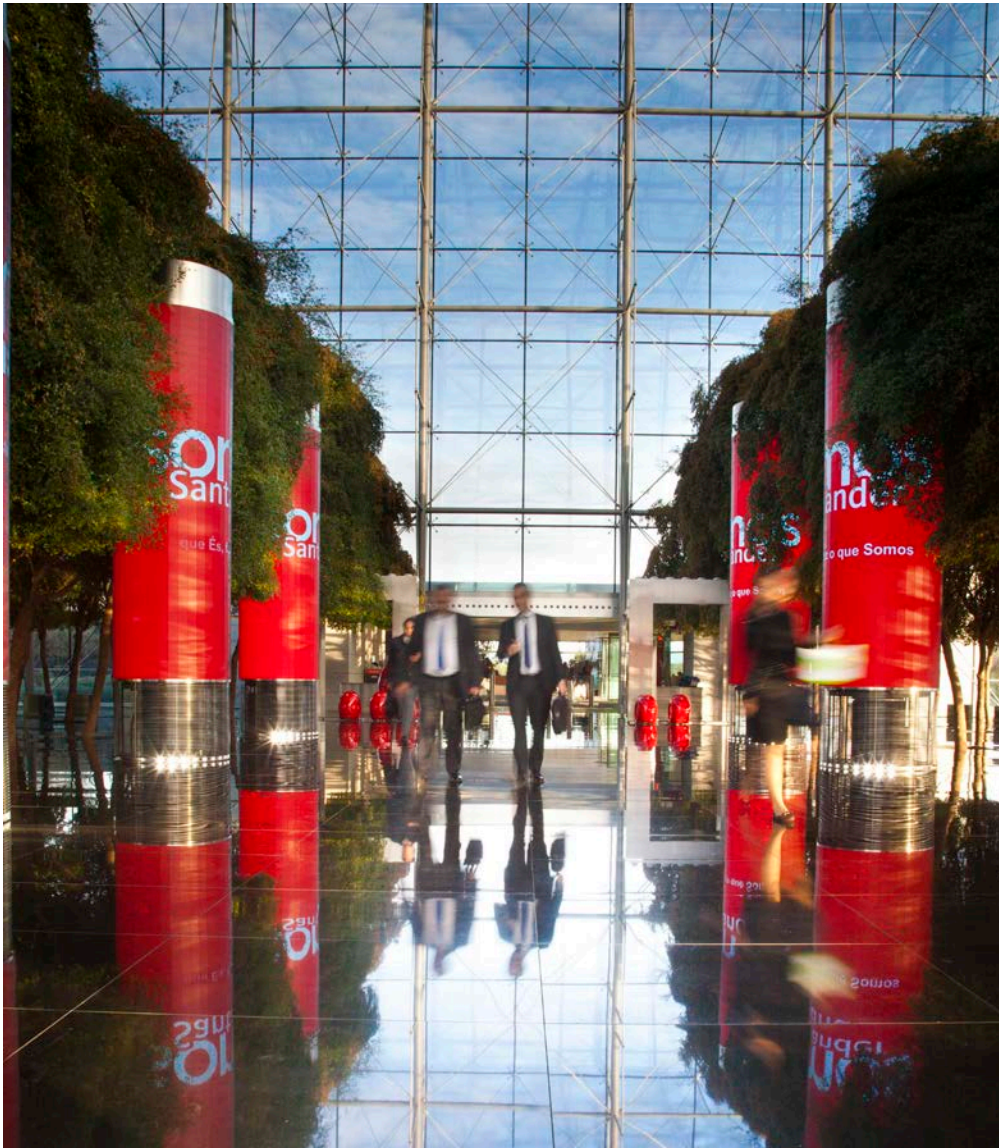
La retribución total del consejo de administración en 2014 subió un 8,9%, frente a un crecimiento del beneficio del Grupo del 39%.

En 2014 el consejo avanzó notablemente en diversidad e internacionalidad



Para más información sobre el gobierno corporativo ver páginas 68 a 99 de este informe anual



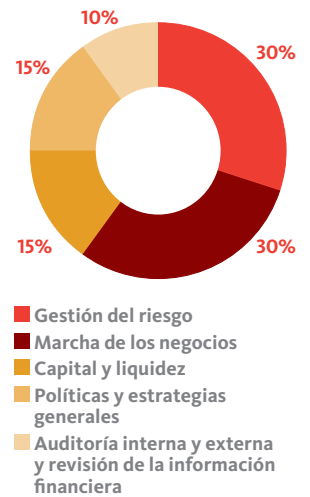


El Faro, Ciudad Grupo Santander, en Boadilla del Monte, Madrid, España.

### Composición del consejo

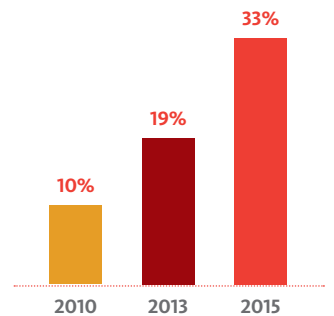


### Tiempo aproximado dedicado por el consejo a cada función

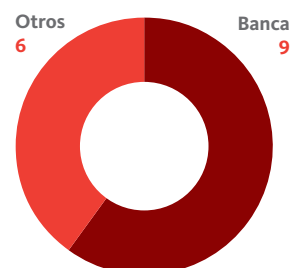


### Diversidad en el consejo

% de mujeres consejeras



### Áreas de especialidad



### Cambios en la composición del consejo

El 10 de septiembre, tras el fallecimiento del anterior presidente, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, el consejo de administración del Banco acordó nombrar presidenta ejecutiva de la Entidad a **D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea**.

El consejo de administración, en su reunión del 25 de noviembre, designó consejero delegado a **D. José Antonio Álvarez Álvarez**, en sustitución de D. Javier Marín Romano, acordando asimismo los siguientes nombramientos:

➤ **D. Rodrigo Echenique Gordillo**, como vicepresidente. Ya en 2015 fue nombrado consejero ejecutivo, del que dependerá la función de cumplimiento, así como otras que en su momento le delegue la Presidencia del Banco.

➤ **Mr. Bruce Carnegie-Brown**, como vicepresidente, consejero independiente, *lead independent director* y consejero coordinador de los externos.

➤ **D.ª Sol Daurella Comadrán**, como consejera independiente.

➤ **D. Carlos Fernández González**, como consejero independiente.

Los nuevos consejeros independientes cubrieron las vacantes producidas, incluidas las renuncias de D. Fernando de Asúa Álvarez y D. Abel Matutes Juan.

## Consejo de administración de Banco Santander

1.  
**D.ª Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O’Shea**  
 Presidenta. Consejera ejecutiva  
 ● □ △

2.  
**D. José Antonio Álvarez Álvarez**  
 Consejero delegado y ejecutivo  
 ● ■ □ △

3.  
**Mr. Bruce Carnegie-Brown**  
 Vicepresidente. Consejero externo (independiente), coordinador de los externos y *lead independent director*  
 ● ● ■ ○ △

4.  
**D. Rodrigo Echenique Gordillo**  
 Vicepresidente. Consejero ejecutivo  
 ● ■ □ △

5.  
**D. Matías Rodríguez Inciarte**  
 Vicepresidente. Consejero ejecutivo  
 ● ■ △

6.  
**D. Guillermo de la Dehesa Romero**  
 Vicepresidente. Consejero externo (independiente)  
 ● ▲ ● ■ ○ □ △

7.  
**D.ª Esther Giménez-Salinas Colomer**  
 Consejera externa (independiente)  
 □ △

8.  
**D. Juan Miguel Villar Mir**  
 Consejero externo (independiente)  
 ▲ ○



El Faro, Ciudad Grupo Santander, Boadilla del Monte, Madrid, España. 16 de enero de 2015.





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

- Comisión ejecutiva
- Comisión delegada de riesgos
- ▲ Comisión de auditoría
- Comisión de nombramientos
- Comisión de retribuciones
- Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento
- Comisión internacional
- △ Comisión de innovación y tecnología



9.  
**D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga**  
Consejera externa  
(independiente)  
● ■ ▲ ● ○

10.  
**D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O' Shea**  
Consejero externo (dominical)

11.  
**D. Carlos Fernández González**  
Consejero externo  
(independiente)  
▲ ● ○

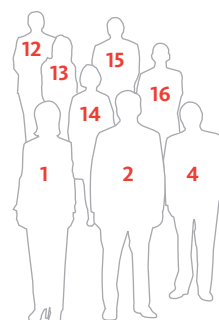
12.  
**D. Ángel Jado Becerro de Bengoa**  
Consejero externo  
(independiente)  
■ ▲ ● ■ ○

13.  
**D.ª Sol Daurella Comadrán**  
Consejera externa  
(independiente)  
● ■

14.  
**Ms. Sheila C. Bair**  
Consejera externa  
(independiente)  
○

15.  
**D. Juan Rodríguez Inciarte**  
Consejero ejecutivo  
■

16.  
**D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca**  
Secretario general y del consejo  
● ■ ▲ ● ■ ○ □ △



## Estructura y gobierno interno de Grupo Santander

### Modelo de filiales

Grupo Santander está estructurado a través de un modelo de filiales autónomas en capital y liquidez. La entidad matriz del Grupo es Banco Santander, S.A. cuya sede social está en la ciudad de Santander (España) y la sede operativa o centro corporativo en Boadilla del Monte (Madrid).

El modelo de filiales de Grupo Santander se caracteriza por:

- Los órganos de administración de cada filial tienen la responsabilidad de realizar una gestión rigurosa y prudente de la entidad, de asegurar su solidez económica y de velar por los intereses de sus accionistas y otros *stakeholders*.
- Las filiales son gestionadas según criterios locales y por equipos locales que aportan un gran conocimiento y experiencia en la relación con los clientes en sus mercados, al tiempo que se benefician de las sinergias y ventajas de pertenecer a Grupo Santander.
- Están sujetas a la regulación y supervisión de sus autoridades locales, sin perjuicio de la que ejerce el Banco Central Europeo sobre el Grupo.
- Sus depósitos están garantizados por los fondos de garantía de los respectivos países donde estén ubicadas.

Las filiales se financian de manera autónoma en términos de capital y liquidez:

- **Capital:** las unidades locales están dotadas del capital requerido para desarrollar su actividad y atender sus exigencias regulatorias.
- **Liquidez:** cada filial desarrolla sus planes financieros y proyecciones de liquidez y calcula sus necesidades de financiación sin contar con recursos y garantías de la matriz. Las filiales obtienen liquidez de manera autónoma en los mercados locales e internacionales en función de sus necesidades.

Las posiciones de capital y liquidez del Grupo se coordinan en los comités corporativos. Las exposiciones intragrupo son limitadas, transparentes y a precios de mercado.

La autonomía de las filiales limita el contagio entre las diferentes entidades del Grupo, lo que reduce el riesgo sistémico. Cada una de las filiales cuenta con su propio plan de resolución.

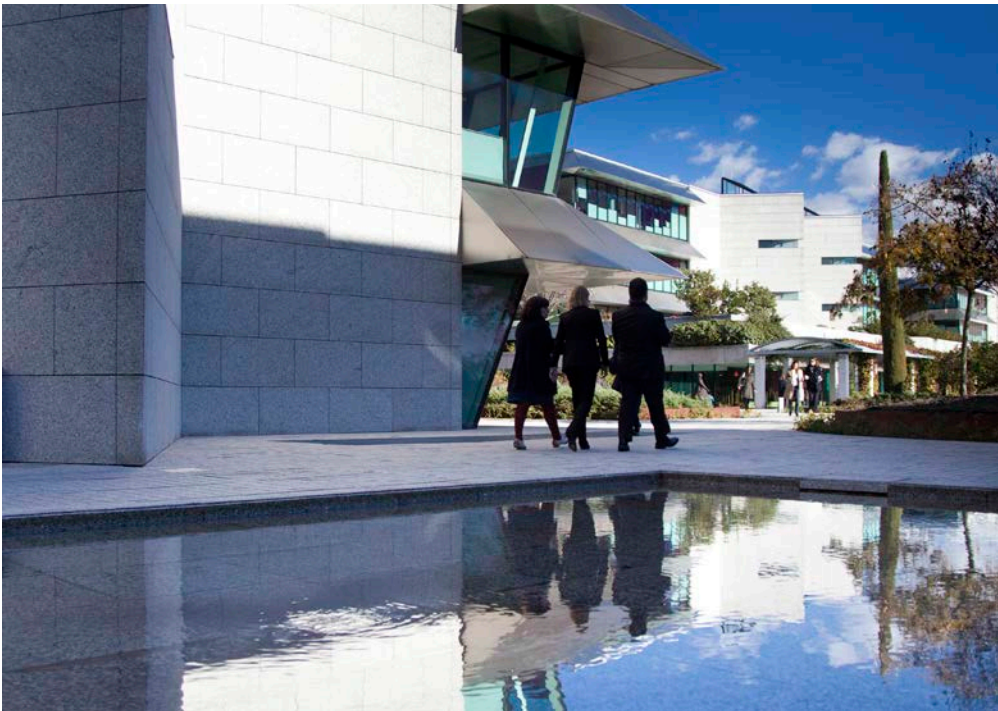
### Filiales cotizadas

El Grupo cuenta con filiales cotizadas en sus respectivos mercados, reteniendo siempre una participación de control.

Las filiales cotizadas:

- Permiten tener acceso a fuentes de financiación locales, quedando sometidas a la disciplina de mercado, lo que genera incentivos para la buena gestión.
- Garantizan un alto nivel de transparencia y gobierno corporativo, y refuerzan la marca del Grupo en sus respectivos países.

Las filiales de Grupo Santander son autónomas en capital y liquidez



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

### Gobierno interno en Grupo Santander

Santander cuenta con un marco de gobierno interno al cual se adhieren sus filiales. Este marco establece los principios que rigen las relaciones entre el Grupo y las filiales, y articula:

- Los mecanismos de supervisión y control del Grupo sobre las filiales, y
- La participación del Grupo en ciertas decisiones relevantes de las filiales.

En particular, las filiales formulan su apetito de riesgo en línea con el marco global acordado a nivel corporativo, que incluye métricas cuantitativas y elementos cualitativos.

Como desarrollo del marco de gobierno interno, Banco Santander ha elaborado marcos comunes de actuación en relación con determinadas funciones –entre ellas destacan riesgos, capital, liquidez, gobierno corporativo, auditoría, comercialización de productos y servicios, prevención del blanqueo de capitales, y marca y comunicación– que han sido aprobados por los órganos de administración de las filiales.

### El valor de la corporación

El modelo de filiales de Banco Santander se complementa con unidades globales de soporte y control que realizan funciones de riesgos, auditoría, tecnología, recursos humanos, legales, comunicación y marketing, entre otras. De esta forma, el Grupo añade valor a sus diferentes unidades a través de:

- **Su equipo internacional, su cultura corporativa y su marca.** El Grupo cuenta con más de 180.000 profesionales en todo el mundo al servicio de sus 117 millones de clientes. La cultura Santander da especial importancia al cumplimiento de una misión que es común en todos los países y negocios (contribuir al progreso de las personas y de las empresas) y a cómo se lleva a cabo (*Simple, Personal and Fair*).
- **Gestión prudente de los riesgos y fortaleza de capital.** Santander realiza una gestión integral de todos los riesgos y cuenta con unidades que realizan una supervisión y control global.
- **Inversión en innovación.** La dimensión del Grupo permite una alta capacidad de innovación para llevar a cabo la transformación digital. Además, Santander cuenta con mecanismos para trasladar con rapidez las mejores prácticas de un mercado a otros.

Todo ello permite a Santander obtener mayores resultados y aportar más valor del que se derivaría de la mera suma de cada uno de los bancos locales.

Santander cuenta con una estructura que le aporta valor. Esto permite al Grupo obtener mayores resultados que los que se derivarían de la suma de sus bancos locales





## Misión

La misión de Santander es contribuir al progreso de las personas y de las empresas.

## Visión

La visión de Santander es ser el mejor banco comercial, ganándose la confianza y fidelidad de sus empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.



# 1

## Modelo de negocio y estrategia

- ▶ 26 Misión y modelo de negocio
- ▶ 28 Visión y creación de valor
  - 30 Empleados
  - 34 Clientes
  - 38 Accionistas
  - 42 Sociedad
- ▶ 46 Gestión del riesgo



# Misión y modelo de negocio

## Nuestra misión es contribuir al progreso de las personas y de las empresas

▼ Para cumplir esta misión Santander cuenta con un modelo de negocio centrado en el cliente que es único entre los grandes bancos internacionales.

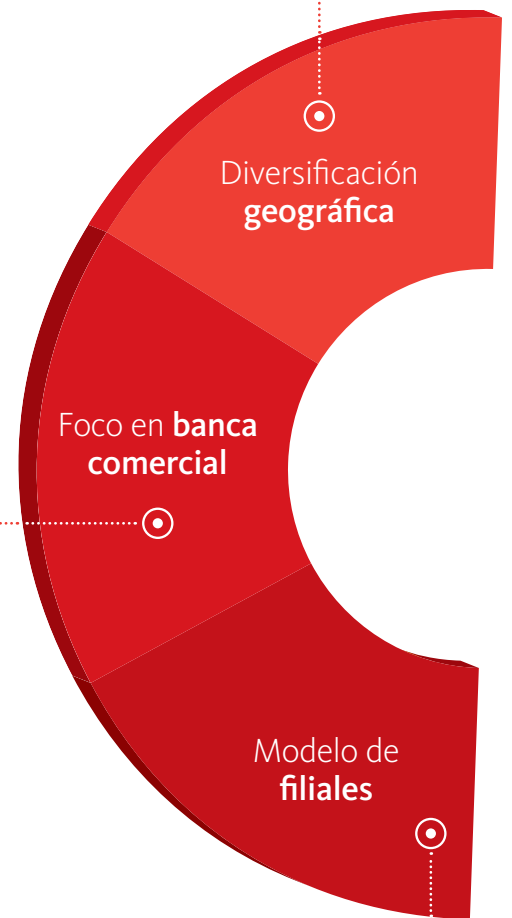
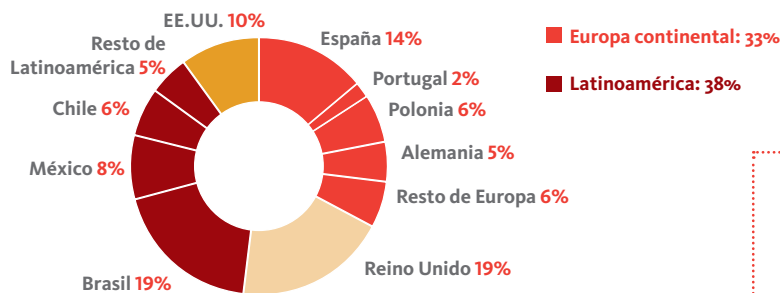
### 1.- Diversificación, centrada en Europa y América

Grupo Santander cuenta con una diversificación geográfica equilibrada entre sus 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 también 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.

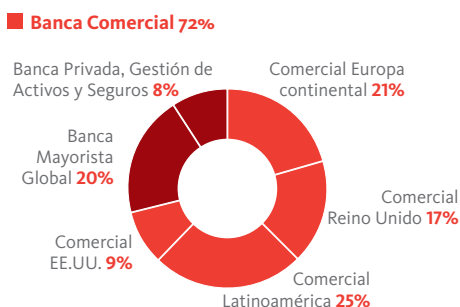
Distribución del beneficio atribuido por segmentos geográficos operativos



### 2.- Foco en banca comercial y vinculación de clientes

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 de diferentes sectores de actividad, corporaciones privadas e instituciones públicas. Desarrollar relaciones duraderas y sostenibles con ellos es el principal objetivo del Banco. El Banco tiene altas cuotas de mercado en banca comercial en sus principales países.

Distribución del beneficio atribuido por segmentos de negocio operativos



**117**  
millones de clientes

### 3.- Modelo de filiales

Grupo Santander está estructurado a través de un modelo de filiales autónomas en capital y liquidez, que son gestionadas según criterios locales y por equipos locales que aportan un gran conocimiento y experiencia en la relación con los clientes en sus mercados, al tiempo que se benefician de las sinergias y ventajas de pertenecer a Grupo Santander.

La autonomía de las filiales limita el contagio entre las diferentes unidades del Grupo, lo que reduce el riesgo sistémico.

#### 4.- Talento internacional, con una misma cultura y una marca global

El Grupo cuenta con más de 180.000 profesionales al servicio de sus 117 millones de clientes. Los empleados de Santander comparten una cultura enfocada al cumplimiento de la misión del Grupo (contribuir al progreso de las personas y de las empresas) y a alcanzar su visión (ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad).

La marca Santander sintetiza la identidad del Grupo y expresa una cultura corporativa y un posicionamiento internacional único consistente y coherente con una forma de hacer banca sencilla, personal y justa (*Simple, Personal and Fair*) en todo el mundo.



**185.405**  
empleados



**1ª**  
marca de banca  
comercial  
internacional  
(*Brand Finance*)

Simple | Personal | Fair

Talento  
internacional,  
cultura y marca

Fortaleza  
de balance,  
prudencia  
en riesgos  
y marcos  
de control  
globales

Innovación,  
transformación  
digital y mejores  
prácticas

#### 5.- Fortaleza de balance, prudencia en riesgos y marcos de control globales

Santander mantiene un perfil de riesgo medio-bajo y una alta calidad de sus activos, y cuenta con un capital sólido y adecuado a su modelo de negocio, estructura de balance, perfil de riesgos y exigencias regulatorias. Financia la mayoría de los créditos con depósitos de clientes, mantiene un amplio acceso a la financiación mayorista y cuenta con un gran abanico de instrumentos y mercados para obtener liquidez.

Banco Santander cuenta con marcos de actuación y políticas corporativas, modelos de atención al cliente comunes y sistemas de control globales. Esto permite al Grupo obtener mayores resultados y aportar más valor que el que se derivaría de la suma de cada uno de los bancos locales.



**9,7**  
Capital (CET1  
*fully loaded*)



**113%**  
Créditos/  
depósitos  
(112% en 2013)



**5,2%**  
Morosidad  
(5,6% en 2013)

#### 6.- Innovación, transformación digital y mejores prácticas

La innovación ha sido una de las señas de identidad de Grupo Santander desde su nacimiento. En numerosas ocasiones el Banco ha revolucionado el sector financiero con nuevos productos y servicios.

Santander está llevando a cabo un intenso proceso de transformación digital para anticiparse, con soluciones innovadoras y atractivas, a las nuevas necesidades de los clientes. La mejora de la banca *online*, banca móvil, *mobile wallet* y una nueva estrategia para pagos digitales son algunos ejemplos de ello.

La dimensión del Grupo permite identificar y trasladar con rapidez y eficacia sus mejores prácticas entre los distintos mercados en los que está presente, adaptándolas a las peculiaridades locales. Además, en los últimos años Santander ha lanzado propuestas de valor globales para sus clientes de rentas altas (*Santander Select*), para las pymes (*Santander Advance*) y para las empresas (*Santander Passport*), lo que pone de relieve las ventajas de trabajar con un banco internacional y diversificado como Santander.

# Visión y creación de valor

**Nuestra visión es ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.**

## 1 Mejor banco para nuestros empleados

→ Atraer, retener y comprometer a los mejores profesionales capaces de ofrecer el mejor servicio a nuestros clientes y garantizar el éxito y la sostenibilidad del negocio.

## 2 Mejor banco para nuestros clientes

→ Construir relaciones de confianza a largo plazo con nuestros clientes, ofreciéndoles soluciones sencillas, personalizadas, un trato justo y equitativo, y un servicio excelente a través de nuestras oficinas y canales digitales, con el objetivo de incrementar su satisfacción y vinculación con el Banco.








## 4 Mejor banco para la sociedad

→ Desempeñar nuestra actividad bancaria contribuyendo al progreso económico y social de las comunidades en las que estamos presentes, de forma responsable y sostenible, con especial compromiso en el ámbito de la educación superior.

## 3 Mejor banco para nuestros accionistas

→ Obtener una rentabilidad y un retorno para nuestros accionistas atractiva y sostenible, sobre la base de un modelo de negocio con elevada recurrencia de ingresos, prudente en riesgos, eficiente y con disciplina de capital y fortaleza financiera.

Nuestras 6 prioridades estratégicas

		2014	Objetivos 2017	
 Empleados	<b>1</b> Ser el mejor banco para trabajar y transformar nuestra cultura: <i>Simple, Personal and Fair</i>	Número de mercados principales en los que el Banco se sitúa en el top 3 de mejor banco para trabajar (según los rankings locales relevantes)	3 / 6	
	 Clientes	<b>2</b> Aumentar el número de clientes particulares y empresas vinculados	Clientes particulares vinculados (millones)	12,2 / 17,1
Clientes de banca corporativa y pymes vinculados (miles)			767 / 1.049	
Crecimiento créditos a clientes			5% / Crecimiento por encima de competidores	
 Accionistas	<b>3</b> Excelencia operativa	Número de geografías en las que el Banco se sitúa en el top 3 de satisfacción al cliente entre <i>peers</i>	5 / 9	
		Número de clientes digitales (millones)	13,6 / 25,0	
		Ratio de costes sobre ingresos	47% / <45%	
 Sociedad	<b>4</b> Fortaleza de capital y gestión de riesgos	Ratio de capital CET1 <i>fully loaded</i>	9,7% / 10%-11%	
		Tasa de morosidad	5,2% / <5%	
		RoTE	11% / 12-14%	
 Sociedad	<b>5</b> Mejorar la rentabilidad	Crecimiento del beneficio por acción (BPA)	24% / Crecimiento por encima de competidores	
		<b>6</b> Santander Universidades como principal apoyo a las comunidades	700 millones de euros de apoyo a Universidades en los próximos cuatro años	
			90.000 becas a estudiantes entre 2015-2017	
		Entre los 10 primeros en el <i>Dow Jones Sustainability Index</i>		



Ver más información en el mensaje de Ana Botín (páginas 6-11)

Simple

**Simple, Personal and Fair (Sencillo, Personal y Justo)**

Transmite cómo pensamos y actuamos todos los profesionales de Santander y lo que nuestros clientes nos demandan como banco. Define los comportamientos que guían nuestras actuaciones y decisiones y la forma en la que debemos relacionarnos con nuestros clientes, accionistas y sociedad.

*Simple, Personal and Fair* es el camino para conseguir ser el mejor banco para nuestros clientes y la mejor empresa para nuestros empleados.

- Ofrecemos un servicio accesible para nuestros clientes, con productos sencillos, fáciles de entender y sin complicaciones.
- Utilizamos un lenguaje conciso, comprensible y claro.
- Mejoramos nuestros procesos cada día, simplificando las gestiones y eliminando pasos innecesarios, tanto para nuestros clientes como para nuestros profesionales.

Personal

- Tratamos a nuestros clientes de forma individual y personalizada, ofreciéndoles alternativas en cuanto a productos y servicios, para que decidan los que mejor se adaptan a sus necesidades.
- Intentamos que cada uno de nuestros clientes se sienta único y valorado.
- Nos comprometemos con nuestros profesionales y les apoyamos para que desarrollen todo su potencial y consigan sus objetivos.

Fair

- Tratamos a nuestros clientes de forma justa y equitativa, siendo transparentes y resolviendo con la máxima rapidez y diligencia sus reclamaciones.
- Establecemos relaciones en las que tanto el Banco como los empleados, clientes y accionistas obtienen un beneficio. Porque entendemos que lo que es bueno para ellos, es bueno también para el Banco.
- Cumplimos nuestras promesas y nos responsabilizamos de los compromisos asumidos con nuestros clientes.

# Empleados

▼ Para ser el mejor banco comercial y de empresas para nuestros clientes debemos empezar por nuestros empleados. Si ellos se sienten orgullosos de pertenecer a Santander y más comprometidos, serán capaces de ganarse la confianza y fidelidad de nuestros clientes.

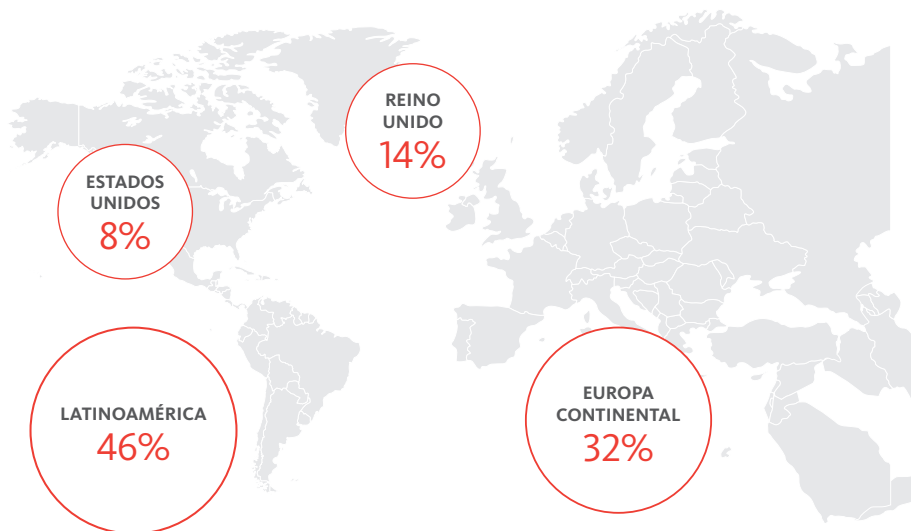
En 2014, Santander puso en marcha un Plan Estratégico de Recursos Humanos que tiene como objetivo principal **hacer de Santander el mejor lugar para trabajar**.

Este plan se articula en torno a **siete ejes de actuación** y cuenta con un sistema de gobierno y seguimiento que vigila la ejecución y el impacto de las iniciativas incluidas en cada uno de ellos.

## Plan Estratégico de Recursos Humanos



## Distribución de profesionales por áreas geográficas



## Otros datos clave



## Número total de profesionales

185.405



Entre los principales proyectos que se han puesto en marcha en 2014 en el marco de este plan destacan:

### Gestión del talento

Durante 2014, Santander ha elaborado un modelo armonizado y homogéneo que permita identificar y desarrollar el talento en el Grupo, así como un plan de sucesión que garantice la viabilidad de negocio.

Para ello, se han puesto en marcha las siguientes iniciativas:

- **Comités de Valoración de Talento (CVT)**, órganos que se reúnen periódicamente y cuentan con el impulso y la participación de la alta dirección: directores de división, *country heads* y miembros de los comités de dirección. En ellos se analiza a los profesionales, su trayectoria y proyección a futuro. En los casos que se considere, se establecen planes de desarrollo individual para acelerar el desarrollo profesional del directivo. En 2014 se celebraron 143 comités.
- **Global Job Posting**: una plataforma corporativa que ofrece a todos los profesionales del Grupo la posibilidad de conocer y optar a posiciones

vacantes en otros países. El objetivo es facilitar la movilidad de los empleados, fomentar su desarrollo y hacer más transparentes los procesos de selección interna. Desde su lanzamiento en julio de 2014 se han publicado más de 500 posiciones en diferentes países que se materializaron en más de 60 ofertas de incorporación.

Además, Santander ha seguido **apostando por la diversidad de género** con diferentes iniciativas:

- Programas como Sumando Talento o *Take The Lead*, dirigidos a mujeres en posiciones directivas o predirectivas de todos los países para impulsar el desarrollo del talento y el liderazgo femenino.
- En España, Banco Santander ha firmado un acuerdo voluntario con el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad dirigido a aumentar la presencia de mujeres en puestos directivos y predirectivos en cuatro años.
- En la sede corporativa del Banco en Boadilla del Monte se ha celebrado el III Encuentro Santander Mujer y Empresa con el título *Otras Perspectivas de liderazgo* que contó con la asistencia de cerca de 1.000 personas.



Centro de formación El Solaruco, Ciudad Grupo Santander, en Boadilla del Monte, Madrid, España.

**Evaluación**

El nuevo modelo de gestión del desempeño, puesto en marcha en 2014 para directivos corporativos, incluye las siguientes novedades:

- Medición independiente de objetivos y competencias que incluye un proceso de valoración 180 en el que participan tanto los reportes directos como el superior inmediato.
- Incorporación de un objetivo de “Gestión de personas” con un peso mínimo del 15%, que tendrá en cuenta los resultados de la evaluación 180.
- Refuerzo de la evaluación cruzada o funcional.
- Supresión de la curva de diferenciación de evaluaciones.

**Compromiso**

Por primera vez en el Grupo se ha lanzado una **encuesta global**, dirigida a los profesionales de todos los países, que tiene como objetivo conocer su nivel de compromiso, así como los aspectos organizativos que más valoran y aquellos donde existen oportunidades de mejora.

La tasa de participación global ha sido del 78% y los resultados indican que el 70% de los profesionales del Banco tiene un alto nivel de compromiso, 6 puntos por encima de la media del sector financiero. Además, el 78% de los profesionales se siente orgulloso de trabajar en Santander y quiere seguir haciéndolo durante mucho tiempo. Entre los aspectos que más valoran los empleados destacan las oportunidades de desarrollo profesional, el carácter innovador del Banco en el desarrollo de productos y servicios y los beneficios sociales a los que tienen acceso. También existen áreas de mejora relativas a la flexibilidad, la colaboración y el reconocimiento.

**Comunicación**

Con el objetivo de fomentar la escucha activa de los profesionales y un estilo de comunicación más transparente y participativo, durante 2014 se han puesto en marcha dos proyectos clave:

- **Santander Ideas**, la primera red social interna del Grupo que permite a los profesionales de todos los países compartir sus ideas sobre temas estratégicos para el Banco, votarlas y comentarlas. Este canal dinamiza la comunicación interna y fomenta una cultura de trabajo orientada a la innovación, la colaboración y la participación, aprovechando la diversidad y la inteligencia colectiva de los más de 180.000 profesionales de Santander en el mundo.

A través de los tres retos globales lanzados en 2014, relacionados con clientes, empleados y oficinas, se han obtenido más de 10.000 ideas de casi 25.000 participantes de todos los países del Grupo. De ellas, 213 han sido seleccionadas para su puesta en marcha y 50 ya están implantadas en diferentes países.

- **Somos Santander**, una campaña de comunicación que fomenta la idea de un equipo unido y cohesionado, donde el talento y el compromiso de todos los profesionales del Grupo es fundamental para conseguir un crecimiento sostenible que beneficie a nuestros clientes, accionistas y a la sociedad.

La *Semana Somos Santander* es uno de sus principales eventos y sirve para que los profesionales de todos los países del Grupo se conviertan en protagonistas y celebren el orgullo de trabajar en Santander. Además, durante esta semana, los voluntarios Santander expresaron su solidaridad, recogiendo en un solo día 59 toneladas de alimentos que fueron entregados a diversas ONG en todo el mundo.



Redes sociales para fomentar la comunicación y el trabajo colaborativo

**SANTANDER ideas:)**

25.000 participantes

10.000 ideas



233.489

seguidores en el perfil global de Santander en LinkedIn





Oficina de Santander Select en São Paulo, Brasil.

Esta fue una de las actividades de voluntariado corporativo organizadas en todos los países durante 2014, en las que participaron cerca de 60.000 voluntarios.

### Orientación al cliente

Durante 2014 Santander ha seguido apostando por la formación de sus profesionales, con especial atención al desarrollo de programas formativos y de intercambio de mejores prácticas que apoyen la transformación comercial hacia un Banco más orientado al cliente. Entre las novedades cabe señalar:

- **Santander Retail & Commercial Banking College**, cuyo propósito es favorecer el desarrollo y conocimiento de los profesionales de Banca Comercial a través de programas de formación especializados por segmento y/o negocio en cada país.
- **Santander Business Insights**, conferencias dirigidas a difundir buenas prácticas relacionadas con el cliente, tanto del Grupo como de organizaciones externas.
- **Conocimiento sin límites**, un nuevo portal de formación para todos los profesionales del Grupo que permite el acceso, de forma abierta y participativa, a una amplia variedad de recursos formativos y de mejores prácticas internas y externas para dar un mejor servicio al cliente.

### Reconocimientos

Entre los reconocimientos alcanzados por Banco Santander en los diferentes países durante 2014 cabe señalar los siguientes:

- Santander UK ha obtenido la certificación *Top Employer* que se otorga a aquellas entidades que alcanzan los estándares más altos de excelencia en las condiciones que ofrecen a sus

empleados. También ha sido reconocida como *Top 50 Employers for Women* por su apoyo a la diversidad de género y como *Top 100 Graduate Employers* por ser una de las empresas preferidas para trabajar entre los universitarios.

- Santander Consumer Alemania ha sido reconocida como *Top Employer* en el país y ha recibido el premio *Total E-Quality Award* por sus iniciativas a favor de la diversidad y de la igualdad de oportunidades entre sus empleados.
- En Argentina, Banco Santander ha obtenido por tercer año consecutivo el primer puesto en el *ranking* de mejores empresas para trabajar *Great Place to Work*.
- En España, el Banco ha obtenido los siguientes reconocimientos:
  - El *ranking MercoPersonas 2014* sitúa a Santander como el mejor banco y la cuarta mejor empresa para trabajar en España.
  - El estudio anual *Empleadores Ideales*, realizado por la consultora sueca Universum y que recoge la opinión de más de 16.000 estudiantes españoles, sitúa a Banco Santander entre las cinco empresas favoritas para trabajar para los estudiantes de empresariales y escuelas de negocios que la consideran, además, la entidad financiera preferida.
  - El estudio de la consultora *Randstad*, realizado entre más de 8.000 potenciales candidatos de entre 18 y 65 años, reconoce a Santander como una de las empresas preferidas para trabajar en España en la categoría de banca.



**103,2**  
millones de euros de  
inversión en formación  
para empleados de  
Santander



**97%**  
de los empleados  
recibieron formación  
en 2014



**44,6**  
horas de formación  
por empleado

# Clientes

▼ En Santander queremos ayudar a nuestros clientes a progresar y a cumplir sus objetivos. Para ello, los más de 180.000 profesionales del Banco trabajan cada día para construir relaciones a largo plazo que incrementen la satisfacción, confianza y fidelidad de nuestros clientes.

Con el objetivo de seguir incrementando el compromiso y vinculación de los clientes con el Banco y proporcionarles una experiencia de servicio excelente, este año se ha seguido trabajando en un modelo comercial que pretende ofrecer valor con soluciones sencillas y personalizadas, a través de los canales más adecuados y eficientes y con un trato justo y equitativo.

### Vinculación de clientes

Durante 2014 se ha avanzado en mejorar el conocimiento del cliente y adaptar el modelo de atención y las soluciones que el Banco puede ofrecerle a sus demandas.

### Conocer a nuestros clientes

Con el fin de facilitar un diálogo personalizado con los clientes que permita entender mejor sus hábitos, expectativas y necesidades, este año se han puesto en marcha nuevas herramientas de gestión y otras iniciativas, como eventos y dinámicas de grupo.

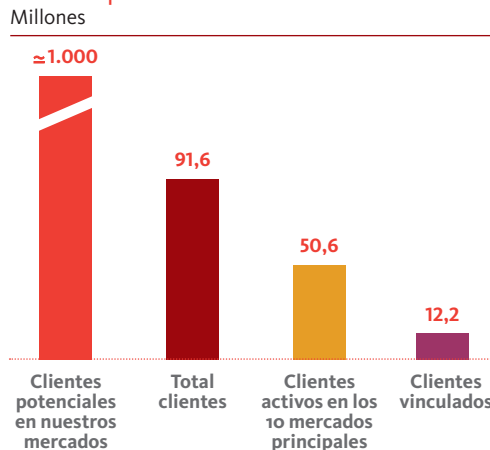
Tras la puesta en marcha en 2012 de NEO CRM en Chile, este año se ha lanzado en Brasil, España y Estados Unidos. En 2015 se implantará en Argentina, México, Portugal, Polonia y Reino Unido.

El proyecto **NEO CRM** es una novedosa herramienta para organizar la actividad comercial que permite recopilar y analizar la información de cada cliente y tener una visión 360 grados de su comportamiento y relación con el Banco. Esta información permite anticipar las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones personalizadas.

### Clientes del Grupo

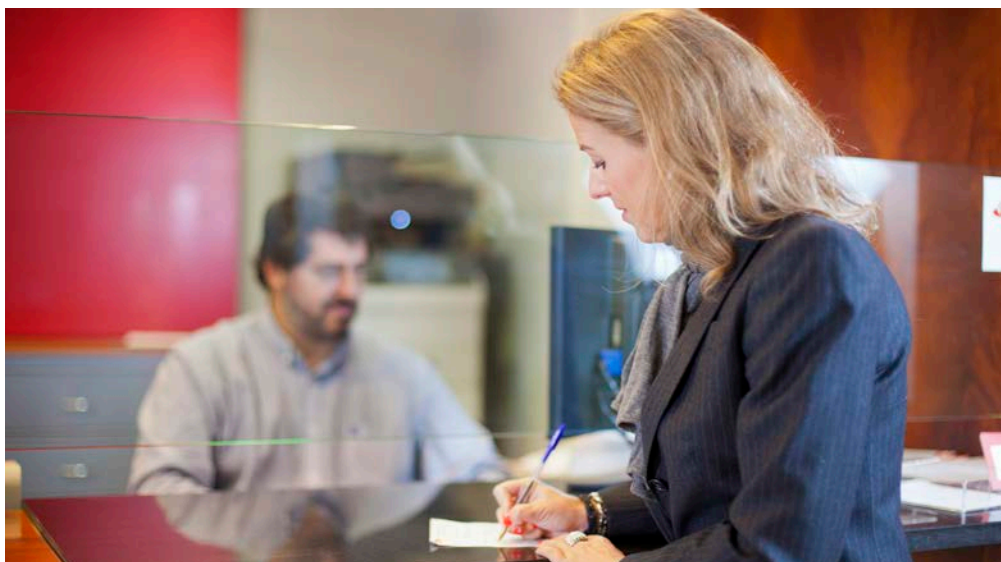
Millones	
España	12,6
Portugal	3,6
Reino Unido	25,7
Polonia	4,3
Alemania	6,3
Resto Europa	10,3
<b>Total Europa</b>	<b>62,8</b>
Brasil	31,1
México	11,7
Chile	3,6
Argentina	2,5
Resto Latinoamérica	0,5
<b>Total Latinoamérica</b>	<b>49,4</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>4,7</b>
<b>Total clientes</b>	<b>117,0</b>

### Clientes particulares



### Nuevos comportamientos del cliente

- El comportamiento de los clientes está evolucionando debido a un mayor acceso a las nuevas tecnologías
- El móvil ha cambiado la manera de relacionarse con el Banco
- Los clientes demandan un servicio más integral, sencillo y una mayor accesibilidad, buscando su comodidad y conveniencia a la hora de operar con el Banco



Oficina de Santander en Boadilla del Monte, Madrid, España.

### Soluciones especializadas

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

Durante 2014 Santander ha seguido innovando y desarrollando soluciones diferenciadas para cada tipo de clientes:

#### Particulares:

- El Banco ha seguido apostando por **Santander Select** como la propuesta de valor diferenciada del Grupo para los clientes de rentas altas. Este modelo de atención especializada, con productos y servicios diseñados para las necesidades de estos clientes, ya está implementado en todas las geografías.

Además, aprovechando la franquicia internacional, Santander es capaz de realizar ofertas de valor globales a estos clientes, como la tarjeta *Débito Global Select*, que permite hacer disposiciones de efectivo en los más de 30.000 cajeros del Banco en todo el mundo sin pagar comisión.

- En Reino Unido sigue funcionando con éxito la gama de productos 1|2|3 que cuenta con 3,6 millones de clientes con un alto grado de vinculación con el Banco. La cuenta corriente 1|2|3 reembolsa en efectivo parte de las facturas del hogar y paga con un mejor interés los mayores saldos en cuenta.

En España, Polonia y EE.UU. se lanzaron en 2013 productos similares y este año se ha implantado también en Alemania.

#### Empresas:

Con el objetivo de convertir al Banco en un **socio estratégico para el crecimiento de las pymes**, se han desarrollado diferentes iniciativas entre las que destaca *Santander Advance*, un programa que ofrece una potente oferta financiera y otras medidas no financieras para impulsar la internacionalización, el fomento del empleo, el talento y la formación.

En 2014 se ha producido el lanzamiento de *Santander Advance* en España, México y Portugal, con la participación de más de 28.000 pymes, y durante 2015 está prevista su extensión al resto de países del Grupo.

También en Reino Unido el programa *Breakthrough*, lanzado en 2012, ofrece servicios de valor añadido y financiación alternativa a las pymes en crecimiento en ese país. Los resultados han sido muy notables y la cuota de mercado del Banco en pymes ha pasado de 3,5% en 2012 a 6,5% en 2014.

Santander también está impulsando otras iniciativas que permiten aprovechar la escala y red internacional:

- **Santander Passport** es un modelo de atención especializado para compañías con actividad internacional. Estas empresas son reconocidas y atendidas de forma homogénea como clientes preferentes del Banco en todas las filiales del Grupo.

Durante 2014 se ha lanzado *Santander Passport* en ocho países (Argentina, Brasil, Chile, España, México, Portugal, Reino Unido y Uruguay) y está previsto que a finales de 2015 esté operativo en el resto de países del Grupo.





Oficina de Santander Select en México.

• **Santander Trade** es 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. Se ha lanzado en 12 países: Argentina, Brasil, Chile, España, EE.UU., México, Polonia, Portugal, Perú, Puerto Rico, Reino Unido y Uruguay.

Durante 2014 el Banco ha reforzado este servicio con *Club Santander Trade*, una comunidad *online* que permite a los clientes del Banco de distintos países ponerse en contacto para hacer crecer su actividad internacional. En la actualidad cuenta con más de 9.000 empresas participantes, ha recibido más de 1.000.000 de visitantes únicos y se han descargado más de 50.000 bases de datos.

• El nuevo proyecto de colaboración entre banca comercial y mayorista (*collaboration revenues*) pretende poner al alcance de todos los clientes del Banco los productos y servicios que mejor se adecuan a sus necesidades y que, hasta ahora, solo estaban al alcance de las grandes corporaciones empresariales.

**Excelencia operativa**

Santander quiere proporcionar a sus clientes una experiencia de servicio excelente y, por ello, durante este año ha puesto en marcha nuevas iniciativas que pretenden mejorar los procesos desde la visión del cliente incorporando los beneficios que supone la transformación digital.

**Estrategia multicanal y digital**

La transformación digital es una prioridad estratégica para Banco Santander. Durante 2014, el Banco avanzó en el desarrollo de un modelo de distribución multicanal que facilite la relación de los clientes con el Banco donde quieran, como quieran y cuando quieran.

Además, este año se ha seguido trabajando en un nuevo modelo basado en el concepto de oficina multicanal.

En el caso de las oficinas, que constituyen el principal canal para crear y mantener relaciones a largo plazo con los clientes, el objetivo es disponer de espacios más modernos y sencillos que combinen las ventajas del uso de la tecnología con la cercanía y la profesionalidad que ofrecen los empleados del Banco a los clientes.

También se ha potenciado la oferta de servicios a través del móvil, la banca electrónica o el *contact center*.

• En el mundo móvil se ha impulsado *Mobile First*, que pretende mejorar la experiencia del cliente a través del móvil con iniciativas como la banca móvil sencilla en Reino Unido (*Smartbank*), el *mobile wallet* en España para gestionar pagos desde el *smartphone*, y las nuevas *apps* móviles en Brasil, Alemania, Polonia, Uruguay, Puerto Rico y Portugal.

**Beneficios de Santander Passport**

- Un interlocutor global que atenderá a la empresa en cualquier país con el apoyo de gestores de cuenta locales
- Atención personalizada con apoyo de especialistas locales en mercados nuevos
- Facilidades para abrir una cuenta o contratar productos
- Respuesta ágil a peticiones de crédito, ya que el Banco dispondrá del análisis de riesgo de la actividad de la empresa en los diferentes mercados
- *App Passport*, para el acceso a través de dispositivo móvil a todas las ventajas de *Santander Passport*



**12.951**  
oficinas.  
La mayor red  
entre los bancos  
internacionales.

## Satisfacción clientes

% clientes particulares activos satisfechos

Banco	Cierre 2014	Cierre 2013
Argentina	86,8%	85,2%
Brasil	70,6%	78,4%
Chile	88,4%	85,4%
España	85,0%	87,2%
México	95,0%	92,0%
Polonia	93,5%	96,7%
Portugal	94,1%	93,8%
Reino Unido	94,5%	92,3%
EE.UU.	80,8%	80,8%
<b>Total</b>	<b>85,3%</b>	<b>86,9%</b>

- En el ámbito *online* destaca el lanzamiento de las nuevas webs comerciales en Reino Unido, Portugal, España y Argentina, el nuevo proyecto *online banking* en Brasil, el *virtual advisor* en Polonia, que facilita el asesoramiento remoto a los clientes, y el gestor digital en España.
- Respecto a los *contact center*, cabe señalar el éxito de la Huella Vocal en México (identificación del cliente por su voz).
- Además, se está dando un impulso adicional a las redes sociales con el objetivo de llegar a los clientes con ofertas de productos y servicios en el lugar y momento adecuado.

### Satisfacción de clientes

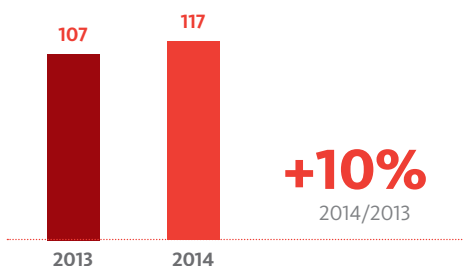
Uno de los objetivos estratégicos de Banco Santander es tener más clientes satisfechos. Entendemos que estos utilizan con mayor asiduidad los productos del Banco, sus saldos medios de ahorro son mayores y la probabilidad de abandono es significativamente más baja que en el caso de un cliente insatisfecho.

En 2014, el 85,3% de los clientes particulares activos de Grupo Santander estaban satisfechos. En particular, destaca la mejora de la satisfacción de clientes en México, Chile, Reino Unido y Argentina.

En cuanto a las reclamaciones, en 2014 se han reducido un 14% respecto al año anterior, lo que demuestra el compromiso de Santander por seguir mejorando de forma continua la atención y calidad del servicio que ofrece a sus clientes. De los mercados principales, aquellos en los que más se ha reducido el volumen de reclamaciones son Portugal, Reino Unido, Chile, Estados Unidos y Brasil.

## Clientes

Millones



Adicionalmente al programa de mejora continua de la calidad, implantado en el Grupo desde hace años, durante 2014 se ha puesto en marcha una iniciativa de transformación de la experiencia del cliente para los principales *Customer Journeys*.

Este proyecto, lanzado en los 10 principales países del Grupo, tiene como foco identificar los procesos de cliente que mayor impacto tienen en su experiencia y rediseñarlos desde su propia perspectiva (visión cliente).

Para ello, se sigue una metodología que tiene como base la opinión y expectativas del cliente y a partir del trabajo de múltiples áreas del Banco se entrega una experiencia nueva al cliente.

En la actualidad se está abordando en cada país la mejora de los 2-3 principales *Customer Journeys* (como el proceso de alta de clientes).

### Innovación

El compromiso de Santander con la innovación, como respuesta a los retos que la transformación digital supone para el negocio y los clientes, se ha visto reflejado en dos iniciativas:

- **Unidad corporativa de innovación**, cuyo objetivo es planificar y desarrollar la estrategia de innovación digital del Grupo desde una perspectiva global, aprovechando las capacidades de innovación que ya existen en los diferentes países y negocios. Entre sus funciones destaca el observatorio global, que analiza y consolida las tendencias y mejores prácticas del mercado, y los laboratorios, que conceptualizan y ejecutan proyectos aplicando metodologías innovadoras.
- El fondo de inversión **Santander InnoVentures**, dotado con 100 millones de dólares que invierte en *startups* y compañías innovadoras del sector financiero.

## Simplificación en el proceso de alta de clientes

Iniciativa que pretende mejorar la experiencia del cliente en sus primeros 90 días de relación con el Banco.

### Ejemplos de avances en países:

- **Reino Unido:** simplificación de documentos entregados al cliente
- **España:** firma digital en tablet

## Otros *Customer Journeys*

Mejora de diferentes procesos críticos en la relación diaria de los clientes con el Banco.

### Por ejemplo:

- **México:** proceso de crédito sin papel (*paperless*), comenzado en la primera visita al cliente y con preevaluación online
- **Argentina:** la resolución de incidencias se realiza en el momento y a través del mismo canal que utiliza el cliente para comunicarla

## Accionistas

▼ En Banco Santander prestamos especial atención a nuestros accionistas, a los que tratamos de retribuir con un dividendo por acción y un retorno atractivo y sostenible, con un modelo de servicio y atención personalizado y una comunicación puntual y transparente.

La base de la propuesta de valor de Banco Santander para sus accionistas es un modelo de negocio con elevada recurrencia de ingresos, prudente en riesgos, eficiente y con disciplina de capital y fortaleza financiera.

### Fortaleza de capital y gestión de riesgos

Banco Santander enfoca su estrategia en el crecimiento orgánico haciendo una asignación de capital eficiente entre sus negocios. Al mismo tiempo, el Banco está implantando un modelo de gestión integral del riesgo (*Santander Advanced Risk Management*), que le permitirá reforzar y mejorar su perfil de riesgo medio-bajo y reducir su tasa de morosidad por debajo del 5% en 2017.

Los resultados de los *stress test* y revisión de calidad de los activos (AQR) llevados a cabo por el BCE en 2014 demostraron que Santander cuenta con uno de los balances mejor capitalizados de la banca europea.

- El ajuste en los niveles de provisión de Grupo Santander resultante del AQR fue el más bajo entre sus competidores internacionales y supone un impacto de 0,04 puntos porcentuales sobre su ratio de capital.
- En el escenario adverso de los *stress test*, Santander es el banco que menos reduce su capital entre sus competidores internacionales, lo que supone un exceso de 20.000 millones de euros sobre el capital mínimo requerido en dicho ejercicio.

Ya en 2015, Banco Santander realizó una ampliación de capital de 7.500 millones de euros, mediante la emisión de 1.214 millones de acciones. La emisión se llevó a cabo a través del procedimiento de colocación privada acelerada dirigida a inversores institucionales. Las nuevas acciones comenzaron a cotizar el 13 de enero de 2015 en las bolsas españolas.

Este reforzamiento de capital permitirá al Banco beneficiarse del fuerte crecimiento previsto en sus mercados principales para 2016 aprovechando las oportunidades de crecimiento orgánico y

aumentando el crédito y su cuota de mercado. Además, hará posible anticipar el cumplimiento de los requerimientos de capital derivados de Basilea III, asumiendo su plena aplicación ya desde 2015 aunque sólo serían exigibles a partir de enero de 2019.

Tras esta ampliación de capital, el Banco alcanzará en 2015 una ratio de capital *fully loaded* de alrededor del 10%. Este nivel sitúa a Santander entre los bancos con mayor fortaleza de capital a nivel internacional, teniendo en cuenta que posee una diversificación geográfica y un modelo de negocio minorista que le permiten una baja volatilidad en sus resultados.

La ampliación de capital tuvo una buena acogida entre los inversores internacionales tal y como demostró la rapidez en que fue realizada, el número de inversores participantes y la alta demanda de las nuevas acciones. Esta operación es positiva para los accionistas, ya que se estima que mejora el beneficio por acción (BPA) desde 2016.

### Principales datos de la ampliación de capital de enero de 2015

- 7.500 millones de euros de ampliación de capital, representativo del 8,8% del capital del Banco tras la operación
- 1.214 millones de acciones emitidas
- 6,18 euros por título: precio de colocación
- 235 inversores participaron en la operación
- 11.000 millones de euros de demanda total para los nuevos títulos
- En 4 horas la operación estaba cerrada
- El 79% de la demanda se generó en EE.UU. y Reino Unido

La ampliación de capital permitirá al Banco beneficiarse del crecimiento previsto en sus mercados principales y situarse entre los bancos internacionales con mayor fortaleza de capital



Junta general extraordinaria de accionistas de Banco Santander, septiembre de 2014. Santander, España.

### Rentabilidad creciente y sostenible

Las expectativas de crecimiento de los principales mercados en los que Santander está presente permiten anticipar una mejora sustancial de la rentabilidad del Banco, tal y como ya muestra el fuerte crecimiento del beneficio en 2014 (+39,3%). El objetivo del Grupo es ir aumentando su rentabilidad desde un RoTE (*Return on Tangible Equity*) del 11% en 2014 hasta el 12-14% en 2017.

El importe destinado por Banco Santander a retribuir a sus accionistas con cargo a los resultados de 2014 ascenderá, de aprobarse la propuesta que el consejo de administración someterá a la junta de accionistas de 2015, a 0,60 euros por acción.

El programa *Santander Dividendo Elección* ha permitido que los accionistas puedan optar por recibir su retribución en acciones o en efectivo y ha facilitado, durante los años de la crisis, que la Entidad se recapitalice al ritmo de las exigencias regulatorias.

Tras la ampliación de capital, Banco Santander ha decidido reformular su política de dividendo. Así, ante la mejora del escenario de crecimiento económico y el cambio en la normativa fiscal, por el que empeora el tratamiento impositivo de percibir el dividendo en el formato *scrip*, la intención del consejo de administración es que la retribución con cargo al ejercicio 2015 sea de 0,20 euros por acción, que se abonaría, como siempre, en cuatro pagos, de los que tres se recibirán en efectivo y el otro, en acciones o efectivo, a elección del accionista.

En los próximos ejercicios, la evolución del dividendo será acorde al crecimiento de los resultados, con el objetivo de que la remuneración en efectivo (*cash pay-out*) represente entre el 30% y el 40% del beneficio recurrente, en lugar del 20% actual.

### Retribución percibida por los accionistas en 2014 y a percibir en 2015

**2014**  
Retribución  
por acción  
**0,60**  
euros

**Febrero** » 0,15 euros: *Santander Dividendo Elección* con cargo al ejercicio 2013

**Mayo** » 0,15 euros: *Santander Dividendo Elección* con cargo al ejercicio 2013

**Agosto** » 0,15 euros: *Santander Dividendo Elección* con cargo al ejercicio 2014

**Noviembre** » 0,15 euros: *Santander Dividendo Elección* con cargo al ejercicio 2014

**2015**  
Retribución  
por acción  
prevista  
**0,40**  
euros

**Febrero** » 0,15 euros: *Santander Dividendo Elección* con cargo al ejercicio 2014

**Mayo** » 0,15 euros: *Santander Dividendo Elección* con cargo al ejercicio 2014

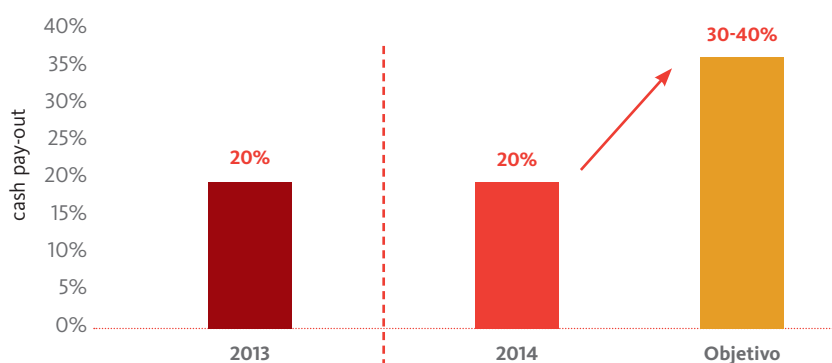
**Agosto** » 0,05 euros: Dividendo en efectivo con cargo al ejercicio 2015

**Noviembre** » 0,05 euros: *Santander Dividendo Elección* con cargo al ejercicio 2015

**...En los próximos ejercicios, la evolución del dividendo será acorde al crecimiento de los resultados.**

### Política de remuneración en efectivo al accionista (*cash pay-out*) vigente hasta ahora y nueva política de Santander

(% de dividendo pagado en efectivo)





**Evolución de la acción Santander**

Santander se mantuvo en 2014 como el primer banco de la zona euro por valor en bolsa por decimosegundo año consecutivo, y undécimo del mundo, con una capitalización bursátil de 88.041 millones de euros.

La acción Santander cerró 2014 con una cotización de 6,996 euros por título, lo que supone un ascenso del 7,5% respecto al cierre de 2013. Esta evolución es mejor que la del principal índice español, el Ibex 35 (+3,7%), y que la ofrecida por los principales índices internacionales DJ Stoxx Banks (-2,8%) y DJ Stoxx 50 (+2,9%).

A comienzos de 2015 la cotización de la acción Santander se vio afectada por el anuncio de la ampliación de capital del Banco y por las turbulencias existentes en el mercado ante el riesgo político en Grecia, el precio del petróleo y la corrección de la política monetaria en Estados Unidos.

**Base accionarial y capital**

**Número de accionistas**

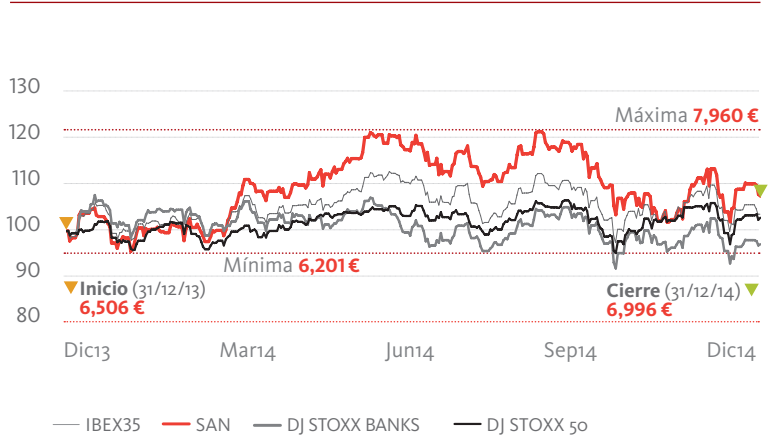
A cierre de 2014, Banco Santander contaba con 3,2 millones de accionistas en más de 100 países.

**Número de acciones**

El número de acciones de Banco Santander a cierre de año era de 12.584.414.659, tras haber realizado cuatro ampliaciones de capital para atender la demanda de los cuatro *scrip dividend* realizados en el año que supusieron la emisión de un total de 880.057.105 acciones nuevas, representativas del 7,8% del capital al inicio del ejercicio. Además de esto, y para atender el canje de la oferta para la adquisición del 13,65% de Santander Brasil, se realizó una ampliación de 370.937.066 acciones, aprobada en junta extraordinaria.

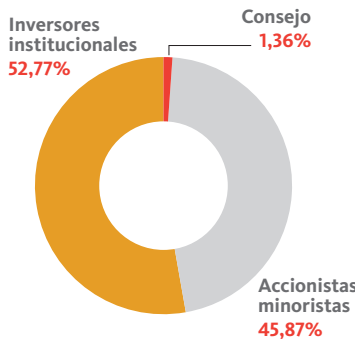
**Evolución comparada de cotizaciones**

DIC 13 VS. DIC 14



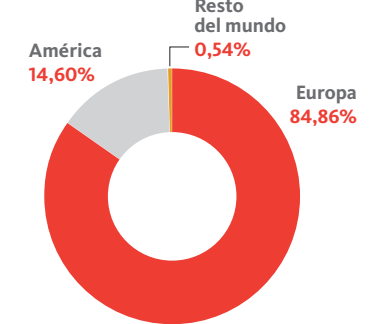
**Distribución del capital social por tipo de accionista**

Datos a 31/12/14



**Distribución geográfica del capital social**

Datos a 31/12/14



**3,2**  
millones de accionistas



Beneficio por acción  
**24,4%**  
crecimiento en 2014



Capitalización bursátil  
**88.041**  
millones de euros

**Calendario de hitos en 2014**

30 de enero: presentación de resultados 2013

28 de marzo: junta general ordinaria de accionistas

mayo: retribución del dividendo complementario 2013

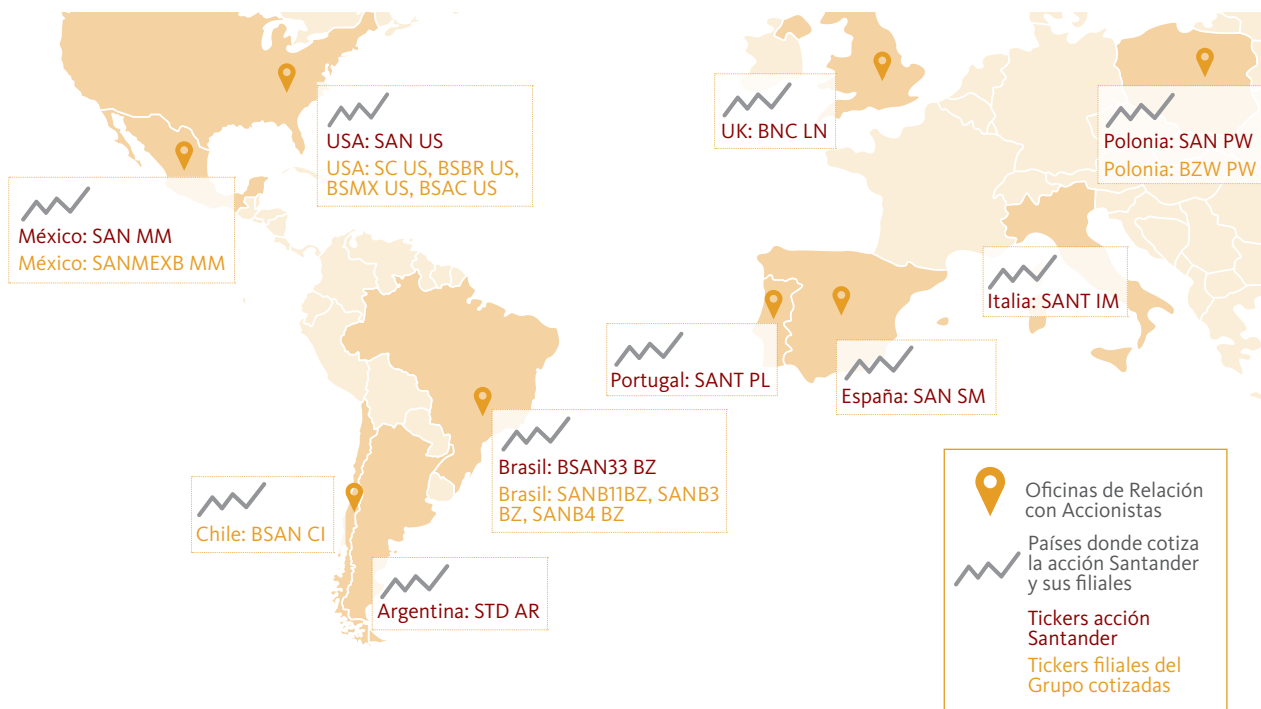
agosto: retribución del primer dividendo a cuenta 2014

febrero: retribución del tercer dividendo a cuenta 2013

29 de abril: presentación de resultados 1T14

31 de julio: presentación de resultados 2T14

## La acción Santander en el mundo



### Cotización en dos nuevos mercados

La acción Santander empezó a cotizar el pasado 17 de noviembre en la Bolsa de São Paulo tras la oferta de adquisición del 13,65% del capital de Santander Brasil, que supuso la emisión de nuevas acciones de Banco Santander. A esto se sumó la salida a bolsa de la acción Santander en Varsovia el pasado 3 de diciembre. Con ello, la acción Santander cotiza en nueve mercados: en las cuatro bolsas españolas, Nueva York, Milán, Lisboa, Londres, Buenos Aires, México, São Paulo y Varsovia.

### Oficinas de Relación con Accionistas

Banco Santander quiere escuchar la voz de todos sus accionistas y, para conseguirlo, pone a su disposición, a través de las oficinas de Relación con Accionistas, variados canales que facilitan su comunicación con el Banco como: buzón del accionista, línea telefónica, web corporativa, web comercial Yo Soy Accionista, app *Santander Accionistas*.

A través de estos canales los accionistas han enviado sus comentarios y sugerencias, a la vez que han recibido toda la información relacionada con la evolución de la acción y del Grupo. Además de esto, se realizaron 329 eventos con accionistas a través de los cuales se les informó sobre los resultados del Grupo y se ofreció a los asistentes una atención personal.

En 2014:

**32.034**  
correos electrónicos  
atendidos

**227.968**  
consultas telefónicas  
recibidas

**339.049**  
escritos

**3.826.979**  
alertas enviadas  
por sms

**Lectura de Códigos QR**  
Acceda al área de accionistas dentro de la web corporativa.



**15 de septiembre:** junta general extraordinaria de accionistas

**4 de noviembre:** presentación de resultados 3T14

**17 de noviembre:** salida a cotización de la acción SAN en Brasil

**enero de 2015:** ampliación de capital de 7.500 millones de euros

**26 de octubre:** 'stress test' a la banca europea

**noviembre:** retribución del segundo dividendo a cuenta 2014

**3 de diciembre:** salida a cotización de la acción SAN en Polonia

**3 de febrero de 2015:** presentación de resultados 2014

# Sociedad

▼ En Banco Santander desarrollamos nuestro negocio de forma responsable para aportar mayor valor a nuestros empleados, clientes y accionistas. Para ello, tenemos en cuenta el impacto de nuestra actividad sobre el medio ambiente y contribuimos al progreso económico y social de las comunidades en las que estamos presentes.

El compromiso de Banco Santander con la sociedad y el entorno que le rodea se pone de manifiesto en dos ámbitos fundamentales:

## 1. Responsabilidad en el desarrollo de su actividad

Banco Santander es consciente del enorme impacto que su actividad habitual tiene sobre el entorno y se compromete a actuar de forma responsable. Para ello:

- Cuenta con un comité de sostenibilidad presidido por el consejero delegado, que es el órgano responsable de integrar la sostenibilidad dentro del modelo de negocio del Grupo.
- Ha desarrollado políticas corporativas y rigurosos procesos de comercialización de productos y servicios que pretenden garantizar una venta adecuada de los mismos.
- Fomenta el cumplimiento de códigos de conducta que rigen el comportamiento de sus profesionales.
- Mide los riesgos sociales y ambientales en las grandes operaciones de crédito.
- Dispone de políticas internas que rigen la actuación del Banco en sectores sensibles, como el de defensa, el energético o el forestal.
- Cumple con los más altos estándares de gobierno corporativo en cuanto a transparencia, eficacia y defensa de los intereses de los accionistas.
- Promueve el cumplimiento de los *Principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas* entre sus proveedores y gestiona los procesos de compras de forma coordinada, eficiente y sostenible.
- Ha implantado medidas de eficiencia energética en todas las instalaciones propias del Grupo y ofrece líneas de financiación a la implementación de energías limpias.

## 2. Compromiso con la comunidad

Santander demuestra su compromiso con la sociedad en la que realiza su actividad invirtiendo en su desarrollo y progreso social, con iniciativas en diferentes ámbitos.

- **Educación.** Una educación de calidad y para todos es una garantía de bienestar social y económico. Banco Santander apoya la educación como motor de progreso de las comunidades en las que está presente, con especial atención a la educación superior. El programa de Santander Universidades es la seña de identidad del compromiso social del Grupo. Además, el Banco impulsa el acceso a una educación infantil de calidad a través de diferentes iniciativas, algunas de ellas con la implicación directa de sus empleados.
- **Emprendimiento y creación de empleo.** Santander promueve el emprendimiento y la creación de empleo, con especial atención a los ámbitos de la educación superior y de las universidades. El Banco cuenta con diferentes iniciativas de incubación de empresas y promoción del talento joven con espíritu emprendedor, así como programas que contribuyen al fortalecimiento del tejido empresarial y el desarrollo sostenible.
- **Inclusión financiera.** Banco Santander persigue la inclusión financiera y la integración sociolaboral de colectivos vulnerables, para mejorar su calidad de vida y la de su entorno. Santander tiene programas de microcréditos en Brasil, Chile y El Salvador. Además, el Banco mantiene un firme compromiso con la educación financiera, consciente de la necesidad de promover un mejor conocimiento sobre aspectos básicos de las finanzas.
- **Cultura.** Santander realiza una intensa actividad para la protección, conservación y difusión del arte y la cultura. Fundación Banco Santander en España y Santander Cultural en Brasil son los máximos exponentes de la inversión cultural que el Grupo desarrolla.

Santander está presente en los índices bursátiles más relevantes que analizan y valoran las actuaciones de las empresas en materia de responsabilidad social corporativa: el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) en categoría bronce, y el FTSE4Good



“Banco Santander es la primera empresa del mundo en inversión en educación” según el informe de la Fundación Varkey en colaboración con la Unesco

### Santander Universidades

La inversión en educación superior es la seña de identidad del compromiso social del Banco que se articula y gestiona a través de Santander Universidades.

Desde hace 18 años, Santander mantiene una alianza estratégica a largo plazo con las universidades, única en el mundo. Santander colabora 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 incorporación de los estudiantes al mercado laboral 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.

Entre las principales actuaciones realizadas en 2014 destacan:

- La **4ª edición del programa de becas de prácticas profesionales en pymes en España**, en el que se otorgaron otras 5.000 becas. La gran acogida y éxito de este programa ha hecho que se haya lanzado también, por segunda vez, en Argentina, Reino Unido y Puerto Rico. Con este programa se facilita la inserción de los estudiantes en el mundo laboral. Casi el 50% de los estudiantes que realizaron prácticas a través de una beca mantuvieron relación laboral con la empresa al finalizar el programa.

- La **red Universia** también ayuda a la inserción laboral de los jóvenes, con 2,8 millones de ofertas de empleo en 2014 y 16 millones de demandas registradas en los portales de la comunidad laboral.
- La **innovación y el emprendimiento** es un eje prioritario en el apoyo que Santander Universidades da a la comunidad universitaria. Destaca la celebración de la 10ª edición de los Premios Santander Universidades a la Innovación y Emprendimiento en Brasil, con 20.100 proyectos presentados, y las ediciones de México, Argentina, Chile y Puerto Rico. Cabe señalar también la organización del evento internacional **Spin 2014** en la ciudad de México, en colaboración con la Red Emprendia, la red universitaria iberoamericana de incubación de empresas dedicada promover la transferencia de conocimiento, el desarrollo tecnológico, la innovación y el emprendimiento responsable.
- Lanzamiento de la última edición de los programas de **becas Santander Iberoamérica**, cumpliendo así con el compromiso presentado en el marco del II Encuentro de Rectores de Guadalajara, México, en 2010.



Aportación de  
**146**  
millones de euros a  
universidades



**1.175**  
convenios con  
universidades de 21 países  
de cuatro continentes



**28.443**  
becas y ayudas  
concedidas en 2014

**uni>ersia**

**1.345**  
universidades forman  
parte de Universia  
**2,8** millones  
de ofertas de empleo  
para universitarios



Cumbre Iberoamericana de Jefes de Estado, Veracruz, México.

En 2014 se celebró el **III Encuentro Internacional de Rectores de Universia** en Río de Janeiro, con la asistencia de 1.109 rectores de universidades de 32 países que, durante dos días, debatieron la proyección de la Universidad y su capacidad para dar respuesta a las demandas de la sociedad.

Las conclusiones de las diferentes sesiones de trabajo celebradas se recogen en la Carta Universia Río 2014, que detalla los grandes retos y prioridades a las que se enfrenta la Universidad Iberoamericana del Siglo XXI y entre los que destaca el fomento del emprendimiento. Esta carta fue entregada por Ana Botín, presidenta de Banco Santander, al presidente de México, Enrique Peña Nieto, al rey de España, Felipe VI, y a la

Secretaría General Iberoamericana en el marco de la cumbre de Jefes de Estado que se celebró en diciembre de 2014 en Veracruz, México.

En el encuentro de Río, el Banco anunció su compromiso de invertir 700 millones de euros en programas de apoyo a las universidades en los próximos cuatro años. De ellos, el 40% se destinará a becas de acceso y de movilidad nacional e internacional de estudiantes y profesores; el 30% a fomentar la investigación, la innovación y el emprendimiento universitario; y el 30% restante a apoyar proyectos académicos y a iniciativas destinadas a la modernización e incorporación de las nuevas tecnologías en la universidad.



#### Carta Universia Río 2014

### Claves estratégicas y propuestas para las universidades iberoamericanas

1. La consolidación del Espacio Iberoamericano del Conocimiento (EIC).
2. La responsabilidad social y ambiental de la universidad.
3. La mejora de la información sobre las universidades iberoamericanas.
4. La atención a las expectativas de los estudiantes.
5. La formación continua del profesorado y el fortalecimiento de los recursos docentes.
6. La garantía de calidad de las enseñanzas y su adecuación a las necesidades sociales.
7. La mejora de la investigación, la transferencia de sus resultados y la innovación.
8. La ampliación de la internacionalización y de las iniciativas de movilidad.
9. La utilización plena de las tecnologías digitales.
10. La adaptación a nuevos esquemas de organización, gobierno y financiación.



Ver más información sobre la Carta Universia Río 2014 en: [www.universiariorio2014.com](http://www.universiariorio2014.com)



**Reconocimientos**

El compromiso de Banco Santander con la sociedad ha sido reconocido durante 2014 por prestigiosas instituciones internacionales:

- **Banco más verde del mundo** por tercera vez, según la revista *Bloomberg Markets*, que elabora desde hace cuatro años el *ranking The World's Greenest Banks*, que evalúa la financiación en proyectos de energías renovables y la reducción del impacto ambiental con medidas de eficiencia energética.
- **Banco más transparente del mundo**, según la ONG Transparencia Internacional, que ha elaborado la segunda edición de su informe *Transparency in Corporate Reporting*. Santander se sitúa en la 5ª posición del *ranking* de multinacionales más transparentes del mundo y es el primero entre los bancos internacionales, gracias a la información que proporciona sobre sus programas anticorrupción y su transparencia organizativa.

Además, cabe señalar algunos reconocimientos obtenidos durante este año en los países donde está presente Santander:

- **Santander Brasil ha ganado el premio BeyondBanking**, en la categoría Planet Ban-

king -adaptación y respuesta a los efectos del cambio climático-, que otorga el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), por su programa Reduzca y Compense CO<sub>2</sub>. Este galardón reconoce a las mejores instituciones del sector financiero en materia de sostenibilidad de toda Latinoamérica.

- **Santander Chile ha sido reconocida como la Empresa Líder en Gobierno Corporativo** por ALAS20, el Estudio de Sustentabilidad e Inversiones Responsables de la Agenda de Líderes Sostenibles 2020. También ha obtenido un premio en la categoría de Empresa Líder en Sustentabilidad y en la categoría de Relaciones con los Inversionistas.
- **Santander UK ha conseguido un premio nacional por el programa Community Plus**, de la Fundación Santander UK, por ser considerado el mejor programa de fundación corporativa en los premios nacionales The Corporate Engagement Awards 2014 que se otorgan a las iniciativas de responsabilidad social corporativa.
- **Santander Totta ha sido reconocido por sus planes de gestión de eficiencia energética** en su sede, en la IX edición de los premios EDP Energía Eléctrica y Ambiente.

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

**Experiencias Santander****Santander Chile:  
Educación financiera**

Con el objetivo de promover la educación financiera de forma inclusiva, fomentar conductas como el consumo responsable, el ahorro y el buen uso de los productos y servicios bancarios, se han desarrollado diferentes iniciativas para particulares y pymes como sanodelucas.cl, una plataforma digital e interactiva con contenidos y herramientas, y el recientemente inaugurado Centro de Educación Financiera.

**Santander México:  
Educación infantil**

El proyecto Bécalos, en el que participa el Banco desde hace años en colaboración con la Asociación de Bancos de México y la Fundación Televisa, promueve la educación en México mediante la concesión de becas educativas a estudiantes y profesores de escuelas públicas. Con Bécalos, 90 de cada 100 estudiantes pueden cursar el siguiente curso escolar. El Banco recaudó fondos por más de 53.000 euros en 2014 para esta iniciativa a través de sus cajeros automáticos. El Banco por su parte aportó 200.000 euros, y hasta la fecha, más de 200.000 estudiantes se han beneficiado del programa.

**Santander Brasil: programa  
de microcréditos**

- ▶ Santander Brasil es el 1º banco privado y 2º mayor institución de microcréditos en Brasil, con presencia en más de 600 municipios de todo el país.
- ▶ El programa concede créditos de 700 - 800 euros, con plazos de aproximadamente ocho meses, a grupos solidarios formados por cinco o seis personas.
- ▶ Más de 300.000 personas, el 70% mujeres, se benefician de este programa desde 2002.

# Gestión del riesgo

▼ La calidad en la gestión del riesgo constituye una de nuestras señas de identidad y, por tanto, un eje prioritario de actuación y de creación de valor.

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 de resultados económicos.

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 del riesgo un factor clave para la consecución de los objetivos estratégicos del Grupo.

## Principios corporativos de gestión del riesgo en Grupo Santander



Integración de la cultura de riesgos e involucración de la alta dirección en la gestión y toma de decisiones sobre los riesgos



Independencia de la función de riesgos



Consideración integral de todos los riesgos



Formulación del apetito de riesgo del Grupo y de las unidades



Definición clara de atribuciones y toma de decisiones a través de órganos colegiados



Uso de instrumentos de gestión comunes entre países



## El consejo de administración es el órgano responsable del establecimiento y actualización anual del apetito de riesgo de la entidad

### Gobierno corporativo de la función de riesgos

El consejo de administración es el órgano responsable del establecimiento y actualización anual del apetito de riesgo, 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 cada 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 el Grupo.

La comisión delegada de riesgos (CDR) es el máximo órgano ejecutivo de riesgos del Grupo y adopta decisiones en el ámbito de las facultades delegadas por el consejo para asegurar que el perfil de riesgos del Grupo derivado de la estrategia de negocio esté alineado con los límites de apetito de riesgo y políticas globales aprobadas por el consejo. Bajo estas facultades la CDR aprueba operaciones de riesgo, establece políticas de riesgos y hace un seguimiento del perfil de riesgos global, asegurando que el Grupo cuente con la estructura, recursos y sistemas necesarios para hacer una adecuada gestión y control de riesgos.

La CDR tiene delegadas parte de sus facultades en comités de riesgo corporativos, estructurados por tipo de riesgo y actividad, lo que facilita un adecuado proceso de escalado para la toma de decisiones final y seguimiento continuo del perfil de riesgos. Además, tanto la comisión ejecutiva como el consejo de administración del Banco dedican una especial atención a la gestión de los riesgos del Grupo.

En 2014 se creó una nueva comisión del consejo de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, cuyas funciones son apoyar y asesorar al consejo en la definición y evaluación de la estrategia y políticas de riesgos y en la relación con supervisores y reguladores en los distintos países en que está presente el Grupo, supervisar el cumplimiento del código general de conducta y, en general, de las reglas de gobierno y el programa de cumplimiento del Banco.

### Advanced Risk Management (ARM)

El Grupo ha puesto en marcha el programa *Advanced Risk Management* para acelerar la implantación de sus proyectos estratégicos de mejora de la capacidad de gestión y control de riesgos. Se trata de tener una gestión de riesgos desde una visión integral e integrada en todos los niveles de la organización, alineando de manera eficiente los objetivos estratégicos de negocio con un perfil de riesgos medio-bajo y estable.



Para más información sobre gobierno corporativo de la función de riesgos ver páginas 179-181 de este informe anual

## Perfil de riesgos de Grupo Santander

Los riesgos a los que hace frente Santander como consecuencia de su actividad son: crédito, mercado, liquidez, estructural y de capital, operacional, de conducta, cumplimiento y legal, de modelo, reputacional y estratégico. A continuación, se presenta una breve descripción y evolución en 2014 de los principales.

### Riesgo de crédito



Ver páginas 194-222 de este informe anual

#### Definición

Este riesgo 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.

Otras ópticas del riesgo de crédito:

- Riesgo de crédito por actividades en mercados financieros.
- Riesgo de concentración.
- Riesgo país.
- Riesgo soberano y frente al resto de administraciones públicas.
- Riesgo medioambiental.

#### Perfil del riesgo

- Más del 80% del riesgo de crédito de Grupo Santander proviene de la banca comercial.
- El 64% de la cartera de créditos del Grupo tiene garantía real.
- Elevado grado de diversificación geográfica de los riesgos.
- Concentraciones limitadas en clientes, grupos empresariales, sectores, productos y geografías.
  - La mayor concentración en una cartera de crédito en un sector y país determinado pesa el 16% del riesgo del Grupo y corresponde a los préstamos residenciales en Reino Unido.
  - La exposición al riesgo soberano de España representa tan sólo el 3% de los activos totales del Grupo.
- Exposición a riesgo transfronterizo muy limitada, en línea con modelo de filiales autónomas en capital y liquidez.
- Alta calidad crediticia de los activos del Grupo.

#### Evolución en 2014

- El riesgo de crédito con clientes en 2014 ascendió a 804.084 millones de euros, con aumento en 2014 tras dos años de descensos.
- Se mantiene la tendencia hacia la reducción del coste del crédito, que se sitúa en el 1,43%, y de las dotaciones para insolvencias.
- La tasa de morosidad se redujo hasta el 5,19% y la tasa de cobertura aumentó hasta el 67%.
- La exposición neta a riesgo inmobiliario discontinuado en España se redujo en 2.015 millones de euros hasta los 7.320 millones de euros.
- El ajuste en los niveles de provisión de Grupo Santander como resultado del AQR llevado a cabo por el BCE es inmaterial, ya que asciende a 200 millones de euros, siendo el balance del Grupo de 1,3 billones de euros.

### Riesgo de liquidez y financiación



Ver páginas 245-258 de este informe anual

El riesgo de liquidez es aquel en el que incurre una entidad por las pérdidas potenciales que se pueden producir como consecuencia de su incapacidad para obtener financiación en el mercado y/o por el mayor coste financiero de acceder a nuevas vías de financiación.

La gestión de este riesgo tiene como objetivo la disponibilidad de los recursos necesarios en tiempo y coste adecuados para atender a sus obligaciones y desarrollar su operativa.

- La gestión de la liquidez y la financiación es un elemento básico de la estrategia de negocio.
- El modelo de financiación y liquidez está descentralizado y basado en filiales autónomas que son responsables de cubrir sus propias necesidades de liquidez.
- 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 mayorista de corto plazo.
- Disponibilidad de una reserva de liquidez suficiente, que incluye la capacidad de descuento en bancos centrales para su utilización en situaciones adversas.

- Ratio de créditos sobre depósitos en el Grupo en niveles muy confortables (113%).
- Elevada captación mayorista de medio y largo plazo (emisiones y titulizaciones): 52.000 millones de euros a través de 18 emisores relevantes en 15 países y 13 divisas.
- Cumplimiento anticipado de ratios regulatorias: al cierre de año, LCR superior al 100% en el Grupo y en las filiales principales, frente al 60% exigible en octubre de 2015.
- La reserva de liquidez se sitúa en 230.000 millones de euros, tras aumentar en 2014 en cantidad (+30.000 millones de euros) y en calidad de sus activos.

## Definición

**Riesgo de mercado**

Ver páginas 223-244 de este informe anual

El 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 del tipo de interés, tasa 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.

## Perfil del riesgo

- Santander mantiene una moderada exposición al riesgo de mercado.
- Diversificación tanto en términos de factores de riesgo como de distribución geográfica.
- Actividad de negociación centrada en el negocio de clientes.
- El VaR medio en actividad de negociación permanece en el rango bajo en línea con los ejercicios anteriores.
- Limitada exposición a activos estructurados complejos.

## Evolución en 2014

- El VaR de la actividad de negociación en mercados ha fluctuado en 2014 entre 8 y 24 millones de euros.
- Las fluctuaciones más significativas han sido debidas a los cambios en la exposición a tipo de cambio de Brasil y a tipo de interés y *spread* de crédito en la tesorería de España.

**Riesgo operacional**

Ver páginas 259-267 de este informe anual

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 de este riesgo se enfoca en la identificación, medición/evaluación, control/mitigación y comunicación.
- Modelo organizativo de control y gestión en base a tres líneas de defensa.
- El Grupo dispone de un inventario de más de 500 medidas de mitigación establecidas en respuestas a las principales fuentes de riesgo.
- El sistema de gestión de continuidad del negocio garantiza el funcionamiento de los procesos en caso de desastre o de incidente grave.

- Avance en la evolución hacia un modelo avanzado (AMA) para el cálculo de capital regulatorio por riesgo operacional.

**Riesgo de cumplimiento y reputacional**

Ver páginas 268-273 de este informe anual

**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 autoregulación de la organización o códigos de conducta aplicables a la actividad desarrollada.

**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.

- Declaración expresa de tolerancia cero en materia de riesgo de cumplimiento y reputacional.
- El programa de cumplimiento del Grupo pone el foco en:
  - 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.

- En materia de prevención de blanqueo de capitales se analizaron 22,9 millones de operaciones y se impartieron cursos de formación a 129.233 empleados.
- El comité corporativo de comercialización analizó un total de 103 productos/servicios nuevos.
- 12.000 empleados del Grupo están sujetos al Código de Conducta en los Mercados de Valores.
- Banco Santander hizo públicos 90 hechos relevantes.





Santander obtuvo un beneficio atribuido  
en 2014 de

**5.816 millones de euros.**

El beneficio creció un 39,3%, apoyado en la solidez de ingresos,  
en el control de costes y en el descenso de dotaciones.



# 2

## Resultados en 2014

- ▶ 52 Contexto económico, bancario y regulatorio
- ▶ 56 Datos relevantes
- ▶ 58 Países
- ▶ 66 Negocios globales



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



# Contexto económico, bancario y regulatorio

## Entorno económico internacional

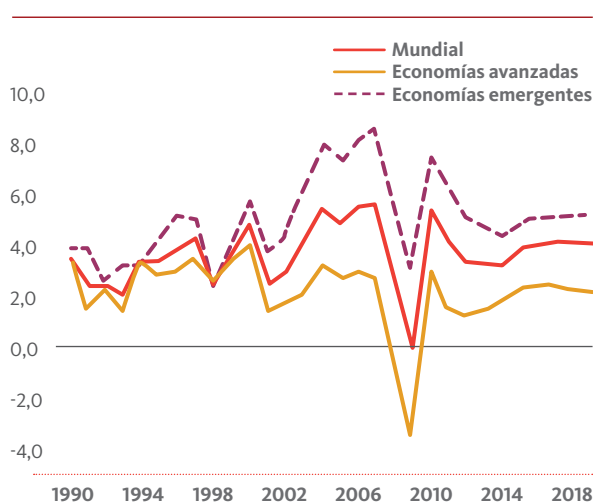
La economía mundial registró en 2014 un crecimiento del orden del 3,3%, ritmo similar al de 2013 pero con diferencias importantes: por un lado, las economías avanzadas en su conjunto han registrado una apreciable revitalización, que se ha visto compensada por la moderación del crecimiento de las economías emergentes. Por otro, tanto entre los países avanzados como entre los emergentes se han acentuado las diferencias en sus posiciones cíclicas:

- **EE.UU.** se encuentra en una sólida fase de expansión. La economía creció a ritmos superiores al potencial, de modo que el desempleo y el exceso de capacidad instalada se redujeron de forma sustancial. La inflación se mantuvo baja. En estas condiciones, la Reserva Federal dio por concluido su programa de compras de activos, sin abandonar el tono expansivo de su política monetaria.
- **Reino Unido** mostró en 2014 un comportamiento muy positivo. La inflación se consolidó por debajo del 2%, de modo que el Banco de Inglaterra mantuvo el tipo de descuento en el 0,5%.
- El PIB de la **eurozona** registró una recuperación lenta. La inflación se situó en tasas próximas al 0%, lo que motivó que el BCE redujera sus tipos de referencia y pusiera en marcha nuevas medidas de relajación cuantitativa en forma de inyección de liquidez a largo plazo (conocidas como TLTRO) y de compras de títulos emitidos por el sector privado.
- **España** registró en 2014 un crecimiento claramente por encima del conjunto del área euro. La creación de empleo, que comenzó en el último trimestre de 2013, se ha consolidado, apoyando un gradual descenso de la tasa de paro. La recuperación es resultado de los ajustes y reformas acometidas por los sectores público y privado en los últimos años, entre los que destacan la

recuperación de competitividad, vía devaluación interna, la reforma laboral y la reestructuración del sistema financiero.

- **Alemania** ha moderado su crecimiento según avanzaba el año manteniendo la fortaleza de su mercado laboral y una elevada competitividad de las exportaciones.
- **Polonia** registró un fuerte crecimiento en 2014, si bien en el último tramo del año perdió vigor debido al conflicto en Ucrania (que afecta al comercio de Polonia con Europa del Este) y al modesto crecimiento de la eurozona.

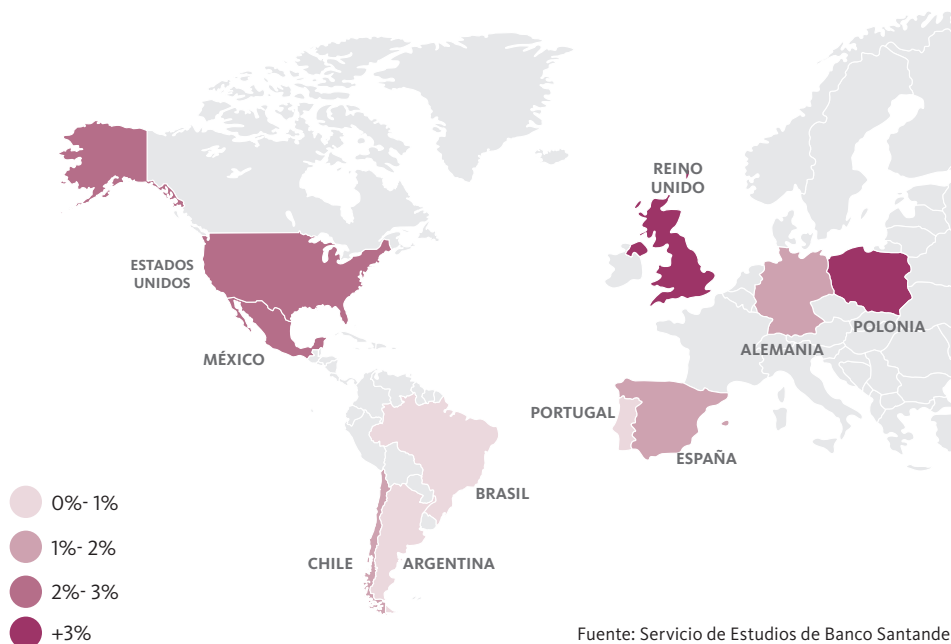
Las economías avanzadas en su conjunto registraron una apreciable revitalización, mientras que las economías emergentes moderaron su crecimiento



Fuente: FMI, World Economic Outlook

## PIB 2014

% var.anual



Fuente: Servicio de Estudios de Banco Santander

» En Estados Unidos y Reino Unido la consolidación de la recuperación ha sido especialmente relevante

» En la eurozona, el ritmo de crecimiento ha sido moderado. España creció por encima de la media europea

» En Latinoamérica, el crecimiento se ha ralentizado aunque con desigual intensidad por países

- En **Latinoamérica**, el crecimiento económico se ralentizó en 2014 (1,3% frente al 2,7% de 2013) en un entorno internacional caracterizado por la normalización de la política monetaria en EE.UU., el menor crecimiento de China y unos términos de comercio exterior menos favorables que en el pasado. Pese a este menor crecimiento, la inflación ha repuntado, como consecuencia de diversos choques de oferta y del efecto de la depreciación cambiaria que han registrado las divisas latinoamericanas.
- **Brasil** registró un crecimiento moderado, pese a lo cual la tasa de desempleo se mantuvo en niveles muy reducidos. Las primeras medidas anunciadas por el nuevo gobierno han sido bien valoradas por los mercados.
- En **Chile**, la economía se desaceleró, lo que motivó un tono más expansivo de la política monetaria (el tipo oficial se ha situado en el 3%) y fiscal.
- **México** registró un claro perfil de mejoría a lo largo del año gracias a su fuerte vinculación comercial con EE.UU. y a las expectativas desatadas por las importantes reformas estructurales.

**Los principales organismos internacionales prevén una recuperación generalizada de la economía mundial en 2015 que ganará fuerza en 2016.**

**Mercados financieros y tipos de cambio**

En general, las condiciones financieras han mejorado sustancialmente. Los avances se produjeron esencialmente en la primera mitad del año, cuando la percepción global de riesgo disminuyó de forma ostensible, los índices bursátiles registraron alzas generalizadas, las primas de riesgo de la deuda pública y privada cayeron sustancialmente, el acceso a los mercados de capitales se hizo más fluido y las condiciones de oferta de crédito bancario –en las economías avanzadas– se distendieron.

Este comportamiento estuvo ligado a las políticas monetarias de los bancos centrales, que devino en una liquidez abundante y en la consiguiente búsqueda de rentabilidad. También influyeron de forma importante los avances en la unión bancaria europea y la idea de que los riesgos más extremos habían quedado atrás.

En la segunda mitad de 2014 se produjo una corrección y una mayor diferenciación en el comportamiento con arreglo a la naturaleza del activo y a las perspectivas de cada economía ante la revisión a la baja de las previsiones del crecimiento global, la finalización del programa de compras de activos en EE.UU. y la notable caída del precio de las materias primas (especialmente acusada en el caso del petróleo).

Los tipos de cambio han registrado variaciones importantes a lo largo de 2014. En particular, el dólar ha registrado una notable apreciación tanto frente al euro como frente a las principales divisas latinoamericanas.

Las condiciones financieras han mejorado sustancialmente y los tipos de cambio han registrado variaciones importantes a lo largo de 2014





Sede del Banco Central Europeo, en Frankfurt, Alemania.

### Entorno sectorial bancario

El hito más relevante para los sistemas bancarios en los que opera Grupo Santander ha sido el avance hacia la Unión Bancaria en la eurozona. El BCE ha asumido la función de supervisar a todas las entidades de la eurozona y de forma directa a las 120 más importantes, que suponen un 82% del total de activos del sistema.

Antes de comenzar esta tarea se realizó una exhaustiva evaluación del estado de salud de los activos y pasivos de las entidades. La evaluación incluyó dos elementos esenciales: un análisis de la calidad de los activos (*Asset Quality Review*, AQR) y una simulación del impacto de diferentes escenarios macroeconómicos sobre la solvencia de las entidades (*stress test*). De las 123 entidades analizadas, solo 13 de ellas presentaron un déficit neto de capital en el momento de conocerse los resultados de este análisis por un monto total de 9.475 millones de euros.

Así, 2014 ha supuesto un punto de inflexión en la evolución de la banca europea, gracias al ejercicio de evaluación de los balances bancarios y al proceso de preparación del mismo por parte de las entidades, que han fortalecido su solvencia de manera decidida.

Esto se ha reflejado en una clara mejoría a lo largo del año de la confianza en el sistema financiero europeo. Al mismo tiempo, la debilidad económica ha seguido pesando sobre el volumen de negocio y el bajo nivel de los tipos de interés ha continuado presionando los resultados a la baja. Aun así, es de esperar que la tendencia de mejora marcada durante el ejercicio en la evolución del crédito y del coste de crédito apoye una gradual mejora de los márgenes en 2015.

2014 ha supuesto un punto de inflexión hacia una clara mejoría de la confianza en el sistema financiero europeo, gracias al ejercicio de evaluación de balances por el BCE

### Análisis a la banca europea

- 123 bancos con 28 billones de euros de activos (70% sistema bancario europeo)
- Análisis calidad activos (AQR): impacto medio banca europea sobre CET1 -40 puntos básicos (Santander -4 pbs)
- *Stress test*: impacto banca europea sobre CET1 -260 puntos básicos en escenario adverso (Santander -139 pbs)
- 13 bancos suspenden con necesidades de capital de 9.475 millones de euros



Para más detalle ver páginas 174-176 de este informe anual

## Pilares de la Unión Bancaria Europea

**Contexto regulatorio**

A nivel internacional, el Consejo de Estabilidad Financiera ha avanzado en el **marco de gestión de crisis** a aplicar a las entidades sistémicas globales (G-SIBs). El elemento más novedoso de estos marcos es la exigencia de un mínimo de absorción de pérdidas suficiente para recapitalizar una entidad en caso de resolución (TLAC, por sus siglas en inglés). Durante 2015 se desarrollará un estudio de impacto y de mercado para cerrar su definición y calibración a finales de año.

En Europa se aprobó la Directiva europea de gestión de crisis. Esta Directiva ha constituido un gran avance en la resolución ordenada de entidades en Europa y ha contribuido a romper el vínculo entre el riesgo bancario y soberano, al imponer que sean los acreedores de la entidad los primeros en absorber pérdidas y reducir al máximo la posibilidad de aplicar recursos públicos en caso de crisis bancarias.

Otro ámbito donde se mantiene una intensa actividad regulatoria es la **revisión de los marcos de consumos de capital por riesgo de crédito, mercado y operacional** que está desarrollando el Comité de Basilea. Se espera que estén finalizados antes de 2015 y de su éxito dependerá el que se mantenga el papel de los requerimientos sensibles al riesgo en el marco prudencial o se dé un mayor peso a medidas no sensibles a riesgo como la ratio de apalancamiento. A su vez, en Europa, la Autoridad Bancaria Europea (EBA) ha seguido emitiendo estándares y guías para garantizar una implementación armonizada en la Unión Europea de los requerimientos mínimos

de capital. Todos estos trabajos serán determinantes para reducir las variaciones en los consumos de capital no justificadas por el distinto perfil de riesgo de las entidades y para garantizar el *level playing field* y la comparabilidad.

En Europa el año ha venido marcado por los avances en la **Unión Bancaria**. El BCE asumió sus responsabilidades de supervisión en el área euro el 4 de noviembre. Además, se han aprobado los Reglamentos del Mecanismo Único de Resolución y del Fondo Único de Resolución.

La Comisión Europea publicó en enero de 2014 su propuesta de Reglamento de **reforma estructural** que supone la prohibición del *proprietary trading* y la posibilidad de exigir separación de la actividad de *market making* en determinados casos. El Parlamento y el Consejo europeos seguirán avanzando en estas negociaciones a lo largo de 2015. Además de Reino Unido, también Francia, Alemania y Bélgica han aprobado leyes de separación de actividad bancaria (fundamentalmente sobre separación y/o prohibición de *prop trading*) que entrarán en vigor en 2015.

En relación a la **protección del inversor**, destaca la publicación de MiFID II, que entrará en vigor en enero de 2017. La Autoridad Europea de Mercados de Valores y la Comisión Europea trabajan en su desarrollo.

En Europa el año ha venido marcado por la puesta en marcha del Supervisor Único

# Datos relevantes

<b>Balance</b> (Millones de euros)	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>% 2014/2013</b>	<b>2012</b>
Activo total	1.266.296	1.134.128	11,7	1.282.880
Créditos a clientes (neto)	734.711	684.690	7,3	731.572
Depósitos de clientes	647.628	607.836	6,5	626.639
Recursos de clientes gestionados y comercializados	1.023.437	946.210	8,2	990.096
Recursos propios	80.806	70.326	14,9	71.797
Total fondos gestionados y comercializados	1.428.083	1.270.042	12,4	1.412.617

<b>Resultados<sup>1</sup></b> (Millones de euros)	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>% 2014/2013</b>	<b>2012</b>
Margen de intereses	29.548	28.419	4,0	31.914
Margen bruto	42.612	41.920	1,7	44.989
Beneficio antes de provisiones (margen neto)	22.574	21.762	3,7	24.753
Resultado antes de impuestos	9.720	7.362	32,0	8.942
Beneficio atribuido al Grupo	5.816	4.175	39,3	2.283

<b>BPA, rentabilidad y eficiencia (%)</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>% 2014/2013</b>	<b>2012</b>
Beneficio atribuido por acción (euros)	0,479	0,385	24,4	0,234
RoE <sup>2</sup>	7,0	5,8		3,1
RoTE <sup>2</sup>	11,0	9,6		5,2
RoA	0,6	0,4		0,3
RoRWA <sup>3</sup>	1,3	—		—
Eficiencia (con amortizaciones)	47,0	48,1		45,0

<b>Solvencia y morosidad (%)</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>% 2014/2013</b>	<b>2012</b>
CET 1 <i>fully loaded</i> <sup>3,4</sup>	9,7	—		—
CET 1 <i>phase-in</i> <sup>3,4</sup>	12,2	—		—
Ratio de morosidad	5,2	5,6		4,6
Cobertura de morosidad	67,2	64,9		75,4

<b>La acción y la capitalización</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>% 2014/2013</b>	<b>2012</b>
Número de acciones (millones)	12.584	11.333	11,0	10.321
Cotización (euro)	6.996	6.506	7,5	6.100
Capitalización bursátil (millones de euros)	88.041	73.735	19,4	62.959
Recursos propios por acción (euro)	6,42	6,21		6,99
Precio/recursos propios por acción (veces)	1,09	1,05		0,87
PER (precio/beneficio por acción) (veces)	14,59	16,89		26,10

<b>Otros datos</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>% 2014/2013</b>	<b>2012</b>
Número de accionistas	3.240.395	3.299.026	(1,8)	3.296.270
Número de empleados	185.405	186.540	(0,6)	189.460
Número de oficinas	12.951	13.781	(6,0)	14.238

1. Variaciones sin tipo de cambio: M. intereses: +8,8%; M. bruto: +6,2%; B<sup>0</sup> antes de provisiones: +9,1%; B<sup>0</sup> atribuido: +49,3%.

2. RoE: Beneficio atribuido al Grupo/(Cifra media de capital + reservas + beneficio retenido + ajustes por valoración). En 2014, dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015 por 7.500 millones de euros.

RoTE: Beneficio atribuido al Grupo/(Cifra media de capital + reservas + beneficio retenido + ajustes por valoración - fondo de comercio - activos intangibles). En 2014, dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015.

3. Debido a la aplicación de la nueva directiva CRD IV los datos de ejercicios anteriores no se incluyen por no ser comparables.

4. En 2014, dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015.

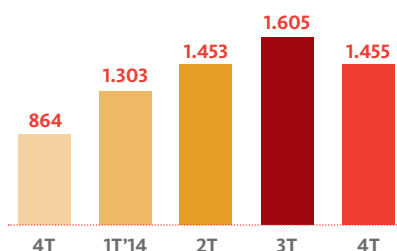
## Resultados

- 1** Fuerte incremento del beneficio anual del Grupo apoyado en la mejora de la actividad comercial. El beneficio antes de impuestos crece en los 10 mercados principales.

Ver más información en páginas 104-109 de este informe anual

### Beneficio atribuido trimestral

Millones de euros



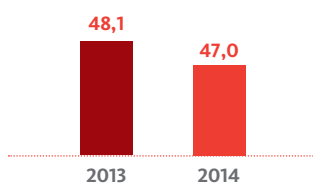
Beneficio atribuido 2014

**5.816**  
millones de euros

**+39,3%**

- 2** Los ingresos (42.612 millones de euros) evolucionan favorablemente en términos trimestrales y los costes (20.038 millones de euros) crecen por debajo de la inflación, lo que permite una mejora de la eficiencia.

### Ratio de eficiencia (%)

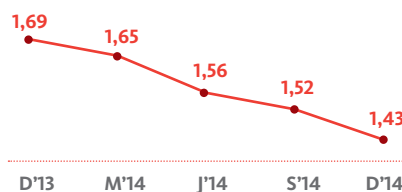


Plan de eficiencia y productividad 2014-2016 revisado al alza

**2.000**  
millones de euros

- 3** Tendencia sostenida de mejora del coste del crédito por la reducción generalizada de las dotaciones frente al año pasado.

### Coste de crédito (%)



**-14,4%**

Dotaciones para insolvencias

## Balance

- 1** Recuperación generalizada de la actividad crediticia y aceleración de la captación de recursos (depósitos más fondos de inversión), que permite mantener una holgada posición de liquidez.

**+5%\***  
Créditos

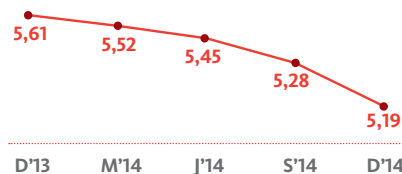
**+6%\***  
Recursos de clientes

**113%**  
Ratio créditos sobre depósitos

\* Sin tipo de cambio

- 2** Reducción de la tasa de mora por la fuerte caída de las entradas en mora. Aumento de la tasa de cobertura.

### Ratio de morosidad (%)



**67%**

Ratio de cobertura

- 3** Elevados ratios de solvencia y de apalancamiento. Los resultados del *comprehensive assessment* del BCE reflejan una buena gestión y calidad de balance del Grupo. Santander destaca entre sus competidores por menor ajuste en AQR y menos impacto sobre capital en *stress test*.

**9,7%\***  
CET1 *fully loaded*

**12,2%\***  
Ratio total de capital

\* Dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015.

Ver más información en páginas 174-176 de este informe anual



# Resultados por países y negocios

## España

Santander España desarrolla negocios de banca comercial, mayorista, privada y banca directa por Internet (Openbank) y cuenta con unas cuotas de negocio del 13,5% en créditos y del 14,8% en ahorro bancario.



Oficina de Santander Private Banking en Madrid, España.

### Claves del ejercicio 2014

- Santander España concedió unas 400.000 operaciones de crédito y préstamo por un importe de 34.000 millones de euros, aumentando en 84 puntos básicos en cuota de mercado.
- En un entorno económico y financiero complicado, pero con una leve y paulatina mejora a lo largo del año, la estrategia en 2014 se centró en:
  - Lanzar el proyecto *Santander Advance* dirigido a las pymes con una oferta financiera y no financiera que ha proporcionado una importante notoriedad al Banco gracias a las actividades organizadas con clientes.
  - Captar nuevos clientes y vincular a los existentes. Con el objetivo de mejorar la experiencia de cliente, en 2014 se llevó a cabo una transformación de *Queremos ser tu banco* para adaptarse mejor a cada tipo de perfil.
  - Gestionar los recursos de clientes (+5%), que en gran medida han pasado de los depósitos a plazo a los fondos de inversión,

consolidando el liderazgo en fondos mobiliarios.

- El margen de intereses ha aumentado un 9,4% anual, principalmente por la reducción del coste del pasivo. Mientras, los costes se han reducido un 6,7%, superando las sinergias previstas que se comunicaron al mercado en el momento de la fusión. Fuerte descenso de las provisiones.

### Integración de Santander, Banesto y Banif

La integración finalizó en julio con un adelanto sobre el calendario previsto. En el proceso se han incorporado todos los clientes de banca privada al modelo de atención del que disponía Banif.

En esta integración se ha aprovechado para optimizar la segmentación y la especialización de las oficinas con especial énfasis en banca privada, *Select* y banca de empresas, aumentando la cobertura en carteras especializadas hasta casi el 100%.

### Visión:

Ser el mejor banco para nuestros clientes y la mejor empresa para trabajar.

Queremos mantener nuestra posición de liderazgo en el negocio de rentas altas (*Select* y *Private Banking*) y aumentar nuestro negocio en pymes. Incrementar la confianza y satisfacción de nuestros clientes particulares. Impulsar la innovación y la digitalización para ser el mejor banco del mercado. Y reforzar la excelencia en la calidad del servicio que prestamos a nuestros clientes a través de la simplificación de procesos.

Empleados

**24.979**

Clientes (millones)

**12,6**

Oficinas

**3.511**

Créditos<sup>1,2</sup>

**157.047 (+2%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>

**1.121 (+141%)**

1. Millones de euros

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos

Aportación al beneficio del Grupo

**14%**

## Polonia

Bank Zachodni WBK es el tercer banco del país por cuota de mercado en créditos (7,5%) y en depósitos (8,3%).

**Visión:** Aumentar nuestra cuota de mercado y mantener nuestro liderazgo en términos de rentabilidad.



Oficina de Bank Zachodni WBK en Polonia.

### Claves del ejercicio 2014

- El modelo de negocio del Grupo en Polonia se centra en la banca comercial, complementado con presencia destacada en negocios de gestión de activos, intermediación de valores, *factoring* y *leasing*. El Banco presta servicios a clientes corporativos y a través de la unidad Global Banking & Markets también atiende a clientes internacionales.
- El Banco sigue ofreciendo soluciones innovadoras y hechas a medida, no solo para captar nuevos

clientes, sino también para profundizar las relaciones con los ya existentes. El objetivo es mejorar la transaccionalidad de los clientes e incrementar de esta manera la cuota de mercado del Banco. Continúa el programa estratégico *Next Generation Bank* para el desarrollo del Banco a todos los niveles, con foco en los clientes y su satisfacción, para convertirse en el *Bank of first choice*.

- El proceso de integración de BZ WBK con Kredyt Bank ha finalizado con una gestión de costes efectiva y avances en mejora de la productividad y la actividad comercial.
- En 2014 crecieron tanto los créditos (+7%) como los recursos (+10%) tras el éxito de las campañas comerciales. Se mejoró la estructura de financiación, con un ratio de créditos netos/depositos del 84%. La ratio de eficiencia fue del 42,2%.
- Bank Zachodni fue distinguido por generar los beneficios más altos para sus accionistas en el periodo de 2004 a 2013 entre todos los bancos que cotizan en la Bolsa de Varsovia, y obtuvo el primer lugar en la clasificación *Złota Akacja* (Acción de Oro) del índice de bancos WIG.

Empleados

**11.971**

Clientes (millones)

**4,3**

Oficinas

**788**

Créditos<sup>1,2</sup>

**16.976 (+7%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>

**358 (+7%)**

1. Millones de euros, variación en moneda local

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos

Aportación al beneficio del Grupo

**6%**

## Portugal

Santander Totta es el tercer banco de Portugal por activos y el primero por beneficio atribuido generado en el país.

**Visión:** Ser un referente en calidad de atención al cliente, crecer en cuota de mercado y ser el banco local más rentable.



Oficina de Santander Select en Portugal.

### Claves del ejercicio 2014

- Santander Totta tiene una cuota de mercado del 10,7% en créditos (+46 p.b.) y del 10,4% en fondos más depósitos (+73 p.b.).
- La estrategia de Santander Totta se mantiene muy enfocada en el incremento de los niveles de rentabilidad y de cuotas de mercado en el segmento de empresas. La gestión del margen de intereses, tanto de activo como de pasivo, y

el control de la morosidad siguen siendo objetivos prioritarios de actuación. El Banco se mantiene como líder en satisfacción de clientes.

- El Banco ha sido activo en los mercados internacionales a través de dos emisiones de *covered bonds*: la primera, en marzo, de 1.000 millones de euros a 3 años; y la segunda, en junio, por 750 millones de euros a 5 años. Así, el Banco ha reducido su exposición en el BCE.
- Los depósitos ascienden un 4% y los fondos de inversión un 21%. El crédito disminuye un 5% en un entorno de desalancamiento.
- Los ingresos han subido un 4,3% y los costes de explotación se mantienen muy controlados, con una caída del 0,9%. Las dotaciones para insolvencias muestran una evolución favorable, con una disminución del 35,7%.
- En 2014, Santander Totta fue reconocido como Mejor Banco en Portugal por *Euromoney* y *Global Finance* y Banco del Año por *The Banker*.

Empleados

**5.410**

Clientes (millones)

**3,6**

Oficinas

**594**

Créditos<sup>1,2</sup>

**23.180 (-5%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>

**189 (+65%)**

1. Millones de euros

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos

Aportación al beneficio del Grupo

**2%**

## Santander Consumer Finance

Con una posición de liderazgo en el mercado de la financiación al consumo en Europa, SCF 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.



Sede de Santander Consumer Bank en Polonia.

SCF ofrece soluciones de financiación a los clientes en la compra de bienes a través de más de 120.000 puntos de venta asociados. Además, cuenta con 65 acuerdos de financiación con fabricantes de coches y motos, así como con varios acuerdos de colaboración con grandes grupos de distribución minorista.

En un entorno de incipiente recuperación del consumo y de las matriculaciones de automóviles, SCF siguió ganando cuota de mercado apoyado en un modelo de negocio cuyas bases son la diversificación geográfica con masa crítica en productos clave, una eficiencia superior a la de sus competidores y un sistema de gestión y control de riesgos y recuperaciones común que posibilita una elevada calidad crediticia.

- La solidez de los resultados apoyada en el aumento de los ingresos (6,4%) y en las menores dotaciones para insolvencias (3,7%).
- Las principales unidades muestran una evolución positiva del beneficio. Destacan los crecimientos de Polonia y de los países nórdicos y la recuperación de los países periféricos, con España a la cabeza.
- La inversión crediticia aumentó un 9% interanual, apoyada en el crecimiento de la actividad de los mercados del centro y norte de Europa, y con España mostrando indicios de mejora.

El coste del crédito fue inferior al 1%, con una morosidad del 4,82% y una cobertura del 100%.

Los acuerdos materializados en 2014 reforzaron la posición de SCF en sus mercados:

- El acuerdo con **Banque PSA Finance** (Grupo PSA Peugeot Citroën) le permitirá reforzar el liderazgo en auto en distintos países europeos, y acceder a Francia y Suiza.
- En España es líder en auto y consumo, y ha fortalecido su posición en este último segmento tras la adquisición del 51% de Financiera El Corte Inglés.
- En los países nórdicos, al liderazgo de SCF en auto se sumó el liderazgo en crédito directo y tarjetas tras la compra del negocio de GE Money en Noruega, Suecia y Dinamarca.

### Alemania

SCF es líder en financiación al consumo en Alemania, con más de un 14% de cuota en el mercado de crédito a plazo. Por líneas de negocio, es líder en financiación de bienes de consumo duradero, y segundo en financiación de coches y en crédito directo. También desarrolla negocios de banca comercial.

### Visión:

Mantener nuestro liderazgo en financiación al consumo en el conjunto de Europa y en cada uno de los países en los que estamos presentes, aumentando la rentabilidad y creando valor.

Pretendemos ampliar y potenciar los acuerdos de financiación con fabricantes de automóviles, crecer en créditos al consumo, consolidar nuestro liderazgo en términos de eficiencia y mantener la diversificación de nuestras fuentes de financiación y la solidez de nuestros ratios de capital.

Empleados

**13.046**

Clientes (millones)

**16,6**

Oficinas

**579**

Créditos<sup>1,2</sup>

**60.448 (+9%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>

**891 (+12%)**

1. Millones de euros

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos

Aportación al beneficio del Grupo

**11%**

Alemania 5%



## Reino Unido

En un entorno de recuperación de la economía de Reino Unido, Santander UK está bien situado para acelerar su crecimiento; para fortalecer las relaciones con los clientes e impulsar su negocio con las pymes y grandes empresas en 2015.



Sede de Santander UK en Londres.

Santander UK tiene una presencia creciente en cuentas corrientes, gracias a su innovadora cuenta 1|2|3, y está aumentando su participación en el mercado de banca corporativa y de pymes, que actualmente representa el 6,6% de sus préstamos a los clientes.

Tiene como objetivo convertirse en un banco más diversificado, capaz de ofrecer todo tipo de servicios para cubrir las necesidades financieras de las personas, familias y empresas.

### Claves del ejercicio 2014

➤ Los ingresos crecen un 7,7% (en moneda local), debido en gran medida a la mejora del margen de los intereses hipotecarios y el aumento de los préstamos a pymes y grandes empresas, lo que ha supuesto una mejora en la eficiencia. Las provisiones cayeron un 45,7%.

➤ Santander UK incrementó el número de clientes con cuenta corriente principal y más de un producto en el Banco. En 2014 1,2 millones de clientes se unieron a la gama 1|2|3, situando el total de saldos en cuentas corrientes en 41.100 millones de libras (+47% frente a 2013). La cuenta 1|2|3 se lanzó en marzo de 2012 y a diciembre de 2014 3,6 millones de clientes la han elegido como su cuenta principal.

- La producción bruta de hipotecas alcanzó 26.260 millones de libras (+43%).
- Los préstamos a las empresas crecieron un 8%, por lo que el total de préstamos asciende a 23.900 millones de libras. Este negocio se lleva a cabo a través de una amplia red de centros de banca corporativa, que ha aumentado de 50 a 66 en los últimos 12 meses.

➤ Mejorar la satisfacción de los clientes es una prioridad para Santander UK y en 2014 se han podido observar importantes avances en este ámbito. El grado de satisfacción calculado por el informe independiente FRS (*Financial Reporting Survey*) ha mejorado hasta un 59,7% (57,3% 2013). También mejora la satisfacción de los clientes empresas con un aumento del 50% al 58% en el índice UK Charterhouse.

➤ Santander UK sigue siendo uno de los bancos con ratios de capital más sólidos de Reino Unido (11,9% CET1).

### Visión:

Ser el mejor banco para nuestros empleados, clientes, accionistas y sociedad en general.

La estrategia de Santander UK se basa en incrementar el número de clientes vinculados satisfechos; convertirse en el banco preferido por las empresas de Reino Unido y crecer en el negocio de banca mayorista; y mantener una sólida base de rentabilidad. Todo ello invirtiendo en tecnología, avanzando en la transformación digital, mejorando en eficiencia y fomentando la cultura de riesgos en toda la organización.

Empleados  
**25.599**

Clientes (millones) <sup>1</sup>  
**25,7**

Oficinas  
**929**

Créditos<sup>2,3</sup>  
**251.191 (+3%)**

Beneficio atribuido<sup>2</sup>  
**1.576 (+30%)**

1. 14 millones de clientes activos

2. Millones de euros, variación en moneda local

3. Variación sin adquisiciones temporales de activos

Aportación al beneficio del Grupo

**19%**

## Brasil

Santander Brasil es el tercer mayor banco privado del país por activos y el primer banco extranjero.



Sede de Santander en São Paulo.

### Claves del ejercicio 2014

- El Banco en Brasil tiene unas cuotas de mercado del 12,4% en crédito libre y del 7,9% en depósitos.
- Los resultados registraron una tendencia positiva durante el año, con mejora del beneficio, esfuerzo en costes (por debajo de la inflación) y caída de la morosidad.
- Durante 2014, el Banco ha avanzado en las directrices estratégicas. Desde un punto de vista comercial, destacan:
  - La adquisición de GetNet, una de las mayores redes de procesamiento de transacciones electrónicas de Brasil, para avanzar en el modelo de atención y mejorar la satisfacción del cliente.
  - Con el objetivo de impulsar el negocio de nóminas, se ha creado una *joint-venture* con el Banco Bonsucesso, S.A. para ampliar la oferta de productos y mejorar la capacidad de distribución y comercialización.
  - Se ha anunciado la compra de un 50% de *Super Pagamentos*, una plataforma digital que ofrece la venta de productos y servicios financieros a través de tarjeta prepago. Esta operación contribuirá al proceso de bancarización del país.

- Se han reformulado los canales (Central de Atención, Internet, *Mobile Banking*) con una propuesta más simple, accesible y comercial.
- La Santander *Conta Conecta*, cuenta corriente destinada a los segmentos de personas físicas y pymes, que ofrece un dispositivo que permite recibir pagos con tarjetas en *smartphones* y *tablets* y cuenta con 50.000 clientes.
- En 2014 se han implantado alrededor de 400 ideas sugeridas por los empleados a través del espacio *Un banco para tus ideas* de la Intranet corporativa, y desde entonces se han reducido las reclamaciones un 26% y ha mejorado la percepción de los clientes sobre la calidad de servicio.
- El Banco continuará trabajando para simplificar sus procesos y facilitar la vida de los clientes. El objetivo es ser un referente en la satisfacción de los mismos, con mayor vinculación y mejor rentabilidad.
- El 30 de octubre se concluyó la oferta sobre las acciones de Banco Santander Brasil que no eran titularidad de Grupo Santander. Dicha oferta fue aceptada por títulos que representan un 13,65% del capital social de Banco Santander Brasil por lo que la participación de Grupo Santander en Banco Santander Brasil pasó a ser del 88,3% de su capital social.

### Visión:

Ser el primer banco para un número cada vez mayor de clientes satisfechos, prestando servicios de alto valor añadido e innovadores a personas y empresas.

Queremos desarrollar un negocio de banca comercial sostenible, recurrente y orientado a aumentar nuestra base de clientes, su confianza y su satisfacción. Hacer crecer los negocios de banca mayorista, *Corporate* y Financiero, con una asignación de capital eficiente entre los distintos negocios. Ganar cuota de mercado, aumentar el beneficio neto recurrente e incrementar la contribución de Brasil al beneficio total del Grupo.

Empleados

**46.464**

Clientes (millones)

**31,1**

Oficinas

**3.411**

Créditos<sup>1,2</sup>

**74.373 (+10%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>

**1.558 (+8%)**

1. Millones de euros, variación en moneda local

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos

Aportación al beneficio del Grupo

**19%**



# México

Santander es el tercer banco del país por volumen de negocio y tiene cuotas de mercado del 13,8% en créditos y del 13,7% en depósitos.



Oficina de Santander Select en México.

### Visión:

Ser el banco líder en rentabilidad, competitividad, innovación tecnológica, calidad de servicio y orgullo de pertenencia.

Queremos consolidar nuestro liderazgo en mercados estratégicos, duplicar nuestra base de clientes, ser el banco preferido para nuestros clientes, convertir la marca Santander en la más reconocida del mercado, incrementar nuestra participación en los sectores clave de energías e infraestructuras, y ser el banco de la innovación tecnológica en México.

### Claves del ejercicio 2014

➤ Santander México continúa centrándose en el desarrollo de segmentos de rentas altas y pymes. En 2014, en un entorno de menor crecimiento de la economía mexicana, los créditos aumentaron un 18% y los depósitos un 14%, superando al mercado en sus negocios estratégicos:

• **Hipotecas.** El fuerte crecimiento del 17% consolidó al Banco como la segunda entidad de crédito hipotecario del país.

• **Pymes.** El Banco afianzó su liderazgo en este sector con un crecimiento del 26% en la cartera de crédito, superando al mercado y fortaleciendo aún más la posición como socio para la pymes. Se lanzó *Santander Advance*, el mayor programa de financiación y servicios integrales para pymes en México, con el que se duplicará esta cartera de crédito en los tres próximos años. Este plan incluye un fondo por 1.000 millones de pesos para proyectos de crecimiento para pymes en sectores como telecomunicaciones, energía y renovables.

➤ Los ingresos continuaron creciendo de forma notable (en tasa interanual un 6,0%), con una evolución positiva en las principales líneas de la cuenta de resultados. Destacaron el margen de intereses, que subió el 7,3%, y las comisiones, con avance del 2,6%.

➤ Los costes aumentaron un 7,2%, principalmente por la inversión continua en los negocios estratégicos y la apertura de 95 sucursales. Con una ratio de eficiencia del 41%, es una de las franquicias bancarias más eficientes del país.

➤ Las dotaciones se mantienen en un nivel similar al del año anterior pese al crecimiento de la cartera en 2014. El ligero descenso del beneficio atribuido se debe al incremento de la tasa fiscal.

➤ Con el objetivo de aumentar la vinculación transaccional, se han realizado campañas de mejora en los tipos de interés del crédito a clientes vinculados. Se siguen lanzando productos innovadores como la primera tarjeta de crédito de marca compartida con American Express y la primera tarjeta de crédito de agronegocios en México.

➤ A fin de financiar proyectos de inversión en infraestructuras relacionados con las reformas estructurales que están en marcha en el país, Santander anunció un fondo por 10.000 millones de dólares, lo que fortalecerá el liderazgo del banco en este sector.

➤ En 2014, Santander México fue reconocido como Mejor Banco en Infraestructura de México por *LatinFinance* y Mejor Banco en México por *Euromoney* por tercer año consecutivo.

Empleados  
**16.933**

Clientes (millones)  
**11,7**

Oficinas  
**1.347**

Créditos<sup>1,2</sup>  
**25.873 (+18%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>  
**660 (-3%)**

1. Millones de euros, variación en moneda local

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos

Aportación al beneficio del Grupo

**8%**

## Chile

Santander Chile es el principal banco del país en términos de activos y clientes.

**Visión:** Ser el banco líder y mejor valorado en Chile y situar al cliente en el centro de nuestra razón de ser.



Oficina de Santander en Chile.

### Claves del ejercicio 2014

- > Santander Chile tiene cuotas de mercado del 19,2% en créditos y del 17,6% en depósitos.
- > El Banco continúa con su plan estratégico, que posiciona al cliente en el centro de su actividad y busca consolidar la franquicia y las posiciones de liderazgo.
- > Los cuatro pilares fundamentales son: mejorar la calidad de atención y la experiencia de los

clientes; foco en el negocio de banca comercial; gestión proactiva y conservadora de los riesgos; y una continua mejora de procesos.

- > Durante 2014 se trabajó en el proyecto de transformación para crecer con prudencia y mayor rentabilidad; mejorar la relación con clientes y calidad de servicio; y administrar el riesgo y capital de forma conservadora.
- > Los créditos crecieron un 8% interanual, con avances del 16% en rentas altas y del 8% en empresas. Los depósitos se incrementaron un 13% en el año. La ratio de eficiencia se situó en el 38,9%. Fuerte aumento del beneficio apoyado en el crecimiento de los ingresos, control de costes y dotaciones estables.
- > Santander Chile se situó en la primera posición del *ranking* de Transparencia Corporativa por Chile Transparente, la Universidad del Desarrollo (UDD) y KPMG; y fue premiado como Banco del Año por la revista *LatinFinance*.

Empleados  
**12.081**

Clientes (millones)  
**3,6**

Oficinas  
**475**

Créditos<sup>1,2</sup>  
**30.550 (+8%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>  
**509 (+35%)**

1. Millones de euros, variación en moneda local

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos

Aportación al beneficio del Grupo

**6%**

## Argentina

Santander Río es el primer banco privado del país por volumen de activos y pasivos.

**Visión:** Ser el primer banco privado en rentabilidad y capitalización de mercado.



Oficina de Santander Río en Argentina.

### Claves del ejercicio 2014

- > Santander Río tiene una cuota de mercado del 9,2% en créditos y del 9,5% en depósitos.
- > La estrategia comercial se centró en la captación y vinculación de clientes, sobre todo de rentas altas y pymes. El Banco dispone de una red multicanal con foco en la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. En 2014 se incrementó la red de oficinas en un 5% y se inauguraron 9 nuevos espacios, 28 *corners* y 135 *boxes Select*, para clientes de renta

alta. Además, se emprendió un proyecto de transformación de la red de sucursales para mejorar el servicio y la eficiencia. También se trabajó en nuevas funcionalidades de banca móvil y en la renovación de la página web.

- > En un entorno de menor crecimiento económico y mayor regulación, el Banco mostró un fuerte dinamismo comercial con un incremento del crédito del 23% y del ahorro del 37%. Los ingresos aumentaron un 34,3% en pesos.
- > En 2014, fue reconocido como el Mejor Banco en Argentina por la revista *Euromoney* y Mejor Banco por Internet por la revista *Global Finance*.
- > A medio y largo plazo, Santander Río se centrará en mejorar su eficiencia y calidad de atención con nuevas inversiones en tecnología, edificios y gestión de costes. Además, avanzará en el lanzamiento de *Advance* en Argentina, la oferta de valor del Grupo para las pymes.

Empleados  
**7.275**

Clientes (millones)  
**2,5**

Oficinas  
**396**

Créditos<sup>1,2</sup>  
**5.470 (+23%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>  
**298 (+33%)**

1. Millones de euros, variación en moneda local

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos

Aportación al beneficio del Grupo

**4%**

## Estados Unidos

Grupo Santander desarrolla negocios de banca comercial en el nordeste del país, de financiación al consumo en todo EE.UU. y de banca mayorista, y facilita una amplia gama de servicios financieros en Puerto Rico y de banca privada desde Miami.



Oficina de Santander en Nueva York.

### Claves del ejercicio 2014

- Santander Bank cerró el año con 206.000 cuentas *extra2o checking* (11% de su base de clientes). La cuenta *extra2o checking* es la primera en Estados Unidos que paga a los clientes 20 dólares todos los meses por ingresar directamente al menos 1.500 dólares en su cuenta corriente y pagar dos facturas por Internet cada mes.
- Con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente, Santander Bank instaló más de 600 nuevos cajeros automáticos e introdujo 537 cajeros sin justificante impreso en su red de sucursales.
- Santander Bank lanzó en febrero de 2014 *Santander Bravo MasterCard®*. Los titulares de la tarjeta de crédito Bravo se benefician de promociones por cada dólar que gasten en estaciones de servicio, supermercados y restaurantes.
- La banca mayorista siguió aumentando su base de clientes con un incremento del 14% en grandes clientes corporativos hasta los 387, y la captación de varios clientes multinacionales de alto perfil.
- El Banco lanzó la campaña publicitaria *Real Change* en septiembre de 2014, que subraya el compromiso de la marca Santander en Estados Unidos de crear un cambio real que impulse un avance para sus clientes y las comunidades a las que presta servicio.
- El éxito de la salida a bolsa de Santander Consumer USA en enero de 2014 generó una plusvalía de 730 millones de euros para el Grupo. El crecimiento de SCUSA (nueva producción +25%) a lo largo del año vino impulsado sobre todo por el acuerdo para facilitar financiación de automóviles a los clientes de Chrysler Corp., que ya va por su segundo año.
- Conforme a las principales agencias de *rating*, Santander BanCorp es la única institución financiera con grado de inversión en Puerto Rico y con mejor calificación que la deuda soberana del país.
- En el marco de las nuevas tendencias regulatorias y con el objetivo de aplicar los mejores estándares de gestión, el Grupo inició un proceso de transformación en Estados Unidos consolidando todos sus negocios bajo una *holding* (Santander Holdings USA) y reforzando estructuras de gobierno y control.
- A través del portal Santander Universidades, Universia, Santander patrocinó la iniciativa *La Fuerza de 100.000 en las Américas*, del presidente Barack Obama, programa multinacional creado para fomentar el intercambio bidireccional de 100.000 estudiantes entre Latinoamérica y el Caribe, por un lado, y los Estados Unidos, por el otro.

### Visión:

Convertirnos en el banco regional de preferencia en el noreste del país y reforzar nuestra posición como líder nacional en la financiación del sector automovilístico.

Para conseguirlo Santander trabajará para aumentar el número de clientes vinculados y satisfechos, digitalizar el Banco, y generar crecimiento rentable a la vez que se reequilibra el mix de negocios.

Empleados  
**15.919**

Clientes (millones)  
**4,7**

Oficinas  
**811**

Créditos<sup>1,2</sup>  
**67.175 (+4%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>  
**800 (0%)**

1. Millones de euros, variación en moneda local

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos

Aportación al beneficio del Grupo

**10%**



## Banca Mayorista Global

Santander Global Banking & Markets (SGBM) obtuvo en 2014 un beneficio atribuido de 1.614 millones de euros.



Sala de correduría, Torre Santander, São Paulo, Brasil.

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 2014

- SGBM mantiene los pilares de su modelo de negocio, centrado en el cliente, en sus capacidades globales y en su interconexión con las unidades locales, junto con una gestión óptima del riesgo, el capital y la liquidez.
- Los resultados de SGBM se apoyan en la fortaleza y diversificación de los ingresos de clientes, que suponen el 89% del total de ingresos. La eficiencia se mantiene en niveles que son referencia en el sector (36,4%).
- Entre las actuaciones de SGBM en 2014 han destacado el impulso del negocio transaccional en Reino Unido, EE.UU. y Polonia, que complementa el refuerzo de la franquicia de clientes en todas las geografías; la creación de la unidad de *Financing Solutions @ Advisory* para dar una solución integral a necesidades de asesoramiento y de financiación estructural de clientes; el desarrollo, junto a Banca Comercial, de la oferta y asesoramiento en productos de alto valor para distintos segmentos de clientes en todas las unidades del Grupo; y el impulso del negocio de custodia en España y Latinoamérica a través de un acuerdo estratégico con un grupo inversor.

### Operaciones más relevantes

- En *Cash Management*, SGBM continúa consolidando su fortaleza local y el desarrollo de soluciones regionales para acompañar a los clientes en su internacionalización. Destaca el mandato para la gestión de tesorería y nóminas de General Electric y sus filiales en Brasil.
- Fuerte impulso en *Trade Finance*, acompañando a los clientes en sus operaciones de importación y exportación, como la financiación al Gobierno de São Paulo. Destacado crecimiento en la actividad de *Working Capital Solutions*, con programas como el de Grupo Danone para realizar pagos anuales a sus proveedores.
- SGBM ha potenciado sus capacidades en los mercados de capitales globales, liderando *rankings* como el de emisiones brasileñas en euros o el de *Housing Associations* en Reino Unido. Ejemplo de ello son las emisiones en euros de los Tesoros de Brasil y Chile.
- SGBM es uno de los bancos líderes en colocación de *project bonds* para Europa, México y Brasil, con emisiones como la de Odebrecht Offshore Drilling Finance Limited.
- En *Corporate Finance*, ha liderado las principales operaciones corporativas en sus mercados *core*, como el asesoramiento a American Tower en la compra de la brasileña BR Towers o en la opa de Orange sobre Jazztel.
- En préstamos corporativos sindicados, sigue siendo referencia en Europa y Latinoamérica.

Empleados

**3.152**

Clientes (miles)

**57**

Créditos<sup>1</sup>

**86.589 (+0%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>

**1.614 (+16%)**

1. Millones de euros, variación en moneda constante

Aportación al beneficio del Grupo<sup>2</sup>

**20%**

2. El resultado de Banca Mayorista Global está incluido en el dato de aportación al beneficio del Grupo que aparece en cada uno de los países

## Banca Privada

Banca Privada incluye las unidades del Grupo enfocadas a prestar un servicio integral y especializado a los clientes de mayor patrimonio.

Santander Private Banking opera en España, Italia, Portugal, Brasil, México y Chile, a través de un modelo de banca privada doméstica, y en EE.UU., y otros, con una oferta especializada para clientes de ámbito internacional.

### Claves del ejercicio 2014

- Los activos de clientes crecieron un 7% a perímetro homogéneo, debido a la generación de nuevo negocio y a la captación de nuevos clientes.
- Una vez finalizado el proceso de integración de Santander, Banesto y Banif en España, San-

tander se consolida como banco de referencia para los clientes de alto patrimonio en el país.

- Se ha reforzado la colaboración con diferentes áreas del Grupo como Banca Mayorista, Banca de Empresas o Banca Comercial, mediante proyectos que facilitan un trabajo común en beneficio del cliente.
- Santander Private Banking fue reconocido como Mejor Banco Privado en Latinoamérica por la revista *The Banker* y Mejor Banco Privado en Chile, Portugal y España por *Euromoney*.

Activos bajo gestión'  
**153.471 (+7%)**

Margen bruto'  
**889 (+2%)**

Beneficio atribuido'  
**319 (+17%)**

1. Millones de euros, variación en moneda constante y activos bajo gestión a perímetro homogéneo

## Gestión de Activos

Santander ofrece una amplia gama de productos de ahorro e inversión que cubren las necesidades de los clientes y se distribuyen en todas sus redes comerciales.

Esta actividad está organizada en torno a tres áreas de negocio: Santander *Asset Management* (SAM), para fondos de inversión, fondos de pensiones, sociedades y carteras discretionales; Santander *Real Estate*, especializada en la gestión de productos de inversión inmobiliaria; y Santander *Private Equity*, para el capital riesgo.

Durante 2014, continuó desarrollando un modelo de negocio global, que se apoya en la fortaleza y el conocimiento del mercado que tienen las gestoras locales, y en el acuerdo estratégico con los socios Warbug Pincus y General Atlantic para impulsar el negocio global de gestión de activos.

### Claves del ejercicio 2014

- En 2014 se han lanzado nuevas gamas de fondos perfilados *Select* en Polonia, Portugal y Brasil y se ha completado la gama de fondos para el segmento minorista con los perfilados *Tandem*.
- Se consolidó la oferta de soluciones de inversión en forma de fondos perfilados en España, Portugal, Chile, Brasil, México, Polonia, Alemania y Reino Unido. En 2015 está previsto implementarla en Uruguay.
- Se ha ampliado la formación en las redes comerciales para reforzar el conocimiento de la oferta de productos perfilados y la venta de los mismos de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

Activos gestionados y comercializados'  
**161.788 (+17%)**

Ingresos totales'  
**1.039 (+22%)**

Beneficio atribuido'  
**114 (+100%)**

1. Millones de euros, variación en moneda constante y a perímetro homogéneo

## Seguros

El negocio de Seguros ofrece soluciones de protección y ahorro a cerca de 20 millones de clientes en 20 países, con una oferta de seguros segmentada y a través de una distribución multicanal.

### Claves del ejercicio 2014

- Seguros continuó avanzando en la transformación del negocio, con foco en el cliente y sus necesidades de protección. Se centró en mejorar la experiencia de los clientes, ofreciendo soluciones de protección adaptadas a los diferentes segmentos y desarrollando un modelo de comercialización multicanal innovador. Todo ello permite fortalecer la fidelidad y vinculación de los clientes, y construir relaciones de confianza a largo plazo.
- Durante 2014 la actividad de Seguros se centró en:
  - Continuar desarrollando un modelo de negocio sostenible orientado a la excelencia y calidad de servicio.

- Seguir innovando y ampliando la gama de seguros, con foco en *Select* y *Advance*.

- Potenciar el negocio de bancaseguros gracias a alianzas estratégicas con Zurich en Brasil, México, Chile, Argentina y Uruguay; con Aegon, en España; y con Aviva, en Polonia. En 2014 se firmó un acuerdo con la aseguradora CNP para desarrollar el negocio de seguros de Santander Consumer Finance en Europa y se amplió la colaboración con Aegon, extendiéndola a Portugal.

Ingresos totales'  
**2.599 (+3%)**

Margen bruto'  
**455 (+12%)**

Beneficio atribuido'  
**270 (+24%)**

1. Millones de euros, variación en moneda constante





**« Comenzamos una nueva etapa, reforzando nuestro objetivo de convertirnos en el mejor banco comercial del mundo al tiempo que avanzamos en los más altos estándares internacionales de gobierno corporativo »**

**Ana Botín, presidenta de Banco Santander**

Comunicado interno.

25 de noviembre de 2014.



# 3

## Informe de gobierno corporativo

- ▶ 72 Estructura de la propiedad
- ▶ 76 El consejo de Banco Santander
- ▶ 94 Los derechos de los accionistas y la junta general
- ▶ 96 El equipo directivo de Grupo Santander
- ▶ 98 Transparencia e independencia

### **Consejo comprometido y con una composición equilibrada.**

- ▶ De los 15 consejeros, 10 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.

## Resumen ejecutivo

### Cambios en la composición del consejo

Los siguientes cambios han dado lugar a un consejo más internacional y con mayor diversidad:

- El 10 de septiembre, tras el fallecimiento del anterior presidente, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, el consejo de administración del Banco acordó nombrar presidenta ejecutiva de la Entidad a D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.
- El consejo de administración, en su reunión del 25 de noviembre, designó consejero delegado a D. José Antonio Álvarez Álvarez, en sustitución de D. Javier Marín Romano, acordando asimismo los siguientes nombramientos:
  - Mr. Bruce Carnegie-Brown, como vicepresidente primero, consejero independiente y coordinador de los externos.
  - D. Rodrigo Echenique Gordillo, como vicepresidente cuarto.
  - D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González, como consejeros independientes.
- Los nuevos consejeros independientes cubrieron las vacantes producidas por el fallecimiento de D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, así como por las renunciaciones de D. Fernando de Asúa Álvarez y D. Abel Matutes Juan.
- Ya en 2015, el consejo de administración, en su sesión de 16 de enero, acordó nombrar a D. Rodrigo Echenique Gordillo, vicepresidente del consejo, consejero ejecutivo, dependiendo del mismo, de acuerdo con las recomendaciones regulatorias sobre gobierno corporativo, la función de cumplimiento y asumiendo además otras que le asigne la presidenta del Banco.

### Actividades del consejo

- Durante el año 2014, el consejo se ha reunido 16 veces. Además del informe que en cada reunión ordinaria del consejo realiza la presidenta, en 9 sesiones el consejero delegado ha presentado al consejo informes de gestión y el vicepresidente y presidente de la comisión delegada de riesgos ha informado sobre los riesgos del Grupo. Ya en 2015 el consejo ha celebrado una sesión monográfica sobre la estrategia global del Grupo.
- Los auditores externos y responsables de la auditoría interna del Grupo han participado en 11 reuniones de las 13 celebradas por la comisión de auditoría y reportado al consejo en 2 ocasiones durante el año 2014.

### Ampliación de capital y nueva política de dividendos

- Ya en enero de 2015, se ha llevado a cabo, a través de una colocación acelerada, una ampliación de capital de 7.500 millones de euros, aproximadamente un 8,8% del capital del Banco tras la ampliación.
- Asimismo, se ha reorientado la política de dividendos del Banco, con efectos desde el primer dividendo que se satisfaga con cargo al ejercicio 2015, pasando a ser la distribución prevista de tres dividendos en efectivo y un *scrip dividend* (*Santander Dividendo Elección*), por importe estimado de cinco céntimos por acción cada uno de ellos.

Con cargo al ejercicio 2014, de acuerdo con lo anunciado en la junta general de 28 de marzo de 2014, se mantiene una remuneración de 0,60 euros por acción a través de *scrip dividends*.

### Retribuciones de los consejeros

- El conjunto de las retribuciones de los consejeros correspondiente a 2014 es un 8,9% superior al de 2013.

### Atenciones estatutarias

- El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2014 a 4,4 millones de euros, que es un 27,2% inferior al importe acordado como máximo por la junta.

### Retribuciones de los consejeros ejecutivos

- La junta general ordinaria de 2014 aprobó modificar los Estatutos sociales para ajustar el régimen retributivo de los consejeros ejecutivos a lo dispuesto en el RDL 14/2013 (hoy, Ley 10/2014) y en la Directiva CRD IV de modo que los componentes variables de su remuneración no puedan ser superiores al 100% de los componentes fijos, salvo que la junta general apruebe una ratio superior, que en ningún caso excederá del 200%.
- La política de retribuciones de los consejeros en 2014 ha incluido, como principal novedad, un incentivo a largo plazo en acciones basado en la evolución del Banco durante un período plurianual que tiene como finalidad aumentar la alineación de la retribución variable con la creación de valor a largo plazo para el accionista.

### Nombramiento de nuevos presidentes en filiales del Reino Unido, de Brasil y de EE.UU.

- Durante el mes de diciembre de 2014 se anunciaron los nombramientos de la baronesa Vadera que, a partir del 30 de marzo de 2015, será la nueva presidenta no ejecutiva de Santander UK en sustitución de Lord Burns y de Mr. T. Timothy Ryan, Jr., ex vicepresidente de JP Morgan Chase, que ha sido designado presidente no ejecutivo de los consejos de administración de Santander Holdings USA (SHUSA) y de Santander Bank.

- Ya en enero de 2015, se ha anunciado el nombramiento de D. Sérgio Rial como presidente del consejo de Santander Brasil. El Sr. Rial ha ocupado cargos en ABN-AMRO (CEO para la región de Asia), Bear Stearns, Marfrig (CEO) y Cargill (vicepresidente ejecutivo y director financiero), entre otros.

### 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 2014, 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, los informes de las comisiones del consejo y el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.



# 1. Estructura de la propiedad

## Número de acciones y participaciones relevantes

### Número de acciones

En 2014, el Banco ha llevado a cabo cinco ampliaciones de capital, que se hicieron efectivas los días 30 de enero, 29 de abril, 30 de julio, 4 de noviembre y 5 de noviembre, y en las que se emitieron nuevas acciones, representativas del 2,009%, 1,915%, 1,853%, 3,273% y 1,989%, respectivamente, del capital social de la Entidad a cierre de 2013. Las tres primeras y la última en el marco del programa *Santander Dividendo Elección* y la cuarta a resultados de la oferta formulada sobre las acciones de Banco Santander (Brasil) S.A. que no eran titularidad de Grupo Santander. Todo ello ha supuesto en total un aumento del capital social equivalente al 11,038% del existente a cierre de 2013.

	Nº acciones	% sobre c.s.*
30 de enero	227.646.659	2,009%
29 de abril	217.013.477	1,915%
30 de julio	210.010.506	1,853%
4 de noviembre	370.937.066	3,273%
5 de noviembre	225.386.463	1,989%
<b>Total</b>	<b>1.250.994.171</b>	<b>11,038%</b>

\* Capital social a cierre del ejercicio 2013.

A 31 de diciembre de 2014, el capital social del Banco estaba representado por 12.584.414.659 acciones. A dicha fecha, la capitalización según cotización de cierre en el Sistema de Interconexión Bursátil (mercado continuo) de las bolsas españolas era de 88.040,6 millones de euros.

Todas las acciones incorporan los mismos derechos políticos y económicos.

### Participaciones relevantes

Ningún accionista tenía a 31 de diciembre de 2014 participaciones significativas (las superiores al 3% del capital social<sup>1</sup> o que permitían una influencia notable en el Banco).

La participación de State Street Bank and Trust Company, del 11,43%; Chase Nominees Limited, del 5,78%; The Bank of New York Mellon Corporation, del 4,80%; EC Nominees Limited, del 4,35%; Guaranty Nominees Limited, del 4,21% y Clearstream Banking S.A., del 3,47%, 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%.

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

Teniendo en cuenta el número actual de miembros del consejo de administración (15), 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 6,67%.

## 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., Puenteumar, S.L., Latimer Inversiones, S.L. y Cronje, S.L. Unipersonal, con la finalidad de syndicar 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 esta.

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

Igualmente, el Banco comunicó mediante hecho relevante a la CNMV el día 17 de octubre de 2013 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.

Banco Santander comunicó, en fin, mediante hecho relevante a la CNMV el día 3 de octubre de 2014, una nueva actualización de los titulares y de la distribución de las acciones incluidas en la sindicación, así como el cambio en la presidencia del sindicato, que recae en D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, actual presidente del patronato de la Fundación Botín, completándose dicha información mediante hecho relevante de 6 de febrero de 2015.



### Acciones comprendidas en la sindicación

A fecha del presente documento, la sindicación comprendía un total de 73.732.624 acciones del Banco (0,5% de su capital social) según el siguiente desglose:

Suscriptores del pacto parasocial	Número de acciones
Herencia yacente de D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos	552.426
D.ª Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea <sup>1</sup>	8.079.986
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea <sup>2</sup>	16.873.709
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea <sup>3</sup>	16.288.313
D.ª Paloma Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea <sup>4</sup>	7.835.293
D.ª Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	8.636.449
PUENTEPUMAR, S.L.	—
LATIMER INVERSIONES, S.L. <sup>5</sup>	553.508
CRONJE, S.L., Unipersonal	9.337.661
NUEVA AZIL, S.L.	5.575.279
<b>TOTAL</b>	<b>73.732.624</b>

1. Indirectamente 7.996.625 acciones de Banco Santander, S.A. a través de Bafimar, S.L.

2. Indirectamente 7.800.332 acciones de Banco Santander, S.A. a través de Puente San Miguel, S.L.U.

3. Indirectamente 4.652.747 acciones de Banco Santander, S.A. a través de Inversiones Zulu, S.L. y 6.794.391 acciones a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U.

4. Indirectamente 6.628.291 acciones de Banco Santander, S.A. 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](http://www.santander.com)).

2. La política de autocartera se publica en la página web del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)).

### Autocartera

#### Política de autocartera

Las operaciones de compra y venta de acciones propias por la Sociedad o por sociedades dominadas por ella se deben ajustar a lo previsto en la normativa vigente y en los acuerdos de la junta general de accionistas al respecto.

El Banco, mediante acuerdo del consejo de administración del 23 de octubre de 2014, ha aprobado una nueva política de autocartera<sup>2</sup> teniendo en cuenta los criterios recomendados por la CNMV.

La operativa sobre acciones propias persigue:

- 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.
- 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.

Y 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 realizan 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. El responsable de la gestión de la autocartera es el director de dicho departamento.

### Datos fundamentales

A 31 de diciembre de 2014, las acciones en autocartera ascendían a 1.465.371, representativas del 0,012% del capital social a cierre de dicha fecha (a cierre de 2013, 1.425.239 acciones, el 0,013% del capital social del Banco a dicha fecha).

El siguiente cuadro recoge la media mensual de los porcentajes de autocartera durante los años 2014 y 2013.

#### Media mensual de autocartera<sup>1</sup>

% sobre el capital social del Banco<sup>2</sup>

	2014	2013
Enero	0,154	0,441
Febrero	0,232	1,264
Marzo	0,241	0,792
Abril	0,136	0,794
Mayo	0,260	1,061
Junio	0,297	0,752
Julio	0,284	0,209
Agosto	0,414	0,497
Septiembre	0,337	0,482
Octubre	0,156	0,171
Noviembre	0,258	0,431
Diciembre	0,141	0,393

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 2014 han supuesto la adquisición de 487.590.901 acciones, equivalentes a un importe nominal de 243,8 millones de euros (importe efectivo de 3.442,0 millones de euros), y la venta de 487.550.769 acciones, por importe nominal de 243,8 millones de euros (importe efectivo de 3.498,5 millones de euros).

En el ejercicio 2014, el precio medio de compra de acciones del Banco fue de 7,06 euros por acción y el precio medio de venta de acciones del Banco de 7,18 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 40 millones de euros de beneficio, 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 28 de marzo de 2014, 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 sólo 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 por la junta general ordinaria de accionistas celebrada el 28 de marzo de 2014, bajo el punto 9º del orden del día, ascendía a 2.890.266.786,50 euros. El plazo del que disponen los administradores del Banco para ejecutar y efectuar ampliaciones de capital hasta este límite finaliza el 28 de marzo de 2017. El acuerdo otorgó al consejo (o, por delegación, a la comisión ejecutiva) 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 1.156.106.714,50 euros.

Además, la junta general ordinaria celebrada el 28 de marzo de 2014 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 1.875 millones, 1.950 millones, 2.025 millones y 2.100 millones de euros de valor de mercado, respectivamente, dentro del esquema de retribución a los accionistas (*Santander Dividendo Elección*) según el cual el Banco les ha venido ofreciendo la posibilidad de, trimestralmente, en las fechas en que habitualmente se abonaban los dividendos, recibir acciones liberadas por un importe equivalente a los mismos.

Con tal fin, a 31 de diciembre de 2014, se habían ejecutado los tres primeros aumentos de capital citados los días 29 de abril, 30 de julio y 5 de noviembre de 2014, emitiéndose un número de acciones de 0,5 euros de valor nominal unitario equivalente a 108.506.738,50 euros, 105.005.253 euros y 112.693.231,50 euros, respectivamente, que corresponden a un total del 5,184% del capital social del Banco a cierre de 2014.

Ya en 2015, el pasado 29 de enero se ejecutó el cuarto aumento de capital, emitiéndose un número de acciones de 0,5 euros de valor nominal unitario representativas de 131.289.496,50 euros, que corresponden a un 1,903% del capital social a dicha fecha.

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 (acuerdo Undécimo A) de la junta general de 28 de marzo de 2014). 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 28 de marzo de 2019.

A la fecha del presente documento, al amparo de esta delegación se han efectuado, en los meses de mayo y septiembre de 2014, respectivamente, dos emisiones de participaciones preferentes contingentemente convertibles en acciones ordinarias del Banco de nueva emisión, con exclusión del derecho de suscripción preferente de sus accionistas, por un importe nominal de 1.500 millones de dólares (1.077.044.589,65 euros al tipo de cambio 1,3927 dólares estadounidenses por euro) la primera, y, por 1.500 millones de euros, la segunda. La emisión de estos valores contingentemente convertibles conlleva la aprobación de sendos aumentos de capital para atender, en su caso, a la conversión de las participaciones preferentes. En consecuencia, las dos emisiones citadas suponen que del capital autorizado mencionado al inicio de este apartado se han utilizado a estos efectos 264.009.622 euros respecto de los dos límites del capital autorizado descritos.

Asimismo, el 5 de marzo de 2014, al amparo de la delegación efectuada en el consejo de administración en virtud del acuerdo Duodécimo A. II) de la junta general ordinaria de accionistas del Banco celebrada el 22 de marzo de 2013 (que quedó posteriormente sin efecto en virtud del citado acuerdo Undécimo A) de la junta general de 28 de marzo de 2014), se efectuó una emisión de participaciones preferentes contingentemente convertibles en acciones ordinarias del Banco de nueva emisión, con exclusión del derecho de suscripción preferente de sus accionistas, por un importe nominal de 1.500 millones de euros.

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, estas quedarán sin efecto.

Por otra parte, en relación con la oferta pública de adquisición sobre la totalidad de los valores representativos del capital social de Banco Santander Brasil que no eran titularidad de Grupo Santander, los accionistas del Banco reunidos en junta general extraordinaria el 15 de septiembre de 2014 acordaron seis aumentos del capital social por el importe necesario para poder atender a la adquisición de la totalidad de dichos valores de Banco Santander Brasil, entregando como contraprestación nuevas acciones del Banco.

Finalizado el periodo inicial de aceptación de la oferta, titulares de un 13,65% de los valores representativos del capital social de Banco Santander Brasil aceptaron la oferta. Al ser el porcentaje de aceptaciones inferior al umbral que, conforme a lo previsto en los términos de la oferta, habría permitido a los titulares de valores representativos del capital social de Banco Santander Brasil que no acudieron a la misma solicitar al Banco durante los tres meses siguientes la adquisición de sus valores aplicando la misma ecuación de canje, solo fue necesario ejecutar el primero de los citados seis aumentos de capital.

El 4 de noviembre, Banco Santander, S.A. procedió, en ejecución del citado acuerdo de junta, a emitir 370.937.066 acciones, que representaban, aproximadamente, un 3,09% del capital social del Banco a dicha fecha.

Finalmente, ya en el ejercicio 2015, el consejo de administración acordó el 8 de enero un aumento de capital con exclusión del derecho de suscripción preferente al amparo de la delegación contenida en el acuerdo 9º de la junta general de 28 de marzo de 2014 y descrita al inicio de este apartado. Tras un procedimiento de colocación acelerada (*accelerated bookbuilding*) entre inversores cualificados, la comisión ejecutiva de 9 de enero de 2015 procedió a declarar cerrado el aumento de capital por un importe nominal total de 606.796.117 euros, lo que representa un 9,64% del capital social del Banco a dicha fecha.

Tras dicho aumento de capital, el capital autorizado pendiente de disponer asciende a 1.996.946.432 euros respecto de la capacidad del consejo de administración (o, por sustitución, de la comisión ejecutiva) para acordar aumentos de capital y a 262.786.360 euros respecto de la facultad de acordar aumentos de capital con exclusión del derecho de suscripción preferente.

## 2. El consejo de Banco Santander<sup>3</sup>



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

► **Presidenta**  
Consejera ejecutiva

**Nacida en 1960** en Santander.  
Se **incorporó al consejo** en 1989.

**Licenciada** en Ciencias Económicas.

**Se incorpora** al Banco después de un período en JP Morgan (1980-1988). Desde 1992 es directora general de Banco Santander, S.A., habiendo sido presidenta ejecutiva de Banesto entre 2002 y 2010 y consejera delegada de Santander UK entre 2010 y 2014.

**Otros cargos relevantes:** es consejera no ejecutiva de The Coca-Cola Company. Es además *Business Ambassador* del Gobierno del Reino Unido.

**Comisiones del consejo de las que es miembro** Ejecutiva (presidenta), internacional (presidenta) e innovación y tecnología (presidenta).



**D. José Antonio Álvarez Álvarez**

► **Consejero delegado**  
Consejero ejecutivo

**Nacido en 1960** en León.  
Es **nombrado consejero** por cooptación en la reunión del consejo del 25 de noviembre de 2014.

**Licenciado** en Ciencias Económicas y Empresariales. MBA por la Universidad de Chicago.

**Se incorporó** al Banco en 2002 y en 2004 fue nombrado director general responsable de la división financiera y de relaciones con inversores (*chief financial officer*).

**Otros cargos relevantes:** es consejero de Banco Santander (Brasil) S.A. y de SAM Investment Holdings Limited. Además, ha sido consejero de Santander Consumer Finance, S. A. y miembro de los consejos supervisores de Santander Consumer AG, de Santander Consumer Holding GmbH, de Santander Holdings USA, Inc. y de Bank of Zachodni WBK, S.A. Asimismo, ha sido consejero de Bolsas y Mercados Españoles (BME).

**Comisiones del consejo de las que es miembro** Ejecutiva, delegada de riesgos, internacional e innovación y tecnología.



**Mr. Bruce Carnegie-Brown**

► **Vicepresidente 1º**  
Consejero externo (independiente) y coordinador de los consejeros externos (*lead director*)

**Nacido en 1959** en Freetown (Sierra Leona).

Es **nombrado consejero** por cooptación en la reunión del consejo del 25 de noviembre de 2014.

**M.A. degree** en *English Language and Literature*.

**Otros cargos relevantes:** en la actualidad, es presidente no ejecutivo de Moneysupermarket.com Group Plc y Aon UK Ltd y consejero no ejecutivo de Santander UK Plc. En el pasado fue fundador y socio director de la división cotizada de capital privado de 3i Group plc, presidente y consejero delegado de Marsh Europe y ha ocupado varios cargos en JP Morgan Chase y Bank of America. También fue consejero coordinador independiente de Close Brothers Group plc (2008-2014) y Catlin Group Ltd (2010-2014).

**Comisiones del consejo de las que es miembro** Ejecutiva, nombramientos (presidente), retribuciones (presidente), supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento (presidente) e innovación y tecnología.



**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. Realizó estudios empresariales en el MIT.

**Otros cargos relevantes:** ha sido ministro de la Presidencia entre 1981 y 1982, además de secretario general técnico del Ministerio de Economía, secretario general del Ministerio de Relaciones con las Comunidades Europeas y secretario de estado adjunto al Presidente. En la actualidad, es presidente de la Fundación Princesa de Asturias y del consejo social de la Universidad Carlos III de Madrid, 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, delegada de riesgos (presidente) e innovación y tecnología.

3. 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., 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 (presidente), nombramientos, retribuciones, supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, internacional e innovación y tecnología.



### D. Rodrigo Echenique Gordillo

► **Vicepresidente 4º**  
Consejero ejecutivo

**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. entre 1988 y 1994. En la actualidad, es también consejero no ejecutivo de Inditex, S.A. Ha desempeñado el cargo de vocal del consejo de administración de diversas sociedades industriales y financieras como Ebro Azúcares y Alcoholes, S.A. e Industrias Agrícolas, S.A. Ha sido miembro y posteriormente presidente del *advisory board* de Accenture, S.A. Asimismo, es presidente no ejecutivo de NH Hotels Group, S.A. y ha ocupado los cargos de presidente no ejecutivo de Vocento, S.A. y de Vallehermoso, S.A.

#### Comisiones del consejo de las que es miembro

Ejecutiva, delegada de riesgos, internacional e innovación y tecnología.



### Ms. Sheila C. Bair

Consejera externa  
(independiente)

**Nacida en 1954** en Wichita, Kansas.

Se **incorporó al consejo** en 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 presidenta de la Federal Deposit Insurance Corporation entre 2006 y 2011, profesora de política financiera regulatoria en la escuela de negocios Isenberg de la University of Massachusetts-Amherst entre 2002 y 2006 y *Assistant Secretary* del departamento del Tesoro de los EE.UU. entre 2001 y 2002. Asimismo, es consejera no ejecutiva de Thomson Reuters Corporation y Host Hotels & Resorts Inc. Es también miembro fundador del consejo de The Volcker Alliance.

#### Comisiones del consejo de las que es miembro

Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.



### 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.

**Otros cargos relevantes:** Además de su actividad profesional en el sector financiero, colabora con diversas instituciones sin ánimo de lucro. Es presidente desde 2014 de la Fundación Botín y es asimismo patrono de la Fundación Princesa de Gerona y del Instituto de Investigaciones Prehistóricas de Cantabria.



### D.ª Sol Daurella Comadrán

*Consejera externa  
(independiente)*

**Nacida en 1966** en Barcelona.

Es **nombrada consejera** por cooptación en la reunión del consejo del 25 de noviembre de 2014.

**Licenciada** en Ciencias Empresariales y MBA en Administración de Empresas.

**Actividad principal:** presidenta ejecutiva de Coca-Cola Iberian Partners, S.A.

**Otros cargos relevantes:** en la actualidad, es consejera no ejecutiva de Acciona, S.A. Ha sido miembro de la junta directiva del Círculo de Economía y consejera externa independiente de Banco Sabadell, S.A. Es, además, Cónsul General Honorario de Islandia en Cataluña.

#### Comisiones del consejo de las que es miembro

Nombramientos y retribuciones.



### D. Carlos Fernández González

*Consejero externo  
(independiente)*

**Nacido en 1966** en México D. F., México.

Es **nombrado consejero** por cooptación en la reunión del consejo del 25 de noviembre de 2014.

**Ingeniero Industrial**, ha realizado programas de alta dirección en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.

**Actividad principal:** es presidente del consejo de administración y director general de Finaccess, S.A.P.I.

**Otros cargos relevantes:** en la actualidad, es consejero de Grupo Financiero Santander, S.A.B. de C.V. y del Grupo Modelo.

#### Comisiones del consejo de las que es miembro

Auditoría, nombramientos y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.



### 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 e innovación y tecnología.



### D. Ángel Jado Becerro de Bengoa

*Consejero externo  
(independiente)*

**Nacido en 1945** en Santander.

Se **incorporó al consejo** en 2010.

**Licenciado** en Derecho y Diplomado en Administración y Dirección de Empresas.

**Otros cargos relevantes:** fue consejero de Banco Banif, S.A. entre 2001 y 2013. Actualmente, ocupa además diversos cargos en sociedades de inversión mobiliaria.

#### Comisiones del consejo de las que es miembro

Delegada de riesgos, auditoría, nombramientos, retribuciones y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.



### 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 consejero de Santander UK plc, Santander Consumer Finance, S.A. y de SAM Investment Holdings Limited. Ha sido miembro del consejo de The Royal Bank of Scotland y de NatWest Bank, consejero y miembro de la comisión ejecutiva del Instituto Bancario San Paolo di Torino y consejero de First Union (hoy, Wells Fargo & Company). Ha sido asimismo consejero de NIBC Bank NV, Sovereign Bancorp (hoy, Santander Bank NA), CEPESA, ABN AMRO, entre otros.

**Comisiones del consejo de las que es miembro**  
Delegada de riesgos.



### 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 vicepresidenta 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. y Enagas, S.A.

**Comisiones del consejo de las que es miembro**  
Ejecutiva, delegada de riesgos, auditoría, retribuciones y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.



### D. Juan Miguel Villar Mir

*Consejero externo  
(independiente)*

**Nacido en 1931** en Madrid.

Se **incorporó al consejo** en 2013.

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

**Actividad principal:** es presidente del Grupo OHL y del Grupo Villar Mir, y representante de estas entidades como vicepresidente en Abertis Infraestructuras, S.A. y en Inmobiliaria Colonial, S.A., respectivamente.

**Otros cargos relevantes:** fue ministro de Hacienda y vicepresidente del gobierno para Asuntos Económicos entre 1975 y 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.

**Comisiones del consejo de las que es miembro**  
Auditoría y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.



### D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca

*Secretario general y del consejo*

**Nacido en 1952** en Madrid.

Se **incorporó al Grupo** en 1987.

**Licenciado** en Derecho por la Universidad de Deusto, ICADE-E3 y Abogado del Estado.

**Otros cargos relevantes:** es vicepresidente de la Fundación de Estudios Financieros. Ha sido secretario general técnico del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, secretario general del Banco de Crédito Industrial, secretario general y consejero-director general de Banco Santander de Negocios y consejero de Dragados, S.A., Bolsas y Mercados Españoles (BME) y la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid.

#### Secretario de las comisiones del consejo

Ejecutiva, delegada de riesgos, auditoría, nombramientos, retribuciones, supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, internacional e innovación y tecnología.

## Reelección de consejeros en la junta general ordinaria de 2015

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 2015, que se prevé celebrar el día 26 o 27 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. Juan Rodríguez Inciarte, D. Matías Rodríguez Inciarte, D. Juan Miguel Villar Mir y D. Guillermo de la Dehesa Romero, los dos primeros como consejeros ejecutivos, el tercero como consejero externo independiente y el último como consejero externo, no dominical ni independiente.

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

Asimismo, se someterá a la junta general la ratificación de los nombramientos de D. Carlos Fernández González –reeligiéndole además por un plazo de tres años–, D.ª Sol Daurella Comadrán, Mr. Bruce Carnegie-Brown y D. José Antonio Álvarez Álvarez, los tres primeros como independientes y el último como ejecutivo. 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<sup>1</sup>

Consejo de administración		Comisiones									
		Ejecutivo	Externo	1. Comisión ejecutiva	2. Comisión delegada de riesgos	3. Comisión de auditoría	4. Comisión de nombramientos	5. Comisión de retribuciones	6. Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	7. Comisión internacional	8. Comisión de innovación y tecnología.
Presidenta	D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	■		P						P	P
Consejero delegado	D. José Antonio Álvarez Álvarez <sup>2</sup>	■		■	■					■	■
Vicepresidente primero	Mr. Bruce Carnegie-Brown <sup>2</sup>		I	■			P	P	P		■
Vicepresidente segundo	D. Matías Rodríguez Inciarte	■		■	P						■
Vicepresidente tercero	D. Guillermo de la Dehesa Romero <sup>3</sup>		I	■		P	■	■	■	■	■
Vicepresidente cuarto	D. Rodrigo Echenique Gordillo	■		■	■					■	■
Vocales	Ms. Sheila C. Bair		I						■		
	D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea		D								
	D.ª Sol Daurella Comadrán <sup>2</sup>		I				■	■			
	D. Carlos Fernández González <sup>2</sup>		I			■	■		■		
	D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer		I							■	■
	D. Ángel Jado Becerro de Bengoa		I		■	■	■	■	■		
	D. Juan Rodríguez Inciarte	■			■						
	D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga		I	■	■	■		■	■		
D. Juan Miguel Villar Mir		I			■			■			
Secretario general y del consejo	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca			■	■	■	■	■	■	■	■

1. Datos a 23 de febrero de 2015.

2. Su nombramiento se someterá a la ratificación de la junta general que se prevé celebrar el día 26 o 27 de marzo de 2015, en primera o segunda convocatoria.

3. Está previsto proponer la reelección como consejero de D. Guillermo de la Dehesa en la junta general ordinaria de 2015. A partir del momento de su reelección tendría la consideración de externo pero no de independiente, al haber permanecido en el cargo de consejero más de 12 años.



El Reglamento del Consejo (artículo 3) reserva a este, 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 simple 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 función de riesgos del Grupo. De sus 15 miembros, 12 están integrados en alguna de las tres comisiones del consejo con competencias en materia de riesgos: ejecutiva, delegada de riesgos y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

#### Participación en el capital social

Directa	Indirecta	Acciones representadas		Total	% del capital social	Fecha de primer nombramiento	Fecha de último nombramiento	Fecha de expiración <sup>7</sup>	Fecha de la última propuesta de la comisión de nombramientos
110.464	17.334.286	-	-	17.444.750	0,124%	04.02.1989	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
425.458	-	1.240	-	426.698	0,003%	25.11.2014	25.11.2014	Primer semestre de 2018	25.11.2014
2	-	-	-	2	0,000%	25.11.2014	25.11.2014	Primer semestre de 2018	21.11.2014
1.385.728	120.966	181.935	-	1.688.629	0,012%	07.10.1988	30.03.2012	Primer semestre de 2015	17.02.2012
139	-	-	-	139	0,000%	24.06.2002	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
658.758	13.594	-	-	672.352	0,005%	07.10.1988	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
1	-	-	-	1	0,000%	27.01.2014	27.01.2014	Primer semestre de 2017	23.01.2014
4.793.481	-	128.384.014	-	133.141.495	0,947%	25.07.2004	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
920	270.370	-	-	271.290	0,002%	25.11.2014	25.11.2014	Primer semestre de 2018	21.11.2014
15.434.451	-	-	-	15.434.451	0,110%	25.11.2014	25.11.2014	Primer semestre de 2018	21.11.2014
5.181	-	-	-	5.181	0,000%	30.03.2012	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
2.050.000	5.100.000	-	-	7.150.000	0,051%	11.06.2010	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
1.673.175	-	-	-	1.673.175	0,012%	28.01.2008	30.03.2012	Primer semestre de 2015	17.02.2012
166.888	-	-	-	166.888	0,001%	26.03.2007	22.03.2013	Primer semestre de 2016	13.02.2013
1.176	-	-	-	1.176	0,000%	07.05.2013	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
<b>26.705.822</b>	<b>22.839.216</b>	<b>128.531.189</b>	<b>178.076.227</b>	<b>1,266%</b>					<b>Total</b>

4. Con efectos 13 de enero de 2015.

5. Con efectos 12 de febrero de 2015.

6. Con efectos 18 de febrero de 2015.

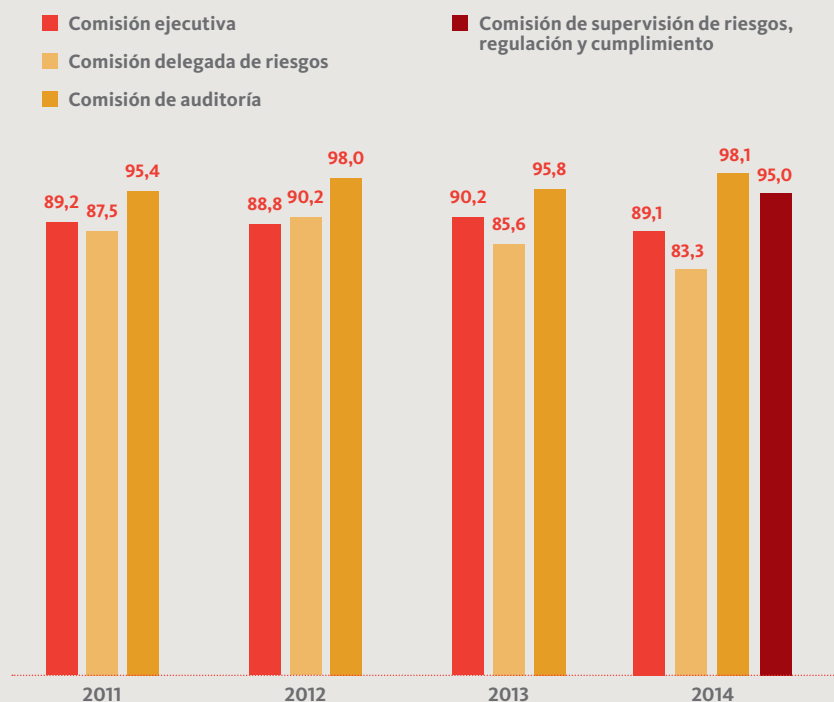
7. No obstante, y conforme a lo establecido en el artículo 55 de los Estatutos, los cargos se renovarán anualmente por terceras partes, siguiéndose para ello el turno determinado por la antigüedad de aquellos, según la fecha y orden del respectivo nombramiento.

■ Presidente de la comisión  
■ Vicepresidente de la comisión  
■ Dominical  
■ Independiente

## Gobierno corporativo de la función de riesgos

### Evolución del índice medio de asistencia a las reuniones de las comisiones del consejo

%



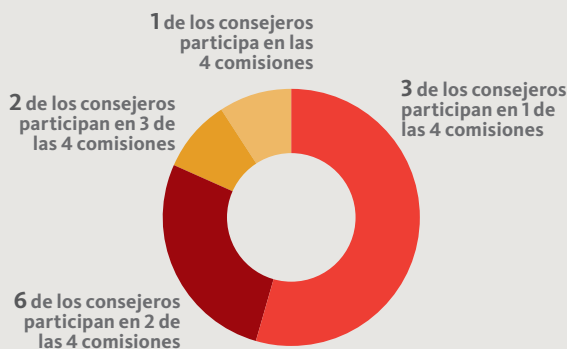
- D. Matías Rodríguez Inciarte, vicepresidente ejecutivo de Banco Santander, preside la comisión delegada de riesgos.
- La comisión delegada de riesgos se reunió en 2014 en 96 ocasiones, en sesiones con una duración aproximada de tres horas cada una.
- La comisión ejecutiva se reunió 65 veces en 2014 y dedicó una parte muy importante de su tiempo a tratar sobre riesgos.
- La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, apoya y asesora al consejo de administración en la función de supervisión y control de riesgos, en la definición de las políticas de riesgos del Grupo, en las relaciones con las autoridades supervisoras y en materia de regulación y cumplimiento. Se ha constituido en junio de 2014 y ha celebrado cinco reuniones durante el año pasado.

### Número de reuniones de las comisiones ejecutiva, delegada de riesgos, de auditoría y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

Comisiones	2010	2011	2012	2013	2014
Ejecutiva	55	59	59	58	65
Delegada de riesgos	99	99	98	97	96
Auditoría	11	12	11	12	13
Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento*	-	-	-	-	5
<b>Total de reuniones</b>	<b>165</b>	<b>170</b>	<b>168</b>	<b>167</b>	<b>179</b>

\* Conforme a lo dispuesto en los artículos 54 bis de los Estatutos sociales y 17 bis del Reglamento del Consejo la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento celebra su primera sesión el día 23 de julio de 2014.

### Participación cruzada en las comisiones ejecutiva delegada de riesgos, auditoría y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento



## Tamaño y composición del consejo

Desde finales de 2010, el tamaño del consejo se ha reducido en un 25%, pasando de 20 a 15 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 en sus reuniones de 20 y 23 de febrero de 2015 ha procedido a verificar el carácter de cada consejero. Su propuesta ha sido elevada al consejo, que la ha aprobado en su sesión del 23 de febrero de 2015.

El consejo tiene actualmente 15 miembros, de los que cinco son ejecutivos y 10 externos. De estos últimos, nueve son independientes y uno dominical.

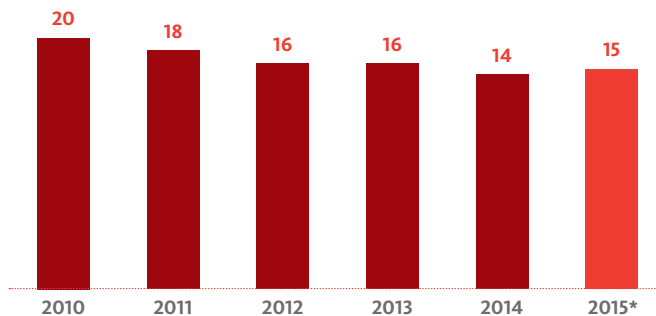
Durante el ejercicio 2014 se produjeron los siguientes cambios en la composición del consejo:

Tras el fallecimiento del anterior presidente, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, el consejo de administración del Banco, reunido el día 10 de septiembre de 2014, acordó nombrar presidenta ejecutiva de la Entidad a D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.

El consejo, en su reunión del 25 de noviembre, designó consejero delegado a D. José Antonio Álvarez Álvarez en sustitución de D. Javier Marín Romano, acordando asimismo los nombramientos de Mr. Bruce Carnegie-Brown, como vicepresidente consejero independiente, y coordinador de los externos, y de D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González, como consejeros independientes, cubriendo las vacantes producidas por el fallecimiento de D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos y por la renuncia de D. Fernando de Asúa Álvarez y D. Abel Matutes Juan.

Ya en 2015, el consejo de administración, en su sesión de 16 de enero, acordó nombrar a D. Rodrigo Echenique Gordillo, vicepresidente del consejo, consejero ejecutivo, dependiendo del mismo, de acuerdo con las recomendaciones regulatorias sobre gobierno corporativo, la función de cumplimiento, asumiendo además otras que le asigne la presidenta del Banco.

## Evolución del tamaño del consejo



### Consejeros ejecutivos

De acuerdo con el Reglamento del Consejo (artículo 6.2.a), son ejecutivos los siguientes consejeros: D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. José Antonio Álvarez Álvarez, D. Rodrigo Echenique Gordillo, D. Matías Rodríguez Inciarte, y D. Juan Rodríguez Inciarte.

### Consejeros externos dominicales

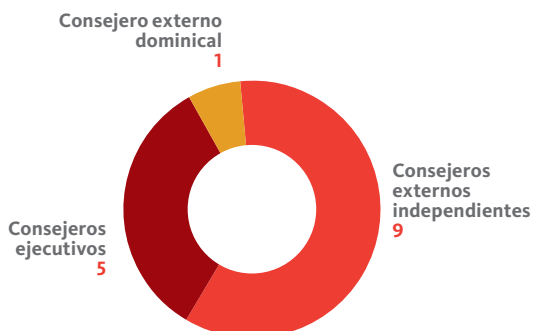
Según el artículo 6.2 b) del Reglamento del Consejo, son dominicales los consejeros externos o no ejecutivos que posean o representen una participación accionarial igual o superior a la que se considere legalmente como significativa o hubieran sido designados por su condición de accionistas, aunque su participación accionarial no alcance dicha cuantía, así como quienes representen a accionistas de los anteriormente señalados.

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

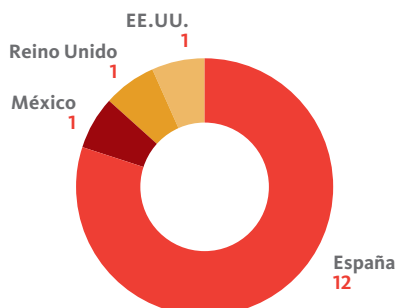
### Consejeros externos independientes

El Reglamento del Consejo (artículo 6.2.c) incorpora la definición legal de consejero independiente que establece el artículo 8 de la Orden ECC/461/2013, que coincide sustancialmente con la ahora prevista en el artículo 529 duodécimo 4 de la Ley de Sociedades de Capital.

## Composición actual del consejo



## Diversidad geográfica en el consejo



Apreciando las circunstancias que concurren en cada caso y previo informe de la comisión de nombramientos, el consejo considera que son externos independientes los siguientes nueve consejeros: Mr. Bruce Carnegie-Brown, D. Guillermo de la Dehesa Romero, Ms. Sheila C. Bair, D.<sup>a</sup> Sol Daurella Comadrán, D. Carlos Fernández González, D.<sup>a</sup> Esther Giménez-Salinas i Colomer, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D.<sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga y D. Juan Miguel Villar Mir.

En cuanto a D. Guillermo de la Dehesa Romero, 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 ordinaria de accionistas. El consejo ha acordado proponer a la junta general su reelección como consejero externo no dominical ni independiente.

Dado el número actual de consejeros (15), el porcentaje de consejeros externos independientes en el consejo es de un 60%.

Dicho porcentaje supera significativamente 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.

### Diversidad en el consejo

Corresponde a la comisión de nombramientos, según establece el artículo 17.4.a) del Reglamento del Consejo, proponer 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.

Por lo que se refiere a la diversidad de género, tanto la comisión de nombramientos 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.

**El consejo ha aprobado, a propuesta de la comisión de nombramientos, un objetivo de composición del consejo, que fija en un 25% el porcentaje mínimo de consejeras.**

En la actualidad, hay cinco mujeres en el consejo de administración de las que una de ellas es su presidenta, D.<sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, y el resto consejeras externas independientes: Ms. Sheila C. Bair, D.<sup>a</sup> Sol Daurella Comadrán, D.<sup>a</sup> Esther Giménez-Salinas y D.<sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga.

El porcentaje de mujeres en el consejo de Banco Santander (33,3%) es claramente superior al de la media de las grandes empresas europeas cotizadas en bolsa. Según un estudio realizado por la Comisión Europea con datos de marzo de 2014 dicho porcentaje era del 17,8% para el conjunto de los 28 países de la Unión Europea y del 14,8% para España.

### Presidenta ejecutiva y consejero delegado

La presidenta del consejo es la superior jerárquica 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.

Por su parte, el artículo 10.3 del Reglamento del Consejo establece que corresponde al consejero delegado la gestión diaria de las distintas áreas de negocios.

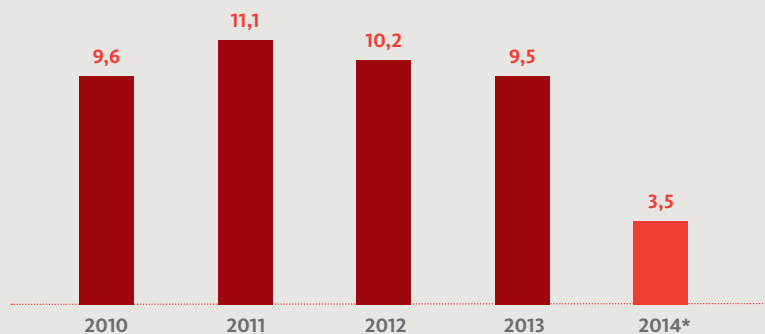
Existe una clara separación de funciones entre la presidenta ejecutiva, el consejero delegado, el consejo y sus comisiones, y unos contrapesos adecuados que garantizan el debido equilibrio en la estructura de gobierno corporativo del Banco, como son:

- El consejo y sus comisiones ejercen funciones de supervisión y control de las actuaciones tanto de la presidenta como del consejero delegado.
- El vicepresidente coordinador de los consejeros externos, que tiene la consideración de independiente, preside las comisiones de nombramientos, de retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- La comisión delegada de riesgos está presidida por un vicepresidente ejecutivo del consejo que no reporta al consejero delegado.
- La comisión de auditoría está presidida por un vicepresidente que es consejero independiente.
- De las facultades delegadas en la presidenta y el consejero delegado quedan excluidas las que se reserva de forma exclusiva el propio consejo.

### Años en el cargo de los consejeros independientes

Datos a cierre de cada ejercicio salvo 2014

A fecha del presente documento, la antigüedad media en el cargo de consejero de los consejeros externos independientes es de 3,5 años.

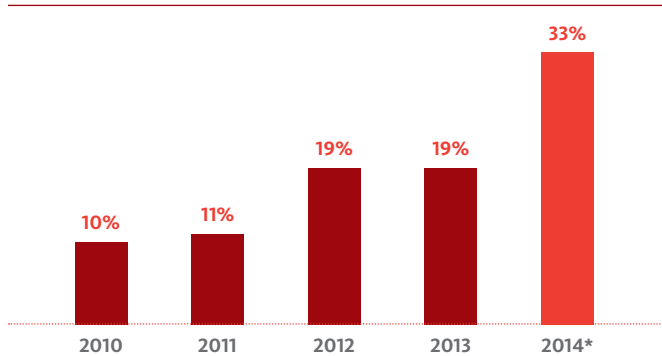


\* Datos a fecha del presente documento.



### Evolución del % de mujeres en el consejo

Datos a cierre de cada ejercicio salvo 2014



\* Datos a 23 de febrero de 2015.

### 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 que asegura que el relevo en el seno del consejo se produce siempre de forma ordenada. El proceso está regulado en el artículo 24 del Reglamento del Consejo.

### Nombramiento de la nueva presidenta

Tras el fallecimiento del anterior presidente, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos, el consejo de administración del Banco, reunido el 10 de septiembre de 2014, acordó nombrar presidenta ejecutiva de la Entidad a D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea.

La propuesta de dicho nombramiento fue formulada, de acuerdo con lo previsto en el artículo 24 del Reglamento del Consejo, por la comisión de nombramientos y retribuciones. Al analizar la idoneidad de la Sra. Botín, la comisión de nombramientos y retribuciones consideró que, dadas sus cualidades personales y profesionales, su experiencia, su trayectoria en el Grupo y su unánime reconocimiento nacional e internacional, era la persona más adecuada para el cargo.

### Reglas de sustitución interina de la presidenta

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 la presidenta del consejo de administración en defecto de los vicepresidentes.

	Número de vocales	Número de consejeras	% de consejeras
Consejo	15	5	33,3%
Comisión ejecutiva	7	2	28,6%
Comisión delegada de riesgos	6	1	16,7%
Comisión de auditoría	5	1	20,0%
Comisión de nombramientos	5	1	20,0%
Comisión de retribuciones	5	2	40,0%
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	7	2	28,6%
Comisión de innovación y tecnología	7	2	28,6%
Comisión internacional	5	2	40,0%

### Lead director

Por acuerdo de la junta del 28 de marzo de 2014 se ha elevado a rango estatutario la figura de consejero coordinador, que ya contemplaba el Reglamento del Consejo, definiendo sus atribuciones en el artículo 49 bis. De conformidad con lo establecido en este último, el consejero coordinador estará especialmente facultado para: (i) solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado; (ii) coordinar y reunir a los consejeros no ejecutivos; y (iii) dirigir la evaluación periódica del presidente del consejo de administración.

El consejo de administración, en su reunión del 25 de noviembre, nombró a Mr. Bruce Carnegie-Brown vicepresidente primero y consejero coordinador (*lead director*) en sustitución de D. Fernando de Asúa Álvarez.

La designación del consejero coordinador se ha realizado por tiempo indefinido y con la abstención de los consejeros ejecutivos, según establecen los Estatutos sociales.

### 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 del Banco 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 ha de informar de las propuestas correspondientes con carácter previo a su sometimiento al consejo.

## Funcionamiento del consejo

Durante el ejercicio 2014 se ha reunido 16 veces.

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.

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). Además, el consejero coordinador de los externos o *lead director* está especialmente facultado para solicitar la convocatoria del consejo de administración o la inclusión de nuevos puntos en el orden del día de un consejo ya convocado (artículo 49 bis.1 (i) de Estatutos).

Cuando los consejeros no puedan asistir 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. Los consejeros externos solo pueden ser representados por otro consejero externo.

El consejo puede celebrarse en varias salas simultáneamente, siempre y cuando se asegure por medios audiovisuales o telefónicos la interactividad e intercomunicación entre ellas en tiempo real y, por tanto, la unidad de acto.

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

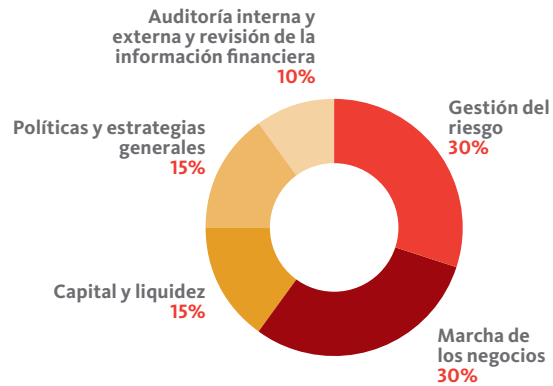
Salvo en los casos en los que específicamente se requiera una mayoría superior por disposición legal, estatutaria o del Reglamento del Consejo, los acuerdos se adoptan por mayoría absoluta de los consejeros asistentes, presentes y representados. El presidente tiene voto de calidad para decidir los empates.

El consejo ha tenido en 2014 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 ejecutivo que preside la comisión delegada de riesgos, respectivamente.

Durante el año el consejo también ha sido 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 2014.

### 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. En cuanto al número máximo de consejos de administración a los que pueden pertenecer, es de aplicación lo establecido en el artículo 26 de la Ley 10/2014, del 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito.

Así, los consejeros 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 Central Europeo 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.

## Comparativa del número de reuniones celebradas\*

La firma Spencer Stuart, en un estudio realizado sobre la dedicación de los consejeros, concluye que el tiempo medio estimado que cada consejero del Banco destinó a las tareas del consejo y sus comisiones fue de 300,1 horas, frente a una media de 80,8 horas de los consejeros de los principales bancos de Reino Unido (Lloyds, Barclays, Standard Chartered y HSBC), de 120,8 horas de los de EE.UU. y Canadá (Bank of America, Goldman Sachs, JP Morgan Chase, Citigroup, Morgan Stanley, Wells Fargo y Royal Bank of Canada) y de 109,6 horas de un conjunto de bancos internacionales (Société Générale, BNP Paribas, BBVA, Credit Suisse, Deutsche Bank, UBS, UniCredit, Intesa SanPaolo, Nordea e Itaú).

	Santander	Media EE.UU. y Canadá	Media Reino Unido	Media Europa y otros países
Consejo	11	13,7	8,8	12,8
Comisión ejecutiva	59	3	-	22,0
Comisión delegada de riesgos	98	7,7	7,3	13,8
Comisión de auditoría	11	12,1	9,3	10,8
Comisión de nombramientos**	11	6,1	3,3	6,2
Comisión de retribuciones**	11	8,7	7,5	9,0

\* Los datos se refieren a 2012, último año del que hay información comparativa.

\*\* Hasta el 23 de octubre de 2014 existía una comisión conjunta de nombramientos y retribuciones.

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 analiza anualmente la dedicación al cargo de los consejeros, valorando, a partir de la información recibida sobre sus otras obligaciones profesionales y cualquier otra disponible, si pueden dedicar a su función el tiempo y esfuerzo necesarios para cumplir con el deber de diligente administración. La dedicación se tiene en cuenta también en los casos de reelección, ya que la propuesta de la comisión de nombramientos 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.

### Formación de consejeros y programa de información

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

Durante 2014 se han celebrado siete sesiones con una asistencia media de nueve consejeros, que han dedicado aproximadamente una hora a cada encuentro. En dichas reuniones se abordaron en profundidad, entre otros, los siguientes asuntos: los sistemas de decisión de riesgos y tendencias futuras, las implicaciones tecnológicas del nuevo escenario regulatorio y la directiva europea de resolución bancaria, así como aspectos relacionados con el negocio del Grupo en los mercados de capitales, el riesgo operacional, el *Advanced Management Model* y el nuevo supervisor europeo.

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.

Los miembros del consejo Mr. Bruce Carnegie-Brown, D.<sup>ª</sup> Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González, nombrados por acuerdo del consejo de 25 de noviembre de 2014, asisten a un programa de información para nuevos consejeros en el que se abordan los siguientes asuntos:

- Presentación general del Grupo y del contexto regulatorio en el que opera.
- Principales geografías y negocios del Grupo.
- Áreas de apoyo más relevantes (tecnología y operaciones, riesgos y auditoría).
- Sostenibilidad, comunicación y marca Santander.

### Autoevaluación del consejo

El ejercicio de autoevaluación 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 consejo, del consejero delegado y de los restantes consejeros, así como una evaluación independiente basada, entre otros, en un contraste de mercado (*benchmarking*) respecto de otros bancos internacionales comparables.

El último proceso de autoevaluación se ha centrado en las siguientes materias: organización, funcionamiento y contenidos del consejo y sus comisiones; comparación con otros bancos internacionales; y preguntas abiertas sobre cuestiones relacionadas con el futuro (estrategia y factores internos y externos que pueden afectar a la evolución del Grupo) y otros asuntos de interés.

Los consejeros reiteran como en años anteriores como fortalezas del gobierno corporativo del Grupo: el alto nivel de dedicación y compromiso de los miembros del consejo e involucración en el control de todos los riesgos, no solo de los crediticios; la experiencia y conocimiento de los consejeros del negocio bancario; el equilibrio entre consejeros ejecutivos y externos, tanto en el consejo como en sus comisiones; y el muy buen funcionamiento de las comisiones del consejo, en particular de la ejecutiva.

Para el ejercicio de evaluación independiente, Spencer Stuart ha realizado una comparativa con 23 instituciones financieras internacionales de primer nivel en lo que se refiere a la composición y dedicación del consejo, las remuneraciones y otros aspectos de gobierno corporativo, en el que el Banco se sitúa en una posición muy destacada.

### 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 administración 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.

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.

### Algunas medidas concretas adoptadas como consecuencia de la autoevaluación del consejo en los últimos años

- 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 autoevaluación de 2005.

Con ocasión de las vacantes producidas en el consejo por el fallecimiento del anterior presidente, D. Emilio Botín Sanz de Sautuola y García de los Ríos, y la renuncia a sus puestos de consejero y demás cargos en el consejo que presentaron los consejeros independientes D. Fernando de Asúa Álvarez y D. Abel Matutes Juan, la comisión de nombramientos inició un proceso de selección de nuevos consejeros con la asistencia de la firma Russell Reynolds Associates, que llevó a cabo la búsqueda basándose en una valoración de las capacidades del consejo (matriz de competencias) para determinar los perfiles que optimizasen los objetivos estratégicos del Grupo.

Para cada vacante se tuvieron en cuenta diversos candidatos.

Las capacidades del consejo que se pretendían reforzar, según el análisis de competencias y diversidad realizado, fueron las relativas a los siguientes aspectos: conocimientos comerciales más allá de la banca, nuevas tecnologías, estrategia, experiencia internacional y pluralidad de nacionalidades y, por último, diversidad (en particular, número de mujeres). En base a todo lo anterior, la comisión propuso al consejo el nombramiento como consejeros independientes de Mr. Bruce Carnegie-Brown, D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González cuyos perfiles profesionales pueden consultarse en las páginas anteriores de este informe.

En la selección de D. José Antonio Álvarez Álvarez como consejero delegado, la comisión de nombramientos barajó diversos candidatos, concluyendo que el entonces director general responsable de la división de gestión financiera y relaciones con inversores de Grupo Santander era la persona más idónea para ocupar este cargo.

### Matriz de competencias del consejo

Durante el ejercicio 2014, se encargó a Russell Reynolds Associates la elaboración de un análisis de las competencias y diversidad de los miembros del consejo de administración. Los resultados de este análisis se muestran en la matriz de competencias que se incluye a continuación.

Del análisis realizado, las capacidades del consejo a mejorar eran las siguientes:

- Conocimientos comerciales más allá de la banca.
- Nuevas tecnologías.
- Estrategia.
- Experiencia internacional y pluralidad de nacionalidades
- Diversidad (en particular, número de mujeres).

### Matriz de competencias de los miembros del consejo y análisis de diversidad\*

	Experiencia en el sector financiero			Experiencia Internacional							Riesgos	Servicio Público Universidad/ Investigación	Tecnologías de la información	Estrategia	Diversidad de género	Otros
	Alta dirección	General	Banca	Nacionalidad no española	España	Latam	Reino Unido/ EE.UU.	Otros	Background en Contabilidad y Finanzas							
Presidenta ejecutiva	■	■	■		■	■	■	■	■	■		■	■	■	■	■
CEO	■	■	■		■	■	■	■	■			■	■			
Vicepresidentes	■	■	■		■	■	■		■	■	■	■	■	■		■
	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Miembros del consejo	■	■	■	■			■	■	■	■	■	■			■	
	■	■	■		■				■	■			■	■		
	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■		■		■
	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■		■		■
	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■		■		■
	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■		■		■
	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■		■		■
	■	■	■		■	■	■	■	■	■	■	■		■		■
Secretario general y del consejo	■	■	■		■			■	■	■	■	■				

■ Habilidades como ejecutivo ■ Habilidades como no ejecutivo

\*Datos a noviembre de 2014.



## Retribución

### Sistema de retribución

La junta general del 28 de marzo de 2014 aprobó modificar los Estatutos sociales para ajustar el régimen retributivo de los consejeros ejecutivos a lo dispuesto en el RDL 14/2013 (hoy, Ley 10/2014) y en la Directiva CRD IV de modo que los componentes variables de su remuneración no puedan ser superiores al 100% de los componentes fijos, salvo que la junta general apruebe una ratio superior, que en ningún caso excederá del 200%.

En relación con lo anterior, la citada junta aprobó una ratio máxima entre los componentes fijos y variables de la remuneración de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2014 del 200%.

Las remuneraciones de los consejeros son aprobadas por el consejo, a propuesta de la comisión de retribuciones, a excepción de aquellas 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 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 2014

En 2014, el consejo ha acordado aumentar el conjunto de las retribuciones de los consejeros, por todos los conceptos, en un 8,9%.

El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2014 a 4,4 millones de euros, que es un 27,2% inferior al importe máximo acordado por la junta para el ejercicio de 6 millones de euros y muy similar a lo abonado en el año 2013.

Puede consultarse todo el detalle sobre la política retributiva de los consejeros en 2014 en el informe de la comisión de retribuciones que forma parte de la documentación social de Banco Santander.

A continuación, se muestra la evolución de la compensación total de los consejeros por el desempeño con funciones ejecutivas respecto del retorno total para el accionista *pay for performance*.

### Anticipación y adaptación al marco regulatorio

El consejo de administración, a propuesta de la comisión de 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 anual sobre remuneraciones de los consejeros

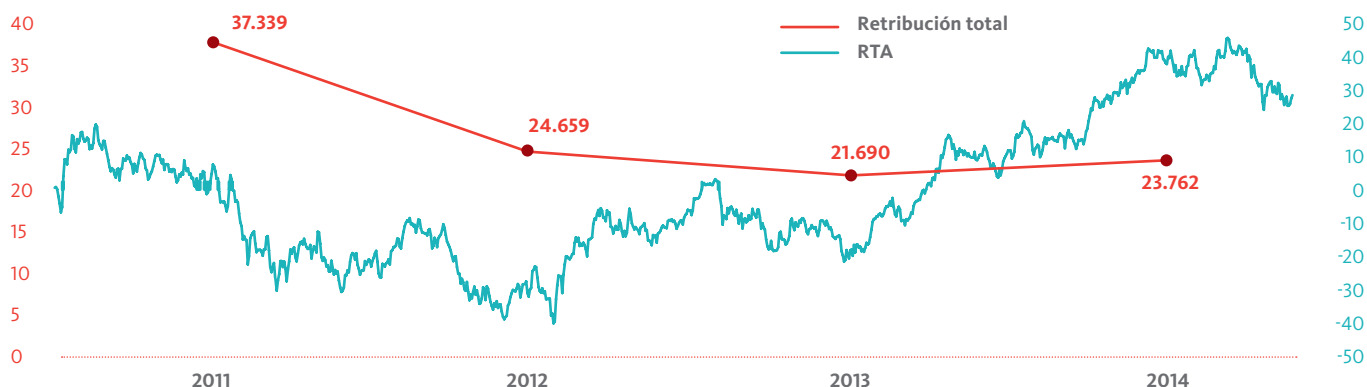
Según establecen el artículo 541 de la Ley de Sociedades de Capital y los Estatutos (artículo 59.1), el consejo de administración aprueba anualmente el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros, en el que se exponen los criterios y fundamentos que determinan las remuneraciones correspondientes al ejercicio en curso, así como un resumen global sobre la aplicación de la política de remuneraciones durante el ejercicio cerrado y el detalle de las remuneraciones individuales devengadas por todos los conceptos por cada uno de los consejeros en dicho ejercicio, poniéndolo a disposición de los accionistas con ocasión de la convocatoria de la junta general ordinaria y sometiendo a votación consultiva.

El contenido de dicho informe está sujeto a lo dispuesto en el artículo 10 de la Orden ECC/461/2013 y en la Circular 4/2013, de 12 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores, cuyas disposiciones no han sido modificadas tras la entrada en vigor del citado artículo 541 de la Ley de Sociedades de Capital (introducido por la Ley 31/2014).

En el año 2014, el informe correspondiente al ejercicio 2013 se sometió a los accionistas en la junta general celebrada el día 28 de marzo, como punto separado del orden del día y con carácter consultivo, obteniendo un porcentaje de votos a favor del 91,422%.

En 2015, además de someterse a la votación consultiva de la junta el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros correspondiente al ejercicio 2014, el consejo propondrá también la aprobación, con carácter vinculante, de la política de remuneraciones de los consejeros para 2015 y 2016, en cumplimiento del nuevo artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital.

### Evolución de la retribución por todos los conceptos de los consejeros con funciones ejecutivas respecto del retorno total para el accionista\*



\* Cifras de retribución de los consejeros ejecutivos en miles de euros y de la evolución total para el accionista en porcentajes.

## 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<sup>4</sup> 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

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 2014 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 favorable de la comisión de retribuciones, autorizó la venta por el Banco en condiciones de mercado de 2.403.923 acciones de MED 2001 Inversiones, Sicav, S.A. de las que era titular a D. Ángel Jado Becerro de Bengoa y sociedades de su grupo familiar.

## 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.

El consejero afectado habrá de abstenerse en la deliberación y votación sobre la operación a que el conflicto se refiera siendo el órgano de resolución de conflictos el propio consejo de administración.

Además de lo descrito, durante el ejercicio 2014 se han producido otras 136 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 136 casos es el siguiente: en 52 ocasiones se debieron a propuestas de nombramiento, reelección, cese o apoderamiento de consejeros; en 43 ocasiones se trataba de aprobar condiciones retributivas; en 27 ocasiones cuando se debatieron propuestas de financiación u otras operaciones de riesgo a favor de sociedades relacionadas con diversos consejeros; en 5 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 84/2015; en 4 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 3 ocasiones respecto a la valoración que el artículo 17.4 g) del Reglamento del Consejo encomienda a la comisión de nombramientos sobre las obligaciones profesionales de los consejeros para valorar si estas pueden interferir con la dedicación que les es exigida para el eficaz desempeño de su labor; en una ocasión para aprobar una operación vinculada; y en otra en relación con la asistencia de un consejero como invitado a las reuniones de comisiones del consejo cuando deje de ser miembro de este.

## Algunas medidas impulsadas por el consejo

### 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 estableció un importe máximo de seis millones de euros que sólo podrá ser modificado por decisión de la junta.

### 2014: fijación de un máximo a la retribución variable de los consejeros ejecutivos

La junta aprobó una modificación estatutaria mediante la cual se establece una ratio máxima entre los componentes fijos y variables de la remuneración total de los consejeros ejecutivos y otros empleados pertenecientes a categorías cuyas actividades profesionales incidan de manera significativa en el perfil de riesgo del Grupo.

4. La reciente Ley 31/2014 modifica la regulación de los deberes de los consejeros contenida en la Ley de Sociedades de Capital. El consejo propondrá a la próxima junta general las modificaciones estatutarias correspondientes para adaptar los Estatutos sociales a tales normas, que irán seguidas de las correlativas modificaciones en el Reglamento del Consejo.

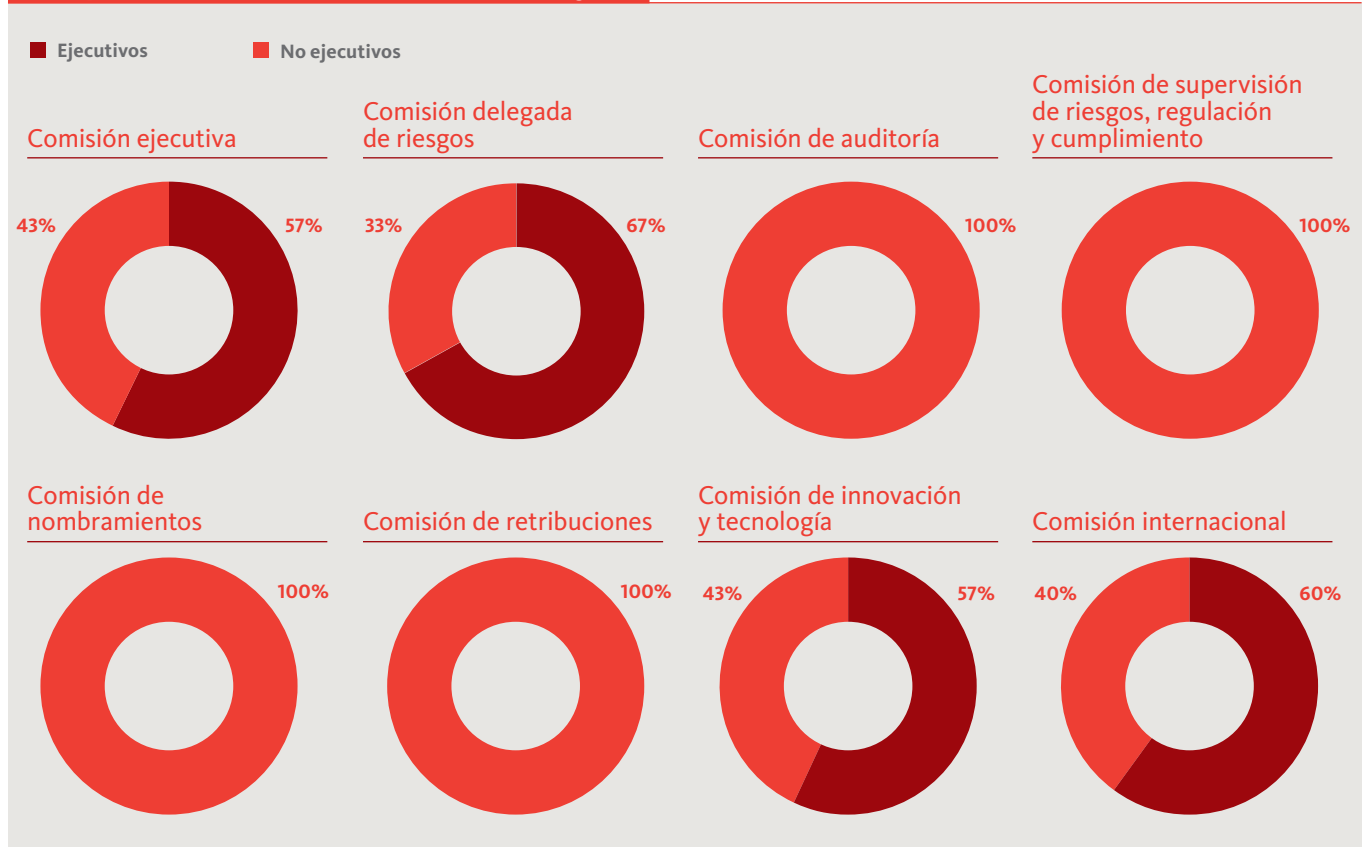
## Comisiones del consejo

### 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.

El consejo cuenta también con otras comisiones con facultades de supervisión, información, asesoramiento y propuesta, como son las de auditoría, de nombramientos, de retribuciones, de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, de innovación y tecnología.

### Composición de las comisiones del consejo



### Número de reuniones y duración de las comisiones

Comisiones	Nº de reuniones	Horas <sup>1</sup>
Comisión ejecutiva	65	325
Comisión delegada de riesgos	96	288
Comisión de auditoría	13	65
Comisión de nombramientos y retribuciones	21 <sup>2</sup>	63 <sup>2</sup>
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento <sup>3</sup>	5	25
Comisión de innovación y tecnología	2	4
Comisión internacional	-	-

1. Horas estimadas de dedicación promedio por cada consejero.

2. Conforme a lo dispuesto en los artículos 54.1 de los Estatutos y 17.10 del Reglamento del Consejo, el consejo de administración, en su sesión de 23 de octubre de 2014, acordó por unanimidad separar en dos la comisión de nombramientos y retribuciones, que hasta dicha fecha se había reunido en 12 ocasiones, con un promedio de dedicación por consejero a preparar y participar en las sesiones de aproximadamente 36 horas. Posteriormente, y dentro del ejercicio 2014, las comisiones de nombramientos y de retribuciones celebraron 5 y 4 reuniones, con un promedio de dedicación por consejero de aproximadamente 15 y 12 horas, respectivamente.

3. Conforme a lo dispuesto en los artículos 54 bis de los Estatutos sociales y 17 bis del Reglamento del Consejo la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento celebra su primera sesión el día 23 de julio de 2014.

### 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–. 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 actualidad, está formada por siete consejeros, cuatro de ellos ejecutivos y los otros tres 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, funcionamiento y funciones de esta comisión.

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

Las páginas 168 y siguientes de este informe anual contienen amplia información sobre la comisión delegada de riesgos y las políticas de riesgos del Grupo.

### Comisión de auditoría

La comisión de auditoría, entre otras funciones, revisa la información financiera del Grupo y sus sistemas internos de control, sirve de canal de comunicación entre el consejo y el auditor externo velando por el ejercicio independiente por este último de su función y supervisa los trabajos de los servicios de auditoría interna. Se reúne habitualmente con periodicidad mensual –en 2014 se reunió 13 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 cinco miembros son consejeros externos independientes.

### Comisión de nombramientos

La comisión de nombramientos, entre otras funciones, propone al consejo los nombramientos de sus vocales, incluyendo los ejecutivos, y los de los demás miembros de la alta dirección y personal clave del Grupo.

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 cinco miembros son consejeros externos independientes.

### Comisión de retribuciones

Banco Santander constituyó la comisión de 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 las remuneraciones de los mismos, incluyendo los ejecutivos, y los de los demás miembros de la alta dirección y personal clave del Grupo y proponiendo también 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 cinco miembros son consejeros externos independientes.

### Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, entre otras funciones, apoya y asesora al consejo en la definición y evaluación de la estrategia y políticas de riesgos y en la relación con supervisores y reguladores en los distintos países en que está presente el Grupo, supervisa el cumplimiento del Código General de Conducta y, en general, de las reglas de gobierno y el programa de cumplimiento del Banco. Se reúne habitualmente con periodicidad mensual –en 2014 se reunió cinco veces–<sup>5</sup>.

Según establecen los Estatutos (artículo 54 bis) y el Reglamento del Consejo (artículo 17 bis), 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 siete miembros son consejeros externos independientes.

### 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 este 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 cinco consejeros, de los que tres son ejecutivos y dos externos independientes.

### Comisión de innovación y tecnología

Corresponde a la comisión de innovación y tecnología (anteriormente, comisión de tecnología, productividad y calidad) (artículo 13 del Reglamento del Consejo) estudiar e informar de 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 siete consejeros, cuatro ejecutivos y tres externos independientes.

\* \* \*

5. La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento celebra su primera reunión el día 23 de junio de 2014.



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 esta, para lo que serán convocados por el presidente. Durante el ejercicio 2014, seis consejeros que no pertenecen a la comisión ejecutiva asistieron de media cada uno a 15 reuniones de la misma.

Las comisiones de auditoría, nombramientos, retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento han elaborado un informe sobre sus actividades en 2014 que recoge, entre otros, una descripción de la forma en que dichas comisiones realizan la supervisión de las funciones de riesgos, auditoría interna y cumplimiento del Grupo. Asimismo, el informe de la comisión de retribuciones incluye el de la política de retribuciones de los consejeros. Todos estos informes se ponen a disposición de los accionistas como parte de la documentación anual del Banco correspondiente al ejercicio 2014.

### Comisiones

Consejeros	Decisorias							Informativas		
	Consejo	Ejecutiva	Delegada de riesgos	Auditoría	Nombramientos y retribuciones <sup>8</sup>	Nombramientos <sup>8</sup>	Retribuciones <sup>8</sup>	Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento <sup>9</sup>	Innovación y tecnología	Internacional
<b>Asistencia promedio</b>	<b>89,8%</b>	<b>89,1%</b>	<b>83,3%</b>	<b>98,1%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>93,8%</b>	<b>95,0%</b>	<b>100%</b>	-
<b>Asistencia individual</b>										
D. <sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y O' Shea <sup>1</sup>	15/16	50/65							2/2	-
D. Matías Rodríguez Inciarte	16/16	63/65	96/96							
D. Guillermo de la Dehesa Romero	16/16	62/65		13/13	12/12	5/5	4/4			-
D. Rodrigo Echenique Gordillo <sup>2</sup>	15/16	55/65	67/96	4/4				4/5		-
Ms. Sheila C. Bair	13/16							5/5		
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O' Shea	12/16									
D. <sup>a</sup> Esther Giménez-Salinas i Colomer	15/16				12/12	5/5	4/4			-
D. Ángel Becerro de Bengoa	16/16							5/5		
D. Juan Rodríguez Inciarte	16/16		53/96							
D. <sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga	15/16	60/65	92/96		12/12		3/4			
D. Juan Miguel Villar Mir	10/16									

1. Nombrada presidenta del consejo de administración el 10 de septiembre de 2014.

2. Presentó su renuncia al cargo de miembro de la comisión de auditoría el 23 de abril de 2014.

3. Fallecido el 9 de septiembre de 2014.

4. Cesa en el cargo de consejero el 12 de enero de 2015.

5. Cesa en el cargo de consejero el 12 de febrero de 2015.

6. Cesa en el cargo de consejero el 24 de julio de 2014.

7. Cesa en el cargo de consejero el 18 de febrero de 2015.

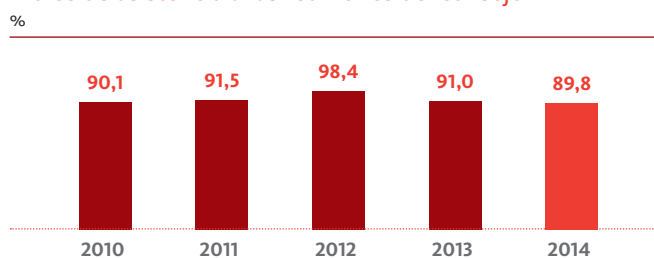
8. Conforme a lo dispuesto en los artículos 54.1 de los Estatutos y 17.10 del Reglamento del Consejo, el consejo de administración, en su sesión de 23 de octubre de 2014, acordó separar en dos la comisión de nombramientos y retribuciones, asumiendo la comisión de nombramientos las funciones en materia de nombramientos recogidas en el apartado 4 del citado artículo 17 del Reglamento del Consejo y la comisión de retribuciones las incluidas en el apartado 5 del mismo artículo, así como, en ambos casos, cualesquiera otras que les atribuya la legislación aplicable.

9. Regulada en los artículos 54 bis de los Estatutos sociales y 17 bis del Reglamento del Consejo, la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento celebró su primera sesión el día 23 de julio de 2014.

## Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones en 2014

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 2014 ha sido del 89,84%.

### Índice de asistencia a las reuniones del consejo



# 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 mayorías reforzadas distintas de las establecidas legalmente.

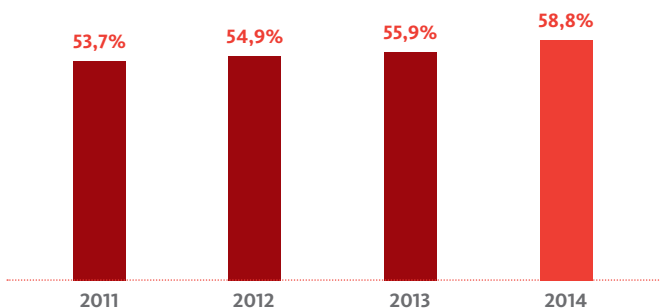
Cualquier persona es elegible para el cargo de consejero, sujeto solo a las limitaciones legalmente establecidas.

### Quórum en la junta general ordinaria celebrada en 2014

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 2014 fue del 58,820%, con una evolución favorable en cada uno de los últimos tres años.

### Quórum en las juntas generales ordinarias



## 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 tienen 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](http://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 2014 la relación con inversores, analistas y agencias de rating se ha traducido en el mantenimiento de un total de 562 reuniones, lo que ha supuesto el contacto con 1.325 inversores/analistas. Además, el área de relación con inversores ha continuado manteniendo en el ejercicio contacto directo con los principales accionistas para dar a conocer las políticas del Grupo en materia de sostenibilidad y gobernanza.

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

Durante el ejercicio 2014, las acciones de Banco Santander comenzaron a cotizar en las bolsas de São Paulo y Varsovia los días 17 de noviembre y 3 de diciembre, respectivamente.

### Canales de información y atención al accionista

Líneas de atención telefónica	227.968	Consultas
Buzón del accionista	32.034 235.292	Correos atendidos Suscripciones
Eventos	17.671 329	Asistentes Celebrados
Alertas sms	3.826.979 97.469	Alertas enviadas Suscripciones
Escritos	339.049	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 como la documentación que será utilizada durante las mismas.

## Junta general ordinaria del 28 de marzo de 2014

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

Concurrieron, entre presentes y representados, un total de 402.814 accionistas, con 6.800.244.239 acciones, ascendiendo por tanto el quórum al 58,820% del capital social del Banco a dicha fecha.

Los accionistas reunidos en junta general aprobaron con un porcentaje de votos a favor del 95,384% la gestión social del Banco en 2013.

El porcentaje de votos a favor con el que se aprobaron de promedio las propuestas sometidas por el consejo fue de un 92,372%.

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

Presencia física	0,274% <sup>1</sup>
En representación	42,708% <sup>2</sup>
Voto a distancia	15,838% <sup>3</sup>
<b>Total</b>	<b>58,820%</b>

1. Del porcentaje indicado (0,274%), un 0,002% corresponde al porcentaje de capital con asistencia remota mediante Internet.

2. El porcentaje de capital que delegó por Internet fue del 0,223%.

3. Del porcentaje indicado (15,838%), 15,777% corresponde al voto por correo y el resto, al voto electrónico.

## Junta general extraordinaria del 15 de septiembre de 2014

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

Concurrieron, entre presentes y representados, un total de 262.139 accionistas, con 6.255.472.979 acciones, ascendiendo por tanto el quórum al 52,181% del capital social del Banco a dicha fecha.

El porcentaje de votos a favor con el que se aprobaron de promedio las propuestas sometidas por el consejo fue de un 98,740%.



### Algunas claves de la junta general ordinaria de 2014

Aprobada por los accionistas la gestión social del Banco en 2013 con un porcentaje de votos a favor 95%.

El informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de 2013 ha obtenido un porcentaje de votos a favor del 91%.

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

Presencia física	0,130% <sup>1</sup>
En representación	37,930% <sup>2</sup>
Voto a distancia	14,121% <sup>3</sup>
<b>Total</b>	<b>52,181%</b>

1. Del porcentaje indicado (0,130%), un 0,001% corresponde al porcentaje de capital con asistencia remota mediante Internet.

2. El porcentaje de capital que delegó por Internet fue del 0,297%.

3. Del porcentaje indicado (14,121%), 14,061% corresponde al voto por correo y el resto al voto electrónico.

## Acuerdos adoptados en la juntas celebradas en 2014

Los textos íntegros de los acuerdos adoptados en las juntas generales celebradas en 2014 pueden ser consultados tanto en la página web del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)) como en la de la CNMV ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)).

# 4. El equipo directivo de Grupo Santander

## Composición

Presidenta	D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
Consejero delegado	D. José Antonio Álvarez Álvarez
Vicepresidente ejecutivo al que reporta el <i>Chief Compliance Officer</i>	D. Rodrigo Echenique Gordillo
Vicepresidente ejecutivo al que reporta el <i>Chief Risk Officer</i>	D. Matías Rodríguez Inciarte
<b>Negocios</b>	
Alemania	D. Ulrich Leuschner
Argentina	D. Enrique Cristofani
Asia	D. Juan Rodríguez inciarte
Brasil	D. Jesús María Zabalza Lotina D. Sérgio Rial*
Chile	D. Claudio Melandri Hinojosa
EE.UU.	D. Román Blanco Reinosa
España	D. Enrique García Candelas D. Rami Aboukhair**
México	D. Marcos Martínez Gavica
Polonia	D. Gerry Byrne D. Mateusz Morawiecki
Portugal	D. Antonio Vieira Monteiro
Reino Unido	Mr. Nathan Bostock
Uruguay	D. Juan Carlos Chomali
<b>Divisiones de negocio</b>	
Banca Mayorista Global***	D. Jacques Ripoll
Financiación al Consumo	D.ª Magda Salarich Fernández de Valderrama
<b>Divisiones de apoyo al negocio</b>	
Banca Comercial	D. Francisco Javier San Félix García
<b>Funciones de soporte y control</b>	
Riesgos ( <i>Chief Risk Officer</i> )	D. José María Nus Badía
Financiera ( <i>Chief Financial Officer</i> )	D. José García Cantera
Secretaría General y del consejo	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca
Cumplimiento ( <i>Chief Compliance Officer</i> )	D.ª Mónica López-Monís Gallego
Auditoría Interna	D. Juan Guitard Marín
Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios	D. Juan Manuel Cendoya Méndez de Vigo
Desarrollo corporativo	D. José Luis de Mora Gil-Gallardo
Innovación	D. José María Fuster van Bendegem
Intervención General y Control de Gestión	D. José Francisco Doncel Razola
Presidencia y Estrategia	D. Víctor Matarranz Sanz de Madrid
Recursos Humanos, Organización y Costes	D. Jesús Cepeda Caro
Tecnología y Operaciones	D. Andreu Plaza López
Universidades	D. José Antonio Villasante Cerro

\* Este nombramiento está sujeto a las formalidades y autorizaciones correspondientes.

\*\* Director de Banca Comercial.

\*\*\* Los resultados de esta unidad se contabilizan en las cuentas de resultados de los distintos países.



## Retribuciones

---

La información sobre retribuciones de la dirección general se detalla en la nota cinco 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 2014 y hasta la fecha de publicación de este informe, hasta donde el Banco conoce, transacciones inhabituales o relevantes con este.

### 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](http://www.santander.com)).

# 5. Transparencia e independencia

▼ Santander está entre las cinco empresas más transparentes del mundo según el último ranking de Transparency International, ONG que valora las empresas internacionales en el contexto de la lucha contra la corrupción. El Banco es la primera entidad financiera del mundo y primera empresa española.

## 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 cualquier otra 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 antes de ser difundida.

Las cuentas anuales son informadas por la comisión de auditoría 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 es simultánea a la difusión de información relevante al mercado o a los medios de comunicación y tiene 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 2014, el Banco ha hecho públicos 90 hechos relevantes, que pueden ser consultados en la página web del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)) y en la de la CNMV ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)).

## Relación con el auditor

### Independencia del auditor

La junta general ordinaria de 2014 acordó la reelección, por un año, de Deloitte, S.L. como auditor externo con el voto favorable del 94,233% del capital presente y representado.

El Banco dispone de mecanismos para preservar la independencia del auditor externo, 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 su independencia e impone al consejo la obligación de informar públicamente de los honorarios globales que haya satisfecho el Banco al auditor externo por servicios distintos de los de auditoría. La información correspondiente al ejercicio 2014 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, el contenido y el alcance de la discrepancia y procurará que el auditor externo informe al respecto. Las cuentas anuales del Banco y del Grupo consolidado del ejercicio 2014 se presentan sin salvedades.

En sus sesiones de 19 y 23 de febrero de 2015, la comisión de auditoría recibió del auditor externo 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 cualquier clase prestados a dichas entidades por los auditores externos o entidades vinculadas 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 las citadas reuniones de 19 y 23 de febrero de 2015, emitió un informe expresando una opinión favorable sobre la independencia de los auditores externos, 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 el artículo 529 quaterdecies de la Ley de Sociedades de Capital.

## Operaciones intragrupo

No se han producido durante el ejercicio 2014 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.

Con fecha 31 de octubre se comunicó la finalización del periodo de aceptación de la oferta formulada sobre los valores representativos del Capital social de Banco Santander Brasil que no eran titularidad de Grupo Santander. Dicha oferta fue aceptada por títulos que representaban un 13,65% del capital social de Banco Santander Brasil, por lo que la participación de Grupo Santander en dicha filial ha pasado a ser del 89,58% de su capital social a cierre de 2014.

## Página web

La página web corporativa del Grupo ([www.santander.com](http://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 185.000 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 del consejo.

A partir de la fecha de su publicación se podrá consultar la convocatoria de la junta general ordinaria de 2015 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](http://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.

Asimismo, Banco Santander sigue las recomendaciones y mejores prácticas de buen gobierno en el ámbito de las entidades de crédito y tiene en cuenta, igualmente, los códigos de buen gobierno de las bolsas en las que sus acciones cotizan.





# 4

## Informe económico y financiero

- ▶ **102 Informe financiero consolidado**
  - ▶ 102 Resumen del ejercicio 2014 para Grupo Santander
  - ▶ 104 Resultados de Grupo Santander
  - ▶ 110 Balance de Grupo Santander
- ▶ **120 Segmentos principales o por áreas geográficas**
  - ▶ 123 Europa continental
  - ▶ 137 Reino Unido
  - ▶ 140 Latinoamérica
  - ▶ 155 Estados Unidos
  - ▶ 158 Actividades corporativas
- ▶ **160 Segmentos secundarios o por negocios**
  - ▶ 160 Banca Comercial
  - ▶ 162 Banca Mayorista Global
  - ▶ 165 Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros

# Informe financiero consolidado

## Resumen del ejercicio 2014 para Grupo Santander

En el ejercicio 2014 la economía mundial ha crecido por encima del 3%, reflejo de una revitalización de las economías avanzadas, principalmente de Reino Unido y Estados Unidos, y una moderación en el crecimiento de los países emergentes.

Este entorno de crecimiento no ha estado exento de episodios de incertidumbre y de volatilidad en los mercados. Además, la actividad bancaria se ha vuelto a ver afectada por unos tipos de interés que se mantienen en mínimos históricos en muchas economías. Junto a ello, las nuevas exigencias regulatorias están afectando también a los ingresos y costes del sistema financiero.

En este entorno Grupo Santander está enfocando su gestión en impulsar medidas que permitan aumentar el beneficio y la rentabilidad, a la vez que se mantiene un balance sólido, líquido y de bajo riesgo.

Los aspectos más destacados de la gestión del Grupo en 2014 son:

- **Fortaleza de resultados.** Durante los últimos años y pese al difícil escenario, Grupo Santander ha demostrado su capacidad de generación de resultados recurrentes, que se apoya en la diversificación geográfica y en unos enfoques de gestión adaptados a cada mercado. Ello ha permitido obtener beneficios a lo largo de todos los ejercicios de la crisis y estar en una buena posición para aprovechar un ciclo económico de mayor crecimiento.

Grupo Santander ha obtenido un beneficio atribuido de 5.816 millones de euros en el ejercicio 2014, lo que representa un aumento del 39,3% en relación a 2013. Este crecimiento ha venido motivado por la buena evolución de las tres grandes líneas de la cuenta:

- Los ingresos suben, frente al descenso del año anterior, por la tendencia de crecimiento del margen de intereses y las comisiones.
- Los costes crecen por debajo de la inflación media del Grupo, favorecidos por los procesos de integración realizados (España y Polonia) y por el plan de eficiencia y productividad a tres años lanzado a finales de 2013.

- Las dotaciones para insolvencias continúan su proceso de normalización y mejora del coste del crédito.

Este crecimiento ha sido además generalizado por geografías, con todas las unidades aumentando el resultado antes de impuestos en su moneda de gestión.

- **Aceleración de la actividad.** La evolución de los volúmenes refleja la estrategia seguida por el Grupo en segmentos, productos y países.

El año ha supuesto un cambio de tendencia en los créditos, que tras dos ejercicios de caída suben en 2014, haciéndolo tanto en particulares como en empresas. Este crecimiento se produce en nueve de las diez grandes unidades del Grupo.

También en recursos el año se ha cerrado con un mayor crecimiento que en 2013. Ha sido, al igual que en créditos, un crecimiento generalizado por países y se ha compatibilizado con una política de reducción del coste financiero, especialmente en aquellos países donde los tipos de interés están más bajos.

- **Avances en el programa de transformación comercial,** que tiene como ejes principales la mejora del conocimiento de los clientes del Grupo, la gestión especializada de cada segmento, el desarrollo de un modelo de distribución multicanal y la mejora continua de la experiencia de los clientes con el Banco.

Entre las actuaciones realizadas figuran un nuevo *front* comercial, la expansión del modelo *Select* para los clientes de rentas altas y el lanzamiento del programa *Advance* para pymes.

Con todo ello, el objetivo es elevar la vinculación y satisfacción de los clientes en todas las unidades.

- **Sólida estructura de financiación y liquidez.**

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, y al amplio y diversificado acceso a los mercados mayoristas a través del modelo de filiales.

En 2014, la ratio de créditos netos sobre depósitos y la de depósitos más captación a medio y largo plazo sobre créditos se han mantenido en niveles de confort tanto en el Grupo, como en las principales unidades.

Hemos aprovechado el mejor entorno de mercado con tipos más bajos para emitir a mayor plazo, aumentando la reserva de liquidez a cerca de 230.000 millones de euros.

Todo ello permite cumplir anticipadamente con las ratios regulatorias en el Grupo y principales unidades.

- **Mejora de la calidad crediticia del Grupo.** Los principales indicadores del riesgo han evolucionado positivamente en el ejercicio.

En primer lugar, destaca la caída de entradas netas en mora, que sin tipos de cambio ni perímetro, disminuyen el 51% en el año.

La ratio de mora mejora desde el 5,61% de cierre de 2013 al 5,19% al cierre de 2014, haciéndolo en todos los trimestres del ejercicio. España, Brasil, Reino Unido y Estados Unidos reflejan esta mejor evolución. Por su parte, la cobertura sube en 2 puntos porcentuales, hasta el 67%.

- **Solvencia reforzada.** El Grupo ha cerrado el año con unos elevados niveles de capital, que hemos reforzado con la ampliación de capital de 7.500 millones de euros realizada en el mes de enero de 2015.

Tras la misma, el Grupo tiene una ratio de capital (CET1) *phase-in* del 12,2% y una ratio de capital *fully loaded* del 9,7%.

Estos niveles sitúan a Santander entre los grupos bancarios con mayor fortaleza de capital a nivel internacional, teniendo en cuenta nuestro modelo de negocio, diversificación geográfica y resistencia a escenarios adversos de estrés.

- **Aumento de rentabilidad.** La evolución de resultados y balance se ha traducido en la mejora de las ratios financieras de gestión y de rentabilidad.

En concreto, la eficiencia mejora en 1,1 puntos porcentuales en el año, situándose en el 47%, posición destacada en relación a los competidores; el beneficio por acción aumenta el 24%, y la rentabilidad sobre capital tangible (RoTE) mejora en 1,4 puntos porcentuales, hasta el 11,0%, incluyendo ya en este último la ampliación de capital.

- Adicionalmente, y con el objetivo de lograr un mejor posicionamiento competitivo, el Grupo ha llevado a cabo una serie de **iniciativas que deben de reflejarse en mejoras de resultados futuros:**

1. Adquisición en España, por parte de Santander Consumer Finance, del 51% de Financiera El Corte Inglés.
2. Adquisición por Santander Consumer Finance del negocio de GE Capital en Suecia, Dinamarca y Noruega, principalmente crédito directo y tarjetas.
3. Acuerdo marco de Santander Consumer Finance con Banque PSA Finance, unidad de financiación de vehículos del Grupo PSA Peugeot Citroën, para la colaboración en distintos países europeos. Durante el mes de enero de 2015 se han obtenido las correspondientes autorizaciones regulatorias en Francia y Reino Unido.
4. Realización de una oferta de adquisición de minoritarios de Banco Santander Brasil, aceptada por títulos representativos del 13,65% del capital social, con lo que la participación de Grupo Santander pasó a ser del 88,30% del capital.
5. Adquisición por parte de Banco Santander Brasil de la sociedad "GetNet" para fortalecer el negocio de adquirencia.
6. Creación por Banco Santander Brasil de una *joint-venture* con Banco Bonsucesso, para impulsar las actividades del negocio de nóminas, que se espera materializar en el primer trimestre de 2015.
7. Acuerdo para la adquisición de la sociedad cotizada canadiense Carfinco, especializada en financiación de automóviles.

### Tipos de cambio: paridad 1 euro / moneda

	2014		2013	
	Cambio final	Cambio medio	Cambio final	Cambio medio
Dólar USA	1,214	1,326	1,379	1,327
Libra	0,779	0,806	0,834	0,849
Real brasileño	3,221	3,118	3,258	2,852
Nuevo peso mexicano	17,868	17,647	18,073	16,931
Peso chileno	737,323	756,718	724,579	656,524
Peso argentino	10,277	10,747	8,990	7,220
Zloty polaco	4,273	4,185	4,154	4,196

## ► Resultados de Grupo Santander

- **Beneficio atribuido de 5.816 millones de euros en 2014, con aumento del 39,3%. Además, el resultado antes de impuestos crece en todas las unidades en su moneda.**

---

- **Los ingresos comerciales (margen de intereses y comisiones) suben un 7,9% sin el efecto de los tipos de cambio, frente al descenso registrado en 2013.**

---

- **Estricto control de costes, con una disminución del 0,6% gracias al plan de eficiencia y de productividad.**

---

- **Continuidad en la tendencia de reducción de dotaciones para insolvencias (-14,4%), con recorrido hacia la normalización.**

---

- **Mejora de la rentabilidad: RoTE +1,4 p.p. (hasta un 11,0%).**

Grupo Santander continúa con su proceso de incremento de resultados y proceso de normalización de la rentabilidad, al haber obtenido en 2014 un beneficio atribuido de 5.816 millones de euros, lo que representa un aumento del 39,3% en relación al beneficio de 2013 ya ajustado a la entrada en vigor, con carácter retroactivo, de la interpretación de la norma contable internacional CINIIF 21, que implica un reconocimiento contable anticipado de las aportaciones realizadas a los fondos de garantía de depósitos, y que ha supuesto minorar los beneficios del pasado año en 195 millones de euros y los de 2012 en 12 millones de euros.

Este fuerte crecimiento se debe al buen comportamiento de las principales líneas de la cuenta y a la mejora de resultados en la práctica totalidad de las unidades de negocio. Destaca la evolución de los ingresos comerciales, que vuelven al crecimiento tras la caída de 2013, y la tendencia de reducción de dotaciones para insolvencias, que todavía tienen recorrido a la baja. Además, los costes están contenidos por el plan de eficiencia y productividad anunciado.

Antes de analizar la evolución de las líneas de la cuenta de resultados, se detallan algunos aspectos que afectan a la comparativa interanual:

## Resultados

Millones de euros

	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC	2012
<b>Margen de intereses</b>	<b>29.548</b>	<b>28.419</b>	<b>1.129</b>	<b>4,0</b>	<b>8,8</b>	<b>31.914</b>
Comisiones netas	9.696	9.622	74	0,8	5,4	10.125
Resultados netos de operaciones financieras	2.850	3.496	(646)	(18,5)	(16,1)	2.691
Resto de ingresos	519	383	136	35,5	37,1	259
Rendimiento de instrumentos de capital	435	378	57	15,0	16,7	423
Resultados por puesta en equivalencia	243	283	(39)	(14,0)	(5,7)	185
Otros resultados de explotación (netos)	(159)	(278)	119	(42,7)	(36,8)	(349)
<b>Margen bruto</b>	<b>42.612</b>	<b>41.920</b>	<b>693</b>	<b>1,7</b>	<b>6,2</b>	<b>44.989</b>
Costes de explotación	(20.038)	(20.158)	120	(0,6)	3,0	(20.236)
Gastos generales de administración	(17.781)	(17.758)	(23)	0,1	3,9	(18.044)
<i>De personal</i>	(10.213)	(10.276)	63	(0,6)	2,8	(10.474)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(7.568)	(7.482)	(86)	1,1	5,3	(7.570)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(2.257)	(2.400)	143	(6,0)	(3,3)	(2.193)
<b>Margen neto</b>	<b>22.574</b>	<b>21.762</b>	<b>813</b>	<b>3,7</b>	<b>9,1</b>	<b>24.753</b>
Dotaciones insolvencias	(10.562)	(12.340)	1.778	(14,4)	(10,5)	(13.521)
Deterioro de otros activos	(375)	(524)	149	(28,4)	(27,6)	(853)
Otros resultados y dotaciones	(1.917)	(1.535)	(382)	24,9	28,3	(1.437)
<b>Resultado antes de impuestos ordinario</b>	<b>9.720</b>	<b>7.362</b>	<b>2.357</b>	<b>32,0</b>	<b>41,3</b>	<b>8.942</b>
Impuesto sobre sociedades	(2.696)	(1.995)	(701)	35,1	44,5	(2.617)
<b>Resultado de operaciones continuadas ordinario</b>	<b>7.024</b>	<b>5.367</b>	<b>1.657</b>	<b>30,9</b>	<b>40,1</b>	<b>6.325</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(26)	(15)	(11)	73,2	70,2	70
<b>Resultado consolidado del ejercicio ordinario</b>	<b>6.998</b>	<b>5.352</b>	<b>1.646</b>	<b>30,8</b>	<b>40,0</b>	<b>6.395</b>
Resultado atribuido a minoritarios	1.182	1.177	5	0,4	7,1	1.066
<b>Beneficio atribuido al Grupo ordinario</b>	<b>5.816</b>	<b>4.175</b>	<b>1.641</b>	<b>39,3</b>	<b>49,3</b>	<b>5.329</b>
Neto de plusvalías y saneamientos	—	—	—	—	—	(3.047)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>5.816</b>	<b>4.175</b>	<b>1.641</b>	<b>39,3</b>	<b>49,3</b>	<b>2.283</b>
<b>BPA (euros)</b>	<b>0,479</b>	<b>0,385</b>	<b>0,094</b>	<b>24,4</b>		<b>0,234</b>
<b>BPA diluido (euros)</b>	<b>0,478</b>	<b>0,383</b>	<b>0,095</b>	<b>24,7</b>		<b>0,232</b>

Promemoria:

Activos Totales Medios	1.203.260	1.230.166	(26.906)	(2,2)		1.287.619
Recursos Propios Medios*	82.545	71.509	11.036	15,4		72.689

(\*) Recursos propios: Fondos propios + ajustes por valoración. En 2014, dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015.



- Un entorno macroeconómico global de recuperación más favorable, a pesar de los signos de debilidad que han aparecido en algunas economías europeas y en emergentes durante la segunda mitad de 2014.
- Unos mercados donde las condiciones financieras han mejorado, pero los tipos de interés se han mantenido bajos con carácter general.
- Un entorno regulatorio más exigente, con impactos en limitación de ingresos y aumento de costes.
- Para facilitar el análisis comparativo con el periodo anterior, la información financiera de 2013 ha sido reexpresada tal y como se describe en la página 120 del presente informe. Los cambios se deben principalmente a considerar como si la toma de control de Santander Consumer USA, realizada en 2014, y la pérdida de control de las sociedades gestoras llevada a cabo al cierre de 2013, hubieran sido efectivas en los periodos previos presentados. Asimismo, las plusvalías y saneamientos no recurrentes se muestran separadamente como “Neto de plusvalías y saneamientos”.

Las plusvalías corresponden a la operación de Altamira (385 millones de euros netos), a la colocación en bolsa en SCUSA (730 millones de euros netos), a la modificación de los compromisos por pensiones en Reino Unido (224 millones de euros netos) y a la operación de Seguros (250 millones de euros netos).

Por su parte, se han realizado cargos para costes de reestructuración, deterioro de activos intangibles y otros saneamientos por un importe conjunto, neto de impuestos, de 1.589 millones de euros. El impacto de estos importes es, por tanto, nulo en el beneficio.

- Un efecto perímetro positivo de 2 p.p. derivado de las incorporaciones de la Financiera del Corte Inglés, GetNet y el negocio de financiación al consumo de GE Capital en los países nórdicos, además de la adquisición de minoritarios de Brasil en septiembre de 2014.
- El impacto de los tipos de cambio de las distintas monedas respecto del euro es de unos 4/5 puntos porcentuales negativos para el total del Grupo en la comparativa de ingresos y costes sobre el ejercicio anterior. Por grandes áreas geográficas, el im-

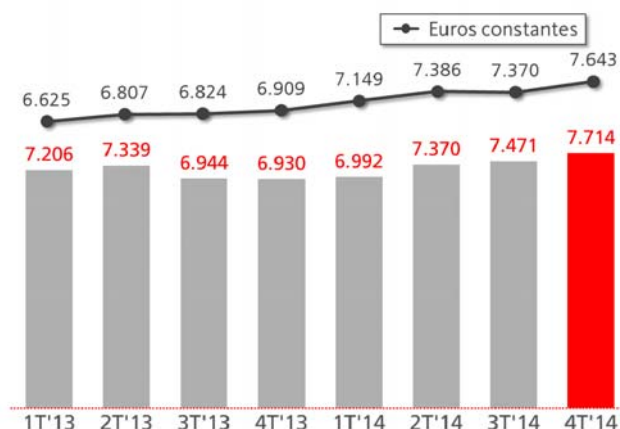
## Resultados por trimestres

Millones de euros

	2013				2014			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
<b>Margen de intereses</b>	<b>7.206</b>	<b>7.339</b>	<b>6.944</b>	<b>6.930</b>	<b>6.992</b>	<b>7.370</b>	<b>7.471</b>	<b>7.714</b>
Comisiones netas	2.484	2.494	2.300	2.345	2.331	2.403	2.439	2.524
Resultados netos de operaciones financieras	967	880	995	653	767	511	952	620
Resto de ingresos	66	134	94	89	34	204	99	182
Rendimiento de instrumentos de capital	59	145	72	102	31	220	72	112
Resultados por puesta en equivalencia	66	58	80	79	65	42	72	64
Otros resultados de explotación (netos)	(59)	(69)	(58)	(92)	(63)	(58)	(45)	6
<b>Margen bruto</b>	<b>10.722</b>	<b>10.847</b>	<b>10.333</b>	<b>10.017</b>	<b>10.124</b>	<b>10.488</b>	<b>10.961</b>	<b>11.040</b>
Costes de explotación	(5.068)	(5.088)	(4.943)	(5.060)	(4.847)	(4.906)	(5.070)	(5.216)
Gastos generales de administración	(4.497)	(4.485)	(4.381)	(4.395)	(4.256)	(4.360)	(4.509)	(4.656)
<i>De personal</i>	(2.631)	(2.606)	(2.478)	(2.559)	(2.455)	(2.515)	(2.572)	(2.670)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(1.865)	(1.879)	(1.902)	(1.836)	(1.801)	(1.844)	(1.937)	(1.985)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(571)	(602)	(562)	(665)	(590)	(546)	(560)	(560)
<b>Margen neto</b>	<b>5.655</b>	<b>5.760</b>	<b>5.390</b>	<b>4.957</b>	<b>5.277</b>	<b>5.582</b>	<b>5.891</b>	<b>5.824</b>
Dotaciones insolvencias	(3.142)	(3.399)	(3.025)	(2.774)	(2.695)	(2.638)	(2.777)	(2.452)
Deterioro de otros activos	(110)	(126)	(141)	(146)	(87)	(71)	(67)	(151)
Otros resultados y dotaciones	(262)	(422)	(368)	(483)	(347)	(438)	(491)	(642)
<b>Resultado antes de impuestos ordinario</b>	<b>2.141</b>	<b>1.812</b>	<b>1.856</b>	<b>1.554</b>	<b>2.149</b>	<b>2.435</b>	<b>2.556</b>	<b>2.580</b>
Impuesto sobre sociedades	(577)	(453)	(518)	(447)	(569)	(664)	(649)	(814)
<b>Resultado de operaciones continuadas ordinario</b>	<b>1.564</b>	<b>1.359</b>	<b>1.338</b>	<b>1.107</b>	<b>1.579</b>	<b>1.771</b>	<b>1.908</b>	<b>1.766</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	(14)	(0)	(1)	(0)	(0)	(7)	(19)
<b>Resultado consolidado del ejercicio ordinario</b>	<b>1.564</b>	<b>1.345</b>	<b>1.337</b>	<b>1.106</b>	<b>1.579</b>	<b>1.771</b>	<b>1.901</b>	<b>1.746</b>
Resultado atribuido a minoritarios	359	294	282	242	277	318	296	291
<b>Beneficio atribuido al Grupo ordinario</b>	<b>1.205</b>	<b>1.050</b>	<b>1.055</b>	<b>864</b>	<b>1.303</b>	<b>1.453</b>	<b>1.605</b>	<b>1.455</b>
Neto de plusvalías y saneamientos	—	—	—	—	—	—	—	—
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.205</b>	<b>1.050</b>	<b>1.055</b>	<b>864</b>	<b>1.303</b>	<b>1.453</b>	<b>1.605</b>	<b>1.455</b>
<b>BPA (euros)</b>	<b>0,116</b>	<b>0,098</b>	<b>0,096</b>	<b>0,076</b>	<b>0,113</b>	<b>0,122</b>	<b>0,131</b>	<b>0,112</b>
<b>BPA diluido (euros)</b>	<b>0,115</b>	<b>0,098</b>	<b>0,095</b>	<b>0,076</b>	<b>0,113</b>	<b>0,122</b>	<b>0,131</b>	<b>0,112</b>

## Margen de intereses

Millones de euros



pacto es negativo en Brasil (-8/-9 p.p.), México (-4 p.p.) y Chile (-14/-15 p.p.) y positivo en Reino Unido (+6 p.p.). En Estados Unidos apenas ha tenido impacto (+0,1 p.p.)

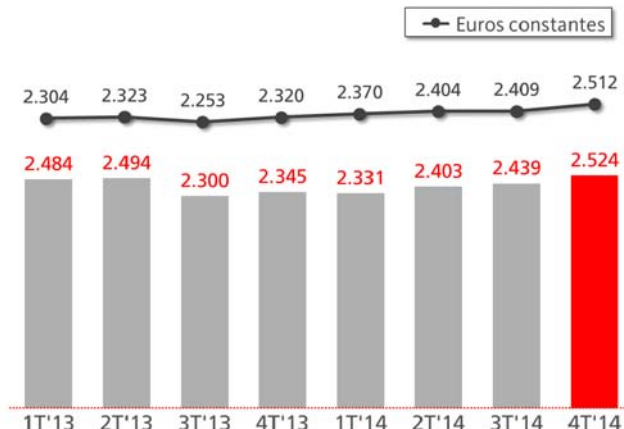
A continuación se comenta la evolución de las principales líneas de la cuenta de resultados:

El conjunto de los **ingresos** se sitúa en 42.612 millones de euros, con un aumento del 1,7% en relación al ejercicio 2013. Sin impacto de tipo de cambio, suben un 6,2%. Se trata de un crecimiento de mayor calidad basado en aumentos en las palancas más comerciales de la línea de ingresos (margen de intereses y comisiones), junto a una caída de los resultados por operaciones financieras, que sólo representan un 7% de los ingresos del Grupo. Los aspectos más destacados durante el año son:

- El crecimiento de los ingresos se debe fundamentalmente al **margen de intereses**, que representa un 69% de los mismos y se sitúa en 29.548 millones de euros, con un aumento interanual del 4,0% (o del 8,8% sin efecto tipo de cambio). A destacar en este último:
  - Mejora generalizada en todos los países salvo en Brasil, con crecimientos muy positivos en España, Reino Unido, Estados Unidos y Chile.

## Comisiones

Millones de euros



- Buena evolución de créditos, con crecimientos en todas las unidades excepto Portugal, donde el sistema financiero está todavía inmerso en un proceso de desapalancamiento.

- Crecimiento de los depósitos, compatible con una caída del coste medio principalmente en los países desarrollados.

Si en lugar de por concepto, analizamos el margen de intereses por áreas geográficas cabe destacar:

- Favorable evolución en Reino Unido (+16,5%) y EE.UU. (+11,2%) que aumentan a doble dígito gracias al esfuerzo realizado en reducir el coste de los depósitos minoristas en el primer caso y a la mayor actividad en consumo (SCUSA) en el segundo. Europa continental aumenta el 7,9% sin tipo de cambio, con crecimiento en todas las unidades. Destaca España con un aumento del 9,4%, por actividad y caída del coste del pasivo. Por último, Latinoamérica sube en su conjunto por el crecimiento en volúmenes.
- Brasil es la única unidad que disminuye (-2,7%) por los menores *spreads* derivados del cambio de *mix* hacia segmentos de menor riesgo. Esta evolución ha sido compensada por la mejora asociada del coste del crédito, que lleva al margen de intereses neto de dotaciones a subir el 11,5% en el año.

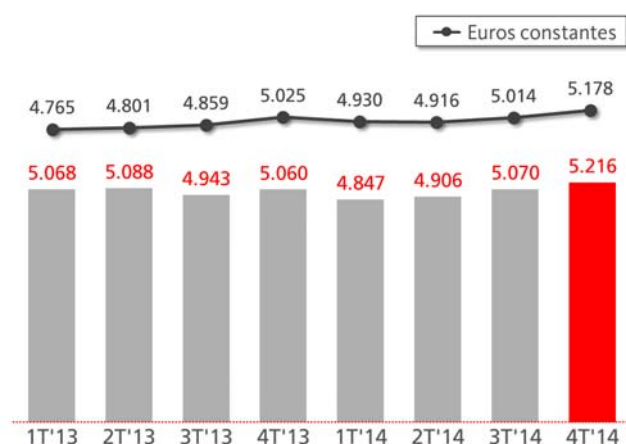
## Comisiones netas

Millones de euros

	2014	2013	Variación absoluta	%	2012
Comisiones por servicios	5.827	5.851	(24)	(0,4)	6.217
Fondos de inversión y pensiones	913	831	81	9,8	903
Valores y custodia	763	655	108	16,4	678
Seguros	2.193	2.284	(91)	(4,0)	2.326
<b>Comisiones netas</b>	<b>9.696</b>	<b>9.622</b>	<b>74</b>	<b>0,8</b>	<b>10.125</b>

## Costes de explotación

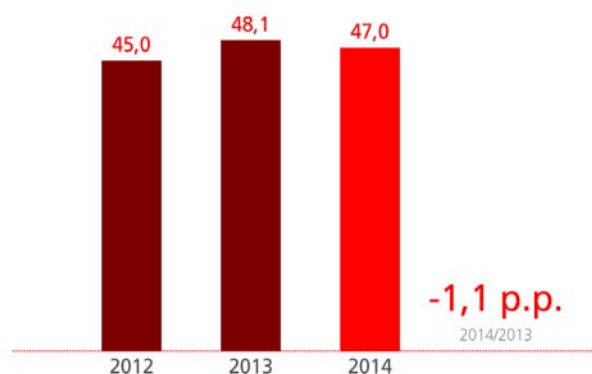
Millones de euros



- Continuando con la evolución de los resultados, las **comisiones** alcanzan 9.696 millones de euros, con aumento del 0,8% o 5,4% sin efecto tipo de cambio. Esta línea se ha visto afectada por la menor actividad en algunos mercados derivada del entorno y por impactos regulatorios que han afectado en algunos países a las procedentes de seguros y de tarjetas, por los límites a las tasas de intercambio. En su detalle, el mejor comportamiento lo ofrecen las procedentes de fondos de inversión, de valores y custodia, de asesoramiento y dirección de operaciones, y las de cambio de divisas.
- El agregado del **margen de intereses y comisiones** aumenta el 7,9% sin tipo de cambio y representa el 92% del conjunto de ingresos del Grupo (91% en 2013).
- Los **resultados de operaciones financieras** disminuyen un 18,5% por menores resultados obtenidos en la actividad de banca mayorista y en la gestión de la cartera de activos y pasivos.

## Eficiencia

%



- Los **otros resultados de explotación** se sitúan en 519 millones de euros, con un aumento de 136 millones y un 35,5%. Este crecimiento es el neto de los siguientes movimientos: aumento de 57 millones en los rendimientos de instrumentos de capital; aumento de 119 millones en los otros productos y costes de explotación, fundamentalmente por la mayor generación de operaciones de *leasing* en Estados Unidos; y caída de 39 millones en los resultados por puesta en equivalencia debido al menor perímetro en el negocio de gestión de activos.

Los **costes de explotación** disminuyen el 0,6% sobre 2013. Sin impacto de los tipos de cambio, aumentan un 3,0% o un 2,2% sin perímetro, crecimiento inferior en más de un punto porcentual al mostrado por la inflación media de las geografías donde opera el Grupo (3,6%). Ello es el resultado del plan trienal de eficiencia y productividad anunciado a finales de 2013 y que ha permitido ahorrar más de 1.100 millones de euros en su primer año. Parte de estos ahorros se dedicarán a inversiones para aumentar la productividad del negocio.

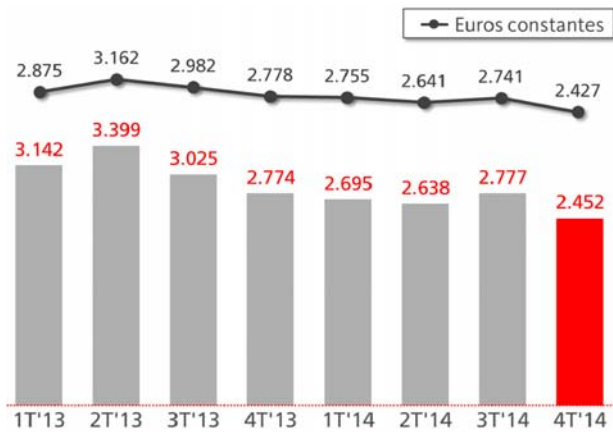
## Costes de explotación

Millones de euros

	2014	2013	Variación absoluta	%	2012
Gastos de personal	10.213	10.276	(63)	(0,6)	10.474
Otros gastos generales de administración	7.568	7.482	86	1,1	7.570
Tecnología y sistemas	936	985	(49)	(4,9)	877
Comunicaciones	489	540	(51)	(9,5)	660
Publicidad	654	637	17	2,7	669
Inmuebles e instalaciones	1.775	1.815	(40)	(2,2)	1.750
Impresos y material de oficina	155	169	(13)	(7,8)	167
Tributos	460	458	2	0,5	422
Otros	3.098	2.879	219	7,6	3.025
<b>Gastos generales de administración</b>	<b>17.781</b>	<b>17.758</b>	<b>23</b>	<b>0,1</b>	<b>18.044</b>
Amortizaciones	2.257	2.400	(143)	(6,0)	2.193
<b>Total costes de explotación</b>	<b>20.038</b>	<b>20.158</b>	<b>(120)</b>	<b>(0,6)</b>	<b>20.236</b>

### Dotaciones para insolvencias

Millones de euros



### Coste del crédito

%



Por unidades, comportamientos diferenciados:

- Un primer bloque con aquellas inmersas en procesos de integración (España y Polonia) o ajuste de estructuras (Portugal), que ofrecen descensos nominales. También Brasil presenta una excelente evolución, muestra del esfuerzo que está realizando en planes de mejora de eficiencia, y que se refleja en un aumento nominal del 1,0% (-0,6% sin perímetro) frente a una inflación superior al 6%.
- En un segundo bloque, Reino Unido está compatibilizando inversiones en su plan de transformación digital, comercial y en oficinas con mejoras de eficiencia, al igual que Chile.
- Por último, mayores aumentos en México y Argentina, por sus planes de expansión y mejora de capacidad comercial, y en Estados Unidos, que inmerso en un proceso de mejora de la franquicia de Santander Bank y de adaptación a las exigencias regulatorias, aumenta un 7,6%.

La evolución de ingresos y costes se refleja en una mejora de la **eficiencia** de un punto porcentual en el año, situándose en el

47%, tasa que compara muy favorablemente con los principales competidores europeos y norteamericanos.

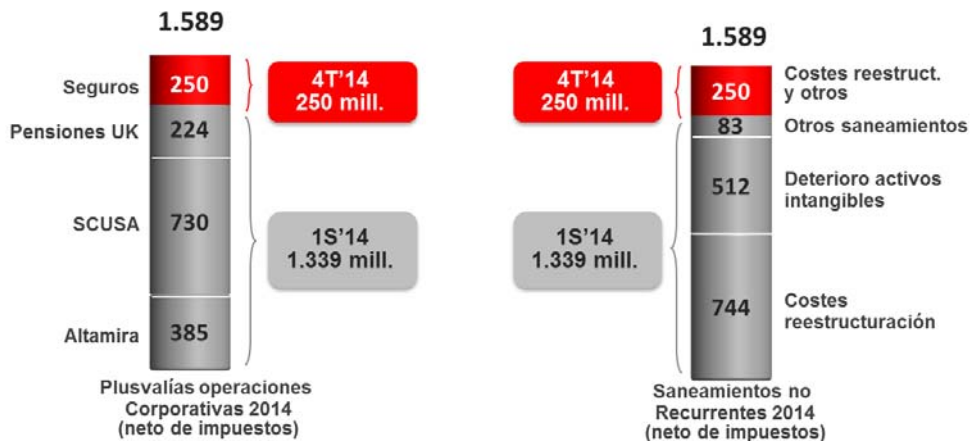
Como consecuencia de lo anterior, el **margen neto** (beneficio antes de provisiones) obtenido es de 22.574 millones de euros, un 3,7% más que en 2013 (+9,1% sin impacto de tipo de cambio).

Las **dotaciones para insolvencias** se sitúan en 10,562 millones de euros, un 14,4% menos que hace un año. Sin tipo de cambio, la reducción de las dotaciones es de un 10,5%. Por unidades, las principales caídas se registran en Reino Unido (-45,7%), España (-27,6%), Brasil (-17,7%) y Portugal (-35,7%) por mejora de la situación macroeconómica y por la gestión del balance. Del resto de grandes unidades, el único aumento significativo se registra en EE.UU. por las mayores dotaciones realizadas por SCUSA, en parte por el mayor volumen de actividad registrado tras el acuerdo con Chrysler.

Por su parte, las rúbricas de **deterioro de otros activos y otros resultados** son negativas por 2.292 millones de euros (2.059 millones el pasado ejercicio).

### Plusvalías y saneamientos netos de impuestos

Millones de euros





## Dotaciones para insolvencias

Millones de euros

	2014	2013	Variación absoluta	%	2012
Insolvencias	11.922	13.405	(1.483)	(11,1)	15.497
Riesgo-país	(24)	2	(26)	—	(2)
Activos en suspenso recuperados	(1.336)	(1.068)	(268)	25,1	(1.974)
<b>Total</b>	<b>10.562</b>	<b>12.340</b>	<b>(1.778)</b>	<b>(14,4)</b>	<b>13.521</b>

Con todo ello, el **resultado antes de impuestos** es de 9.720 millones de euros, un 32,0% más que en 2013.

Tras considerar impuestos, operaciones interrumpidas y minoritarios, el **beneficio atribuido** aumenta un 39,3% interanual hasta los 5.816 millones de euros (un 49,3% más sin efecto de los tipos de cambio).

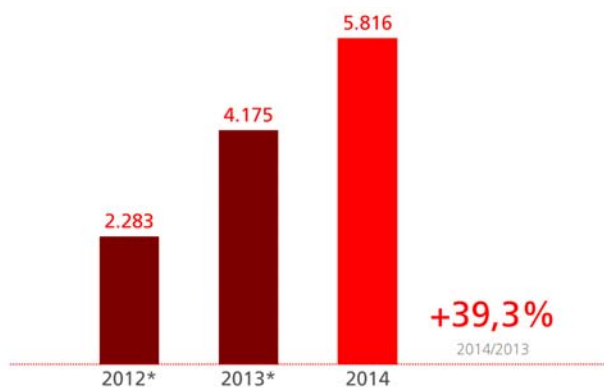
El **beneficio por acción** de 2014 es de 0,48 euros (un 24,4% superior al del pasado año), evolución afectada por el aumento del nú-

mero de acciones realizado para atender al pago de los importes equivalentes al dividendo para los accionistas que escogieron la opción de recibir acciones Santander.

El **RoE** (beneficio atribuido al Grupo sobre la cifra media de fondos propios más ajustes por valoración) se sitúa en el 7,0%, y el **RoTE** en el 11,0%. En ambos casos, considerando efectiva la ampliación de capital realizada en 2015 desde el 1 de enero de 2014. Por su parte, el **RoRWA** queda en el 1,3%. En todos los casos mejoran sobre los obtenidos el año anterior.

## Beneficio atribuido

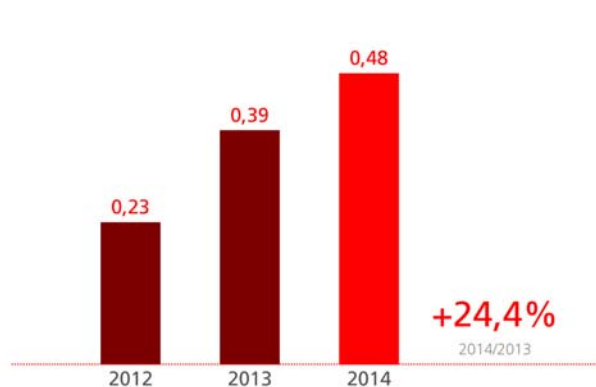
Millones de euros



(\*) Beneficio ajustado a la entrada en vigor con carácter retroactivo de la interpretación de la norma contable internacional CINIIF 21.

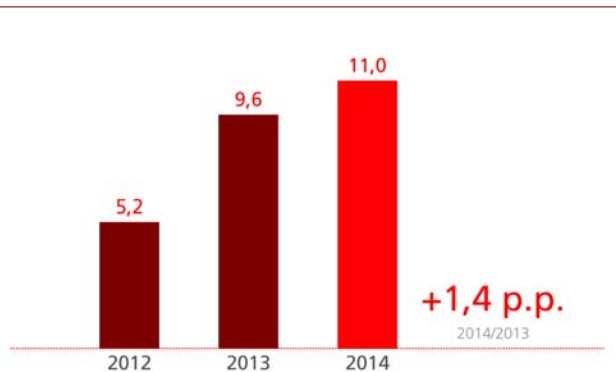
## Beneficio por acción

Euros



## ROTE\*

%



(\*) RoTE: Beneficio atribuido al Grupo / ( cifra media de capital + reservas + beneficio retenido + ajustes por valoración - fondo de comercio - otros intangibles). En 2014, pro-forma considerando la ampliación de capital de enero de 2015.

## Balance

Millones de euros

Activo	2014	2013	Variación absoluta	%	2012
Caja y depósitos en bancos centrales	69.428	77.103	(7.675)	(10,0)	118.488
Cartera de negociación	148.888	115.309	33.579	29,1	177.917
Valores representativos de deuda	54.374	40.841	13.533	33,1	43.101
Créditos a clientes	2.921	5.079	(2.158)	(42,5)	9.162
Instrumentos de capital	12.920	4.967	7.953	160,1	5.492
Derivados de negociación	76.858	58.920	17.938	30,4	110.319
Depósitos en entidades de crédito	1.815	5.503	(3.688)	(67,0)	9.843
Otros activos financieros a valor razonable	42.673	31.441	11.232	35,7	28.356
Créditos a clientes	8.971	13.255	(4.285)	(32,3)	13.936
Otros (depósitos en entidades de crédito, valores representativos de deuda y otros instrumentos de capital)	33.702	18.185	15.517	85,3	14.420
Activos financieros disponibles para la venta	115.251	83.799	31.452	37,5	92.339
Valores representativos de deuda	110.249	79.844	30.406	38,1	87.797
Instrumentos de capital	5.001	3.955	1.046	26,4	4.542
Inversiones crediticias	781.635	731.420	50.216	6,9	770.349
Depósitos en entidades de crédito	51.306	57.178	(5.872)	(10,3)	54.817
Créditos a clientes	722.819	666.356	56.463	8,5	708.473
Valores representativos de deuda	7.510	7.886	(376)	(4,8)	7.059
Participaciones	3.471	3.377	93	2,8	2.427
Activos materiales e intangibles	26.109	18.137	7.972	44,0	17.346
Fondo de comercio	27.548	24.263	3.284	13,5	25.652
Otras cuentas	51.293	49.279	2.014	4,1	50.005
<b>Total activo</b>	<b>1.266.296</b>	<b>1.134.128</b>	<b>132.168</b>	<b>11,7</b>	<b>1.282.880</b>
<b>Pasivo y patrimonio neto</b>					
Cartera de negociación	109.792	94.695	15.097	15,9	143.244
Depósitos de clientes	5.544	8.500	(2.956)	(34,8)	8.897
Débitos representados por valores negociables	—	1	(1)	(100,0)	1
Derivados de negociación	79.048	58.910	20.138	34,2	109.746
Otros	25.200	27.285	(2.085)	(7,6)	24.600
Otros pasivos financieros a valor razonable	62.318	42.311	20.007	47,3	45.418
Depósitos de clientes	33.127	26.484	6.644	25,1	28.638
Débitos representados por valores negociables	3.830	4.086	(255)	(6,3)	4.904
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	25.360	11.741	13.619	116,0	11.876
Pasivos financieros a coste amortizado	961.053	880.115	80.937	9,2	971.659
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	122.437	92.390	30.047	32,5	134.467
Depósitos de clientes	608.956	572.853	36.103	6,3	589.104
Débitos representados por valores negociables	193.059	182.234	10.825	5,9	210.577
Pasivos subordinados	17.132	16.139	993	6,2	18.238
Otros pasivos financieros	19.468	16.499	2.969	18,0	19.273
Pasivos por contratos de seguros	713	1.430	(717)	(50,2)	1.425
Provisiones	15.376	14.599	776	5,3	16.019
Otras cuentas de pasivo	27.331	20.680	6.651	32,2	23.369
<b>Total pasivo</b>	<b>1.176.581</b>	<b>1.053.830</b>	<b>122.752</b>	<b>11,6</b>	<b>1.201.133</b>
Fondos propios	91.664	84.479	7.185	8,5	81.268
Capital	6.292	5.667	625	11,0	5.161
Reservas	80.026	75.044	4.982	6,6	74.475
Resultado atribuido al Grupo	5.816	4.175	1.641	39,3	2.283
Menos: dividendos y retribuciones	(471)	(406)	(64)	15,8	(650)
Ajustes al patrimonio por valoración	(10.858)	(14.153)	3.295	(23,3)	(9.471)
Intereses minoritarios	8.909	9.972	(1.063)	(10,7)	9.950
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>89.714</b>	<b>80.298</b>	<b>9.416</b>	<b>11,7</b>	<b>81.747</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>1.266.296</b>	<b>1.134.128</b>	<b>132.168</b>	<b>11,7</b>	<b>1.282.880</b>

## ► Balance de Grupo Santander

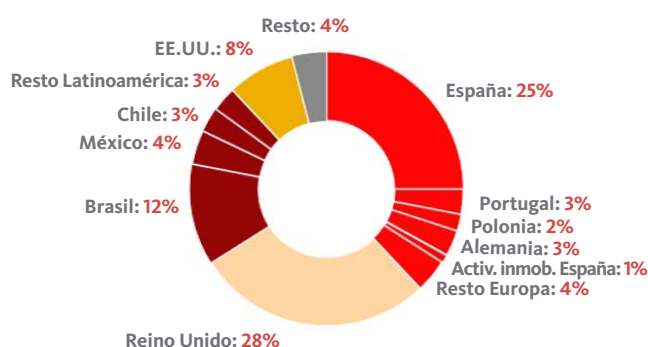
→ En 2014, crecimientos generalizados tanto en créditos como en recursos:

- En **créditos**, aumento en los 10 mercados clave, a excepción de Portugal, destacando los países latinoamericanos.
- En **recursos**, también crecimiento con carácter general, con mayor foco en el coste de los depósitos y en la comercialización de fondos de inversión.
- La **ratio créditos netos / depósitos del Grupo es del 113%** (112% en diciembre de 2013).

→ La **ratio CET1 fully loaded se sitúa en el 9,7%**, tras la ampliación de capital realizada en enero de 2015. La **ratio de capital total fully loaded es del 11,8%**.

## Distribución de los activos totales

Diciembre 2014



## Créditos a clientes

Millones de euros

	2014	2013	Variación absoluta	%	2012
Crédito a las Administraciones Públicas Españolas	17.465	13.374	4.091	30,6	16.884
Crédito a otros sectores residentes	154.905	160.478	(5.572)	(3,5)	183.130
Cartera comercial	7.293	7.301	(8)	(0,1)	8.699
Crédito con garantía real	96.426	96.420	6	0,0	103.890
Otros créditos	51.187	56.757	(5.570)	(9,8)	70.540
Crédito al sector no residente	589.557	537.587	51.970	9,7	558.572
Crédito con garantía real	369.266	320.629	48.637	15,2	339.519
Otros créditos	220.291	216.958	3.333	1,5	219.052
<b>Créditos a clientes (bruto)</b>	<b>761.928</b>	<b>711.439</b>	<b>50.489</b>	<b>7,1</b>	<b>758.586</b>
Fondo de provisión para insolvencias	27.217	26.749	468	1,7	27.014
<b>Créditos a clientes (neto)</b>	<b>734.711</b>	<b>684.690</b>	<b>50.021</b>	<b>7,3</b>	<b>731.572</b>
Promemoria: Activos dudosos	40.424	41.088	(664)	(1,6)	36.002
Administraciones Públicas	167	99	68	69,1	121
Otros sectores residentes	19.951	21.763	(1.812)	(8,3)	16.025
No residentes	20.306	19.226	1.080	5,6	19.856

A 31 de diciembre de 2014, el total de **negocio gestionado y comercializado** por Grupo Santander es de 1.428.083 millones de euros, de los que el 89% (1.266.296 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 de las monedas en que opera el Grupo. Así, considerando tipos de cambio finales, se aprecian el 14% el dólar americano, el 7% la libra y en torno al 1% el real brasileño y el peso mexicano, mientras que los pesos chileno y argentino se deprecian el 2% y el 13%, respectivamente, y el zloty polaco el 3%. Todo ello lleva a una incidencia positiva de 3-4 puntos porcentuales en las variaciones interanuales de créditos y de recursos de clientes.

Por su parte, en créditos hay un efecto perímetro positivo inferior a un punto porcentual, derivado de las incorporaciones al Grupo de la financiera de El Corte Inglés y del negocio de GE en los países nórdicos, ambas en la unidad de Santander Consumer Finance.

## Créditos a clientes

Los créditos brutos a clientes del Grupo se sitúan al cierre de diciembre en 761.928 millones de euros, con un aumento en el año del 7%. Sin considerar el efecto de las variaciones de los tipos de cambio, y eliminando las adquisiciones temporales de activos (ATAs), los saldos crecen el 5%, con un avance sostenido en todos los trimestres del año. El detalle por geografías de las variaciones en 2014 es el siguiente:

En **Europa continental**, evolución dispar por unidades. Disminuciones en Portugal, todavía afectado por la baja demanda de crédito, y en la Actividad Inmobiliaria Discontinuada en España, al mantenerse la estrategia de reducción de este tipo de riesgo. Por el contrario, aumentos en Santander Consumer Finance, algo favorecida por perímetro, en Polonia, con buena evolución tanto por productos como por segmentos, y en España, que invierte la tendencia de los últimos años por el aumento de empresas y administraciones públicas.

- En **España** (sin incluir la unidad de Actividad Inmobiliaria Discontinuada) los créditos brutos a clientes, sin adquisiciones temporales de activos, aumentan el 2%, con el siguiente detalle por líneas:
  - Los créditos a particulares ascienden a 59.746 millones de euros, de los que 47.333 millones son hipotecas a hogares para la compra de viviendas. Esta cartera se concentra en financiación de primera vivienda, con una fuerte concentración en los tramos más bajos de *loan to value* (el 73% con LTV inferior al 80%). En el año, el saldo de hipotecas desciende el 6%, ya que el fuerte aumento del 64% en las producciones todavía no compensa las amortizaciones realizadas.
  - Los préstamos concedidos directamente a pymes y empresas sin finalidad inmobiliaria, y que ascienden a 86.459 millones de euros, constituyen el apartado más relevante dentro de la inversión crediticia, representando un 53% del total. Su crecimiento en el año es del 5%, favorecidos por el plan especial para la promoción del negocio de pymes puesto en marcha en el año.
  - Por su parte, los créditos a las administraciones públicas españolas crecen de forma notable en el ejercicio debido al aumento de la financiación, tanto a la Administración Central, como a Corporaciones Locales y Administraciones Autonómicas, a la vez que se ha participado en operaciones corporativas como la financiación del denominado déficit tarifario eléctrico.
- En **Portugal**, descenso interanual del 5%, caída que se enmarca en un entorno de desapalancamiento en el país, que hace que Santander Totta esté ganando cuota de mercado, tanto en particulares, como en empresas. Dentro de estas últimas, los saldos en construcción e inmobiliario, que representan sólo el 2% de los créditos a clientes en el país, disminuyen el 27%.

- En **Polonia** el crédito aumenta en el año un 7% en moneda local, con crecimientos generalizados por productos y segmentos. Destacan las pymes (+11%) y las grandes empresas, segmento en proceso de desarrollo, que aumenta el 32% sobre una base todavía pequeña.
- En **Santander Consumer Finance** los saldos se incrementan el 9%, con distinto comportamiento por países. Así, y en sus respectivas monedas locales, Alemania, que representa casi el 50% de los créditos del área, mantiene estables sus saldos, Polonia crece el 6%, en tanto que los Países Nórdicos y España aumentan el 48% y el 32%, favorecidos ambos por efecto perímetro. Por su parte, continúa el ajuste de cartera en Portugal e Italia.

La nueva producción en 2014 aumenta el 14% en relación a 2013. En su detalle por productos, aumentos significativos en crédito directo, tarjetas y vehículos nuevos, donde se sigue manteniendo mejor evolución que el sector.

- Por último, los créditos netos incluidos en la unidad de Actividad Inmobiliaria Discontinuada en España se sitúan en 3.787 millones de euros, con una reducción en el año de 1.948 millones y un 34%.

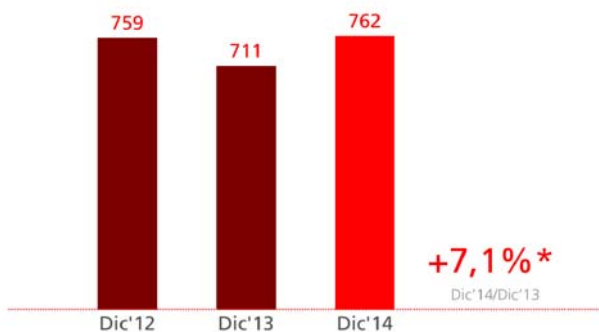
En **Reino Unido** el saldo de créditos a clientes aumenta el 3% en libras en el año. En criterio local, crecimiento del 1% en hipotecas y del 8% en préstamos a empresas.

El conjunto de **Latinoamérica** aumenta el 12% interanual en moneda constante con avances significativos en todos los países: Brasil (+10%), México (+18%), Chile (+8%), Argentina (+23%), Uruguay (+17%) y Perú (+28%).

Finalmente, **Estados Unidos** aumenta un 4% en dólares, condicionado por las titulizaciones y ventas de activos realizadas en la se-

### Créditos a clientes (bruto)

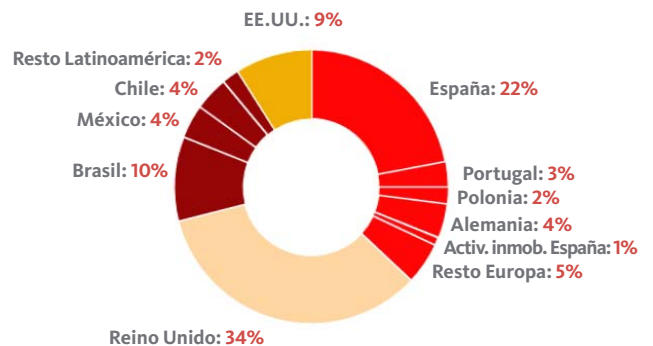
Miles de millones de euros



(\*) Sin efecto tipo de cambio: +3,3%

### Créditos a clientes

% sobre áreas operativas. Diciembre 2014





## Gestión del riesgo crediticio

Millones de euros

	2014	2013	Variación absoluta	%	2012
Riesgos morosos y dudosos	41.709	42.420	(711)	(1,7)	36.761
Índice de morosidad (%)	5,19	5,61	(0,42 P.)		4,55
Fondos constituidos	28.046	27.526	520	1,9	27.704
<i>Específicos</i>	21.784	22.433	(650)	(2,9)	22.213
<i>Genéricos</i>	6.262	5.093	1.170	23,0	5.491
Cobertura (%)	67,2	64,9	2,3 P.		75,4
Coste del crédito (%) **	1,43	1,69	(0,26 P.)		2,38

\* No incluye riesgo - país

\*\* Dotaciones insolvencias doce meses / inversión crediticia media

Nota: Índice de morosidad: Riesgo en mora y dudosos / riesgo computable

gunda mitad del año (+7% sin su efecto). Por unidades, Santander Bank sube el 1% (+6% sin las ventas de activos), SCUSA incrementa sus saldos el 13%, favorecido por la alianza estratégica con Chrysler, en tanto que Puerto Rico disminuye el 16%, dentro del entorno de desapalancamiento del sector.

Tras esta evolución, al cierre de 2014 Europa continental representa el 37% de los créditos netos a clientes del Grupo (un 22% en España), Reino Unido supone el 34%, Latinoamérica el 20% (un 10% en Brasil) y Estados Unidos el 9% restante.

### Riesgos

Las entradas netas en mora en 2014 se sitúan en 9.652 millones de euros aislando los efectos perímetro y tipos de cambio, lo que supone una reducción del 51% respecto al ejercicio anterior, con des-

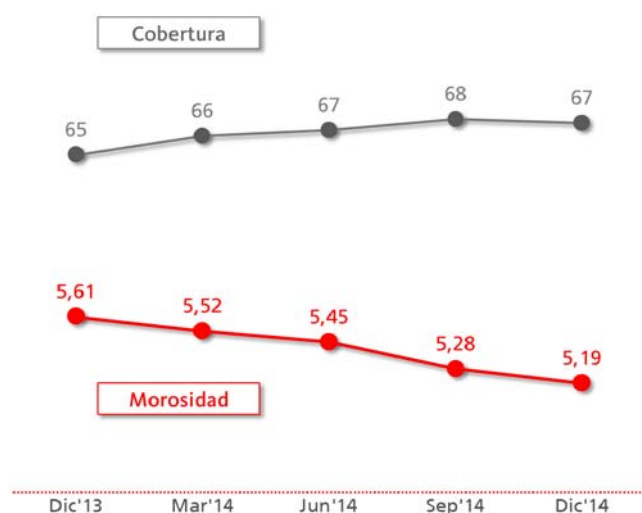
censos generalizados en todas las geografías. Destacan España, Portugal, Polonia, Reino Unido y Chile.

Los riesgos morosos y dudosos disminuyen 711 millones de euros en el año, y quedan en 41.709 millones al cierre de 2014. Este saldo, junto con los niveles de inversión actuales, sitúan la tasa de morosidad del Grupo en el 5,19%, lo que supone la primera reducción anual (-42 puntos básicos) desde el inicio de la crisis.

Para cubrir esta mora se contabiliza en balance un fondo total para insolvencias de 28.046 millones de euros, de los que 6.262 millones corresponden al fondo de provisión para insolvencias determinado colectivamente. El fondo total aumenta ligeramente en el año (+2%), lo que unido al descenso de los riesgos morosos permite situar la cobertura al cierre del ejercicio en el 67% (65% en diciembre de 2013).

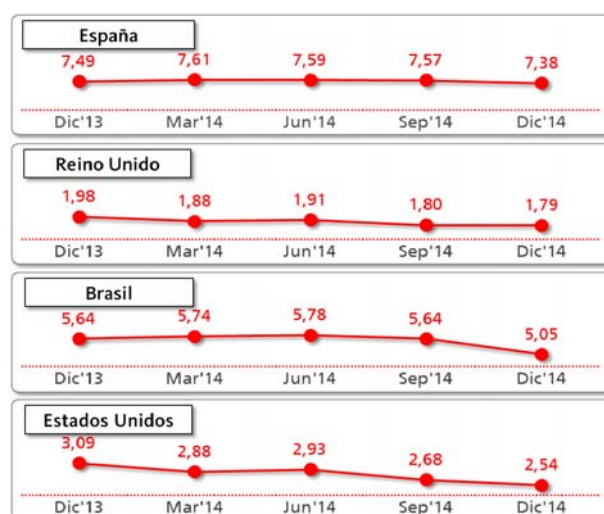
### Morosidad y cobertura. Total Grupo

%



### Morosidad y cobertura. Principales unidades

%



El coste del crédito (medido como el porcentaje que suponen las dotaciones para insolvencias de los últimos doce meses en relación con la inversión crediticia media de este mismo periodo) se sitúa en el 1,43% (1,69% en diciembre de 2013). Excluyendo SCUSA, que por su tipo de negocio tiene un elevado nivel de dotaciones y recuperaciones, el coste del crédito se sitúa en el 1,15%, frente al 1,53% de diciembre de 2013.

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, incluyendo fondos de inversión, fondos de pensiones y patrimonios administrados se sitúa en 1.023.437 millones de euros, con aumento en relación a diciembre de 2013 del 8%. Sin impacto de los tipos de cambio, el aumento es del 5%.

La estrategia seguida con carácter general es crecer en cuentas a la vista, reducir pasivos caros y comercializar fondos de inversión. El resultado es un aumento del 9% en cuentas a la vista (con las diez unidades principales subiendo), una reducción del 5% en las cuentas a plazo y un crecimiento del 18% en fondos de inversión.

Considerando estos conceptos, es decir, el conjunto de depósitos de clientes excluyendo las cesiones temporales de activos (CTAs) y fondos de inversión, el incremento es del 9% (+6% sin el impacto de los tipos de cambio).

En su detalle por geografías, **Europa continental** muestra la siguiente evolución por principales unidades:

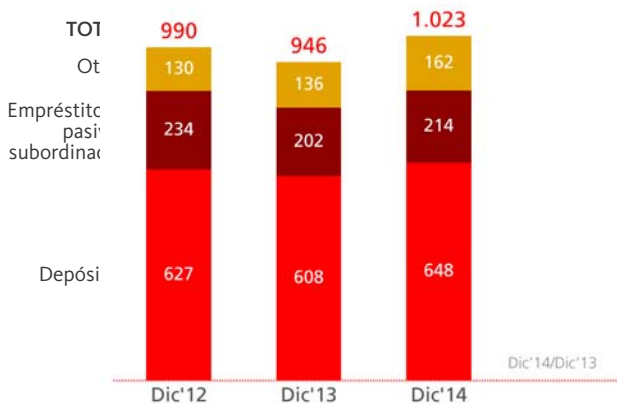
- En **España**, el total de recursos aumenta el 5% interanual. España es un claro ejemplo de la estrategia seguida en el año: aumento del 25% en cuentas a la vista y del 28% en fondos de inversión, consolidando el liderazgo de Grupo Santander en fondos mobiliarios. Por el contrario, los saldos a plazo disminuyen el 22%.
- En **Portugal** el conjunto de los recursos crece el 5% (+4% los depósitos de clientes sin CTAs y +21% los fondos de inversión). En el detalle de los primeros, fuerte incremento de las cuentas a la vista, mientras que el plazo mantiene los mismos saldos que en el cierre de 2013.
- En **Polonia**, y en moneda local, los depósitos aumentan el 12%, en tanto que los fondos de inversión no varían, con lo que el crecimiento conjunto de ambos queda en el 10%.
- Por último, **Santander Consumer Finance** disminuye el 2% los depósitos, por la política de reducción de los de mayor coste en Alemania, que representa el 81% de los depósitos del área.

En **Reino Unido** los depósitos de clientes sin cesiones (en libras) aumentan el 3%, debido a la estrategia de sustitución de depósitos caros y menos estables por aquéllos que ofrecen una mayor oportunidad de vinculación. En este sentido, las cuentas a la vista crecen el 24% en 2014 por el aumento de cuentas corrientes derivado de la comercialización de productos de la gama 1|2|3, que compensan la reducción de los saldos a plazo. Por su parte, los fondos de inversión bajan el 8% en el año.

En **Latinoamérica**, incremento en moneda constante del 14% en el agregado de depósitos sin cesiones temporales más fondos de inversión. En su detalle: Brasil sube el 12%; México, el 13%; Chile, el 17%; Argentina, el 37%; Uruguay, el 18%, y Perú, el 32%.

**Recursos de clientes gestionados y comercializados**

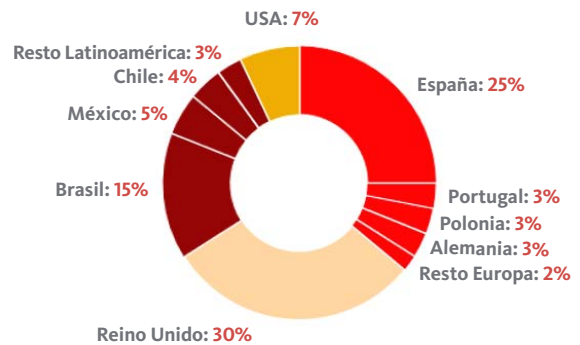
Miles de millones de euros



(\*) Sin efecto tipo de cambio: +5,0%

**Recursos de clientes gestionados y comercializados**

% sobre áreas operativas. Diciembre 2014



## Recursos de clientes gestionados y comercializados

Millones de euros

	2014	2013	Variación absoluta	%	2012
Administraciones Públicas residentes	9.349	7.745	1.604	20,7	8.487
Otros sectores residentes	163.340	161.649	1.691	1,0	157.011
Vista	88.312	74.969	13.343	17,8	71.526
Plazo	67.495	80.146	(12.650)	(15,8)	75.414
Otros	7.532	6.535	998	15,3	10.071
Sector no residente	474.939	438.442	36.497	8,3	461.141
Vista	273.889	230.715	43.175	18,7	228.698
Plazo	151.113	161.300	(10.187)	(6,3)	179.503
Otros	49.937	46.427	3.509	7,6	52.940
<b>Depósitos de clientes</b>	<b>647.628</b>	<b>607.836</b>	<b>39.791</b>	<b>6,5</b>	<b>626.639</b>
Débitos representados por valores negociables*	196.890	186.321	10.569	5,7	215.482
Pasivos subordinados	17.132	16.139	993	6,2	18.238
<b>Recursos de clientes en balance</b>	<b>861.649</b>	<b>810.296</b>	<b>51.354</b>	<b>6,3</b>	<b>860.359</b>
Fondos de inversión	124.708	103.967	20.741	19,9	100.709
Fondos de pensiones	11.481	10.879	602	5,5	10.076
Patrimonios administrados	25.599	21.068	4.531	21,5	18.952
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>161.788</b>	<b>135.914</b>	<b>25.873</b>	<b>19,0</b>	<b>129.737</b>
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>1.023.437</b>	<b>946.210</b>	<b>77.227</b>	<b>8,2</b>	<b>990.096</b>

(\*).- Incluye Pagarés Retail en España (millones de euros): 274 en diciembre 2014, 3.553 en diciembre 2013 y 11.536 en diciembre 2012

Por último, en **Estados Unidos** el agregado de depósitos sin cesiones temporales y fondos de inversión aumenta el 6%. En su detalle, los depósitos suben el 5% y siguen una línea de mejora de su composición y coste similar a la mostrada por otras unidades (vista: +7%; plazo: -10%). Por su parte, los fondos de inversión aumentan el 79% sobre una base pequeña.

Adicionalmente a los avances anteriores, los fondos de pensiones suben el 5% en España y el 7% en Portugal, únicos países en donde se comercializa este producto.

Por grandes segmentos, Europa continental supone el 36% de los recursos de clientes gestionados y comercializados (el 25% corresponde a España), Reino Unido el 30%, Latinoamérica el 27% (15% en Brasil) y Estados Unidos el 7% restante.

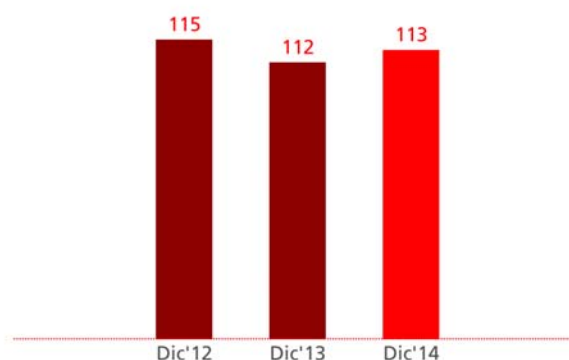
Junto a la captación de depósitos de clientes, Grupo Santander considera de valor estratégico mantener una política selectiva de emisión en los mercados internacionales de renta fija, procurando adaptar la frecuencia y volumen de las operaciones de mercado a las necesidades estructurales de liquidez de cada unidad, así como a la receptividad de cada mercado.

En el año 2014 se han realizado emisiones a medio y largo plazo de deuda senior por 26.423 millones de euros y de cédulas por 7.711 millones de euros.

Destacan: la colocación de Santander Totta por 1.750 millones de euros en dos emisiones de *covered bonds* hipotecarios, tras cuatro años sin estar presentes en el mercado internacional de *covered bonds*; la emisión senior realizada en el mercado europeo por Banco Santander S.A. en el primer trimestre de 1.500 millones de euros; las operaciones de Santander UK en el mes de septiembre colocando deuda senior en el mercado estadounidense por 1.500 millones de dólares y *covered bonds* en el mercado europeo por 1.500 millones de euros; la emisión en noviembre por parte de

## Créditos / depósitos. Total Grupo

%



**Patrimonio de fondos y sociedades de inversión gestionado y comercializado**

Millones de euros

	2014	2013	Variación absoluta	%	2012
España	42.183	33.104	9.078	27,4	26.720
Portugal	1.276	1.050	226	21,5	1.544
Polonia	3.430	3.525	(96)	(2,7)	2.460
Reino Unido	9.524	9.645	(122)	(1,3)	13.919
Latinoamérica	66.657	55.835	10.821	19,4	54.606
Estados Unidos	1.640	807	833	103,3	1.460
<b>Total</b>	<b>124.708</b>	<b>103.967</b>	<b>20.741</b>	<b>19,9</b>	<b>100.709</b>

Banco Santander S.A. España de una cédula hipotecaria en dos tramos por importe agregado de 3.000 millones y plazos de 10 y 20 años respectivamente, el plazo más largo de una cédula desde el inicio de la crisis; y la deuda senior emitida por las distintas unidades europeas de Santander Consumer Finance por un monto total de 4.571 millones de euros en los mercados locales en los que opera.

En cuanto a la actividad de titulización, las filiales del Grupo han colocado en el mercado durante el año 2014 diversas titulaciones por un importe total de 13.391 millones de euros, principalmente a través de las unidades de financiación al consumo.

Esta actividad emisora muestra 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, S.A., 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 2014 se han producido en el conjunto del Grupo vencimientos y amortizaciones de deuda a medio y largo plazo por importe de 33.765 millones de euros, con el siguiente detalle: deuda senior por 20.111 millones de euros, cédulas por 10.175 millones de euros, subordinadas por 1.731 millones de euros y preferentes por 1.749 millones de euros.

La evolución de créditos y recursos hace que la ratio de créditos sobre depósitos se sitúe a diciembre en el 113%, dentro de la zona de confort del Grupo (en entornos del 120% o por debajo). Por su parte, la ratio de depósitos más financiación de medio / largo plazo sobre créditos es del 116%, mostrando una holgada estructura de financiación.

En cuanto a la financiación procedente de bancos centrales, el Grupo ha acudido en 2014 a las dos subastas de liquidez a largo plazo condicionadas al volumen y evolución de créditos no hipotecarios (TLTRO) realizadas por el Banco Central Europeo. En el agregado de ambas subastas se ha tomado liquidez por 8.200 millones de euros a través de los bancos de España, Portugal y SCF.

**Patrimonio de fondos de pensiones gestionado y comercializado**

Millones de euros

	2014	2013	Variación absoluta	%	2012
España	10.570	10.030	539	5,4	9.289
Portugal	911	848	63	7,4	787
<b>Total</b>	<b>11.481</b>	<b>10.879</b>	<b>602</b>	<b>5,5</b>	<b>10.076</b>



**Otras rúbricas del balance**

El total de fondos de comercio es de 27.548 millones de euros, con aumento de 3.284 millones en 2014, por SCUSA, las incorporaciones de Getnet y el negocio de GE en los países nórdicos y por la evolución de los tipos de cambio, en especial del dólar americano y la libra.

Por lo que se refiere a los activos financieros disponibles para la venta, se sitúan en 115.251 millones de euros, cifra que supone un aumento de 31.452 millones y un 38% sobre la contabilizada al cierre del pasado año, por los incrementos de las posiciones de deuda de España, Portugal, Reino Unido, Brasil y Estados Unidos.

En cuanto a los derivados de negociación, se sitúan en 76.858 millones de euros en el activo y 79.048 millones en el pasivo, con aumentos interanuales debidos a la bajada de tipos en la curva a largo plazo.

**Recursos propios y ratios de solvencia**

Los fondos propios totales, después de beneficios retenidos, son de 91.664 millones de euros, con aumento en el año de 7.185 millones y un 9%.

A lo largo de 2014 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 2013 y otros dos para los dividendos primero y segundo de 2014, se han emitido un total de 880.057.105 acciones, con un porcentaje de aceptación conjunto del 87,1%.

Adicionalmente, en el mes de septiembre se emitieron 370.937.066 acciones para atender al canje derivado de la oferta de adquisición de minoritarios de Banco Santander Brasil, S.A.

**Patrimonio neto y capital con naturaleza de pasivo financiero**

Millones de euros

	2014	2013	Variación absoluta	%	2012
Capital suscrito	6.292	5.667	625	11,0	5.161
Primas de emisión	38.611	36.804	1.807	4,9	37.302
Reservas	41.425	38.248	3.177	8,3	37.460
Acciones propias en cartera	(10)	(9)	(1)	11,1	(287)
Beneficio atribuido	5.816	4.175	1.641	39,3	2.283
<i>Menos: dividendos y retribuciones</i>	<i>(471)</i>	<i>(406)</i>	<i>(64)</i>	<i>15,8</i>	<i>(650)</i>
<b>Fondos propios</b>	<b>91.664</b>	<b>84.479</b>	<b>7.185</b>	<b>8,5</b>	<b>81.268</b>
Ajustes por valoración	(10.858)	(14.153)	3.295	(23,3)	(9.471)
<b>Recursos propios</b>	<b>80.806</b>	<b>70.326</b>	<b>10.480</b>	<b>14,9</b>	<b>71.797</b>
Intereses minoritarios	8.909	9.972	(1.063)	(10,7)	9.950
<b>Patrimonio neto</b>	<b>89.714</b>	<b>80.298</b>	<b>9.416</b>	<b>11,7</b>	<b>81.747</b>
Acciones y participaciones preferentes en pasivos subordinados	6.978	4.053	2.925	72,2	4.740
<b>Patrimonio neto y capital con naturaleza de pasivo financiero</b>	<b>96.692</b>	<b>84.351</b>	<b>12.341</b>	<b>14,6</b>	<b>86.487</b>

En cuanto a los ajustes por valoración mejoran en 3.295 millones de euros, con notable incidencia del impacto positivo que sobre el valor de las participaciones en filiales extranjeras han tenido los tipos de cambio (parcialmente cubiertos con coberturas) y por las valoraciones de las carteras, fundamentalmente de renta fija.

Con todo ello, los recursos propios cierran 2014 en 80.806 millones de euros, con aumento de 10.479 millones y un 15% en el año. Sumando los 7.500 millones de la ampliación de capital realizada en enero de 2015, los recursos propios suben hasta los 88.306 millones.

Los recursos propios computables del Grupo, actualizados ya con la ampliación de capital, se sitúan en 77.854 millones de euros.

Dentro de la nueva normativa europea de recursos propios, y dirigidas exclusivamente a inversores cualificados, Banco Santander, S.A. ha realizado en 2014 tres emisiones de participaciones contingentemente convertibles en acciones ordinarias del Banco, computables como capital de nivel 1 adicional (*additional tier 1* o AT1), con las que refuerza su solvencia (Tier 1).

Estas operaciones han sido por importes de 1.500 millones de euros (en marzo), 1.500 millones de dólares (en mayo) y 1.500 millones de euros (en septiembre), y a tipos del 6,25%, 6,375% y 6,25% anual, respectivamente, para los primeros cinco años en las dos primeras y los primeros siete en la última. Todas experimentaron una notable sobredemanda por parte de los inversores internacionales a quienes estaban dirigidas, lo que obligó a los correspondientes prorrateos en cada una de ellas.

Desde un punto de vista cualitativo el Grupo tiene ratios sólidas y adecuadas a su modelo de negocio, la estructura de balance y el perfil de riesgo de Grupo Santander.

La ratio CET1 (*common equity tier 1*) *phase-in* es del 12,2% igual que el Tier 1 Capital ratio, mientras que la ratio total es del 13,3%.

En términos *fully loaded*, la ratio CET1 es del 9,7% y la ratio total es del 11,8%. Todas estas ratios, incorporando ya la ampliación de capital realizada en enero de 2015.

### Recursos propios computables\*. Diciembre 2014

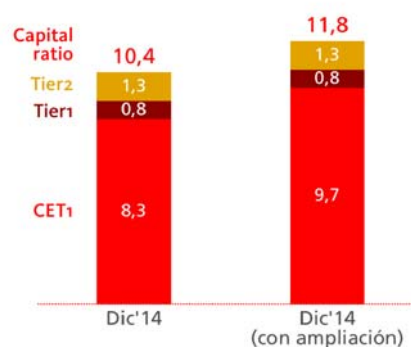
Millones de euros

	Phase-in	Fully loaded
CET1	71.598	56.282
Recursos propios básicos	71.598	61.010
<b>Recursos propios computables</b>	<b>77.854</b>	<b>68.570</b>
Activos ponderados por riesgo	585.243	583.366
<b>CET1 capital ratio*</b>	<b>12,2</b>	<b>9,7</b>
<b>T1 capital ratio</b>	<b>12,2</b>	<b>10,5</b>
<b>Ratio BIS</b>	<b>13,3</b>	<b>11,8</b>

(\*).- Dato proforma, considerando la ampliación de capital de enero de 2015

### Ratios de capital. Fully loaded

%



## 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 depende de una serie de factores endógenos de la entidad (solventía, 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 y la perspectiva del *rating* soberano del Reino de España ha mejorado en 2014. Moody's mejoró en febrero la calificación de Baa3 a Baa2 y la perspectiva de estable a positiva, Fitch subió en abril la calificación de BBB a BBB+ y la ha confirmado en octubre, y S&P la mejoró en mayo de BBB- a BBB.

La metodología de las agencias limita en algunos casos 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 puede estar limitado por el *rating* soberano español.

Al cierre de 2014, Banco Santander es el único banco en el mundo que tiene un *rating* por encima del *rating* soberano de su domicilio social con estas cuatro agencias, tras las subidas registradas en 2014 por parte de Moody's de Baa2 a Baa1 con perspectiva estable, Fitch de BBB+ a A- con perspectiva estable y S&P de BBB a BBB+ también con perspectiva estable. La calificación con DBRS continúa en A. Estas calificaciones por encima del soberano reconocen la fortaleza financiera y diversificación de Santander.

En el primer trimestre del año 2014, el Grupo obtuvo la calificación de A+ y A, respectivamente, por GBB Rating y Scope.

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
DBRS	A	R1(bajo)	Negativa
Fitch Ratings	A-	F2	Estable
GBB Rating	A+		Estable
Moody's	Baa1	P-2	Estable
Standard & Poor's	BBB+	A-2	Estable
Scope	A		Estable

## Descripción de segmentos

En el ejercicio de 2014 Grupo Santander mantiene los criterios generales aplicados en 2013, así como los segmentos de negocio con las siguientes excepciones:

### 1) En los estados financieros del Grupo:

- El Grupo ha aplicado la Interpretación CINIIF 21 "Tasas", la cual aborda la contabilización de los pasivos para pagar gravámenes que estén dentro de la NIC 37. Su adopción ha supuesto modificar la contabilización de las aportaciones realizadas por Santander UK al *Financial Services Compensation Scheme*, así como de las realizadas por las entidades financieras españolas del Grupo al Fondo de Garantía de Depósitos. De acuerdo con esta normativa dicho cambio se ha aplicado retroactivamente procediendo a la modificación de los saldos de los ejercicios 2013 (impacto de -195 millones de euros en beneficio atribuido y de -65 millones de euros en las reservas del Grupo) y 2012 (impacto de -12 millones de euros en beneficio atribuido y de -53 millones de euros en las reservas del Grupo).
- Por otro lado, algunas operaciones corporativas realizadas por el Grupo recientemente conllevan cambios en el método de consolidación. Por un lado, la toma de control de Santander Consumer USA (SCUSA) realizada en 2014, supone pasar a consolidarla por integración global en lugar de por el método de la participación, y por otro, la pérdida de control de las sociedades gestoras vendidas llevada a cabo al cierre del ejercicio 2013 supone que pasen a consolidar por el método de la participación en lugar de por integración global. Se facilita información pro-forma con los estados financieros de periodos anteriores del Grupo modificados para facilitar la comparabilidad como si estos cambios hubieran sido efectivos en dichos periodos.

### 2) En los negocios geográficos por reordenación:

- El área geográfica de Estados Unidos pasa a incluir Santander Bank, Santander Consumer USA, que como se ha indicado, consolidaba por el método de la participación y pasa a consolidar por integración global, y Puerto Rico, que previamente figuraba incluido en Latinoamérica.
- Las unidades vendidas de Santander Asset Management, pasan a consolidar por el método de la participación, tal y como se ha comentado, en los distintos países.

### 3) Otros ajustes:

- Ajuste anual del perímetro del Modelo de Relación Global de clientes entre Banca Comercial y Global Banking & Markets. Este cambio no tiene impacto en los segmentos principales (o geográficos).
- Modificación del área de Gestión de Activos y Seguros, que pasa a denominarse Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros. En relación a los datos publicados en 2013 se incorporan las unida-

des de banca privada doméstica de España, Portugal, Italia, Brasil, México y Chile, donde se realiza una gestión compartida con los bancos locales. Adicionalmente incluye Santander Private Banking en Latinoamérica.

A efectos comparativos, los datos de los periodos anteriores de los segmentos principales y secundarios se han reexpresado 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 banca privada, 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 banca privada, 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. 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, Santander Consumer USA y Puerto Rico.

**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, Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros y la unidad de Actividad Inmobiliaria Discontinuada en España.



- **Banca Comercial.** Contiene todos los negocios de banca de clientes, excepto los de banca privada y 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). 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.
- **Banca Privada, 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

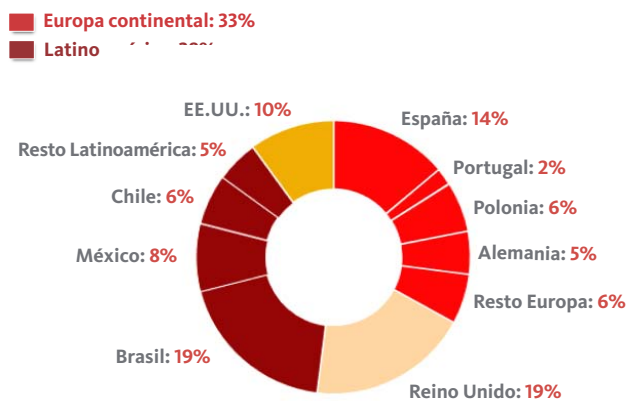
participación y modo de consolidación), el neto entre el ingreso bruto y el coste de distribución derivado de los acuerdos de reparto. Incluye además el negocio de banca privada, tal y como se ha definido anteriormente.

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.

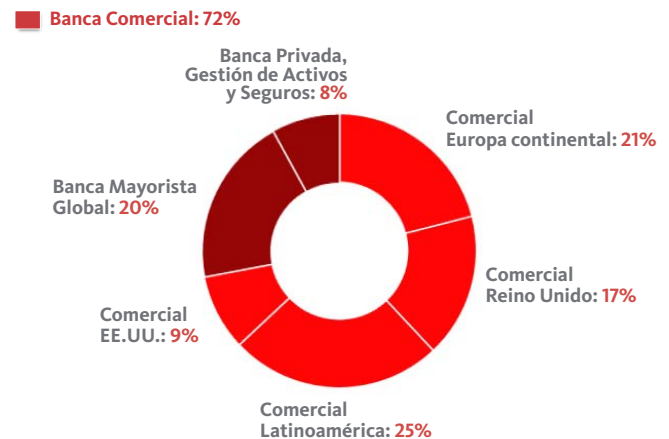
Los datos de las distintas unidades del Grupo que figuran a continuación han sido elaborados de acuerdo con estos criterios, por lo que pueden no coincidir con los publicados de manera individual por cada entidad.

Distribución del beneficio atribuido por segmentos geográficos operativos\*. 2014



(\*) Sin incluir unidad de Actividad Inmobiliaria Discontinuada en España

Distribución del beneficio atribuido por segmentos de negocio operativos\*. 2014



**Margen neto**

Millones de euros	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>6.485</b>	<b>5.969</b>	<b>515</b>	<b>8,6</b>	<b>8,8</b>
de la que: España	3.515	3.220	295	9,2	9,2
Portugal	465	421	44	10,5	10,5
Polonia	795	725	70	9,6	9,3
Santander Consumer Finance	1.857	1.720	137	8,0	8,0
<b>Reino Unido</b>	<b>2.651</b>	<b>2.276</b>	<b>375</b>	<b>16,5</b>	<b>10,6</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>11.049</b>	<b>12.186</b>	<b>(1.137)</b>	<b>(9,3)</b>	<b>0,4</b>
de la que: Brasil	7.092	8.194	(1.102)	(13,5)	(5,4)
México	1.812	1.796	16	0,9	5,2
Chile	1.343	1.322	20	1,5	17,0
<b>Estados Unidos</b>	<b>3.611</b>	<b>2.975</b>	<b>636</b>	<b>21,4</b>	<b>21,3</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>23.795</b>	<b>23.406</b>	<b>390</b>	<b>1,7</b>	<b>6,5</b>
Actividades Corporativas	(1.221)	(1.644)	423	(25,7)	(25,7)
<b>Total Grupo</b>	<b>22.574</b>	<b>21.762</b>	<b>813</b>	<b>3,7</b>	<b>9,1</b>

**Beneficio atribuido**

Millones de euros	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>2.078</b>	<b>1.115</b>	<b>963</b>	<b>86,4</b>	<b>87,4</b>
de la que: España	1.121	466	655	140,5	140,5
Portugal	189	114	75	65,1	65,1
Polonia	358	334	24	7,2	6,9
Santander Consumer Finance	891	794	97	12,3	12,3
<b>Reino Unido</b>	<b>1.576</b>	<b>1.149</b>	<b>427</b>	<b>37,1</b>	<b>30,2</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>3.150</b>	<b>3.181</b>	<b>(31)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>10,8</b>
de la que: Brasil	1.558	1.577	(20)	(1,3)	8,0
México	660	713	(53)	(7,4)	(3,5)
Chile	509	435	74	17,0	34,8
<b>Estados Unidos</b>	<b>800</b>	<b>801</b>	<b>(1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,2)</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>7.605</b>	<b>6.246</b>	<b>1.359</b>	<b>21,8</b>	<b>27,5</b>
Actividades Corporativas	(1.789)	(2.071)	282	(13,6)	(13,6)
<b>Total Grupo</b>	<b>5.816</b>	<b>4.175</b>	<b>1.641</b>	<b>39,3</b>	<b>49,3</b>

**Crédito a clientes**

Millones de euros	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>266.827</b>	<b>266.355</b>	<b>471</b>	<b>0,2</b>	<b>(0,6)</b>
de la que: España	157.047	159.753	(2.706)	(1,7)	(1,7)
Portugal	23.180	24.482	(1.302)	(5,3)	(5,3)
Polonia	16.976	16.214	761	4,7	7,7
Santander Consumer Finance	60.448	56.024	4.424	7,9	7,9
<b>Reino Unido</b>	<b>251.191</b>	<b>231.046</b>	<b>20.145</b>	<b>8,7</b>	<b>1,6</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>144.714</b>	<b>128.684</b>	<b>16.030</b>	<b>12,5</b>	<b>12,1</b>
de la que: Brasil	74.373	66.446	7.927	11,9	10,7
México	25.873	22.269	3.604	16,2	14,9
Chile	30.550	28.783	1.767	6,1	8,0
<b>Estados Unidos</b>	<b>67.175</b>	<b>57.374</b>	<b>9.801</b>	<b>17,1</b>	<b>3,1</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>729.908</b>	<b>683.460</b>	<b>46.448</b>	<b>6,8</b>	<b>3,3</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>734.711</b>	<b>684.690</b>	<b>50.021</b>	<b>7,3</b>	<b>3,8</b>

**Depósitos de clientes**

Millones de euros	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>255.719</b>	<b>256.138</b>	<b>(418)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(0,1)</b>
de la que: España	178.446	181.117	(2.671)	(1,5)	(1,5)
Portugal	24.016	24.191	(174)	(0,7)	(0,7)
Polonia	20.144	18.503	1.641	8,9	12,0
Santander Consumer Finance	30.847	30.878	(30)	(0,1)	(0,1)
<b>Reino Unido</b>	<b>202.328</b>	<b>187.467</b>	<b>14.862</b>	<b>7,9</b>	<b>0,8</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>137.726</b>	<b>122.176</b>	<b>15.551</b>	<b>12,7</b>	<b>12,1</b>
de la que: Brasil	68.539	61.490	7.049	11,5	10,2
México	28.627	24.663	3.964	16,1	14,8
Chile	23.352	20.988	2.364	11,3	13,2
<b>Estados Unidos</b>	<b>46.575</b>	<b>39.206</b>	<b>7.369</b>	<b>18,8</b>	<b>4,6</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>642.348</b>	<b>604.985</b>	<b>37.363</b>	<b>6,2</b>	<b>3,0</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>647.628</b>	<b>607.836</b>	<b>39.791</b>	<b>6,5</b>	<b>3,4</b>

## Europa continental

Millones de euros

<b>Resultados</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>%</b>	<b>% sin TC</b>
<b>Margen de intereses</b>	<b>8.728</b>	<b>8.107</b>	<b>622</b>	<b>7,7</b>	<b>7,9</b>
Comisiones netas	3.457	3.420	37	1,1	1,1
Resultados netos por operaciones financieras	453	774	(321)	(41,5)	(41,5)
Resto ingresos*	184	164	20	12,1	12,2
<b>Margen bruto</b>	<b>12.822</b>	<b>12.465</b>	<b>357</b>	<b>2,9</b>	<b>3,0</b>
Costes de explotación	(6.337)	(6.495)	158	(2,4)	(2,3)
Gastos generales de administración	(5.632)	(5.737)	106	(1,8)	(1,7)
<i>De personal</i>	(3.316)	(3.488)	171	(4,9)	(4,8)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(2.315)	(2.249)	(66)	2,9	3,1
Amortizaciones	(706)	(758)	52	(6,9)	(6,8)
<b>Margen neto</b>	<b>6.485</b>	<b>5.969</b>	<b>515</b>	<b>8,6</b>	<b>8,8</b>
Dotaciones insolvencias	(2.880)	(3.603)	724	(20,1)	(20,0)
Otros resultados	(576)	(759)	184	(24,2)	(24,2)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>3.030</b>	<b>1.607</b>	<b>1.423</b>	<b>88,6</b>	<b>89,4</b>
Impuesto sobre sociedades	(756)	(351)	(406)	115,6	116,8
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>2.273</b>	<b>1.256</b>	<b>1.017</b>	<b>81,0</b>	<b>81,8</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(26)	(6)	(20)	345,3	363,0
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>2.247</b>	<b>1.250</b>	<b>997</b>	<b>79,8</b>	<b>80,5</b>
Resultado atribuido a minoritarios	168	135	33	24,8	24,4
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>2.078</b>	<b>1.115</b>	<b>963</b>	<b>86,4</b>	<b>87,4</b>

**Balance**

Créditos a clientes**	266.827	266.355	471	0,2	0,6
Cartera de negociación (sin créditos)	65.859	50.317	15.543	30,9	30,9
Activos financieros disponibles para la venta	52.858	37.319	15.539	41,6	42,3
Entidades de crédito**	65.754	38.547	27.207	70,6	70,9
Inmovilizado	5.838	6.148	(311)	(5,1)	(4,9)
Otras cuentas de activo	22.523	39.902	(17.379)	(43,6)	(43,4)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>479.659</b>	<b>438.589</b>	<b>41.070</b>	<b>9,4</b>	<b>9,7</b>
Depósitos de clientes**	255.719	256.138	(418)	(0,2)	0,1
Débitos representados por valores negociables**	19.435	16.781	2.654	15,8	17,2
Pasivos subordinados**	409	406	4	1,0	3,3
Pasivos por contratos de seguros	713	1.430	(717)	(50,2)	(50,1)
Entidades de crédito**	76.889	59.440	17.449	29,4	30,1
Otras cuentas de pasivo	101.950	79.309	22.641	28,5	28,7
Capital y reservas***	24.543	25.086	(543)	(2,2)	(1,7)
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>65.275</b>	<b>55.278</b>	<b>9.998</b>	<b>18,1</b>	<b>18,3</b>
Fondos de inversión y pensiones	58.369	48.559	9.810	20,2	20,4
Patrimonios administrados	6.906	6.719	187	2,8	2,8
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>340.839</b>	<b>328.602</b>	<b>12.237</b>	<b>3,7</b>	<b>4,0</b>

**Ratios (%) y medios operativos**

ROE	8,11	4,35	3,76		
Eficiencia (con amortizaciones)	49,4	52,1	(2,7)		
Tasa de morosidad	8,93	9,13	(0,20)		
Cobertura	57,2	57,3	(0,1)		
Número de empleados	56.245	58.033	(1.788)	(3,1)	
Número de oficinas	5.482	6.160	(678)	(11,0)	

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio

► **Europa continental**

→ **Beneficio atribuido en 2014: 2.078 millones de euros, un 86,4% más que en 2013, por el buen comportamiento de todas las grandes líneas de la cuenta.**

- Los ingresos suben el 2,9% por la mejora del margen de intereses (+7,7%, con buen comportamiento en todas las unidades).
- Los costes disminuyen el 2,4%, con caídas en España, Portugal y Polonia.
- Las dotaciones para insolvencias se reducen el 20,1%, con caídas en España, Portugal y Santander Consumer Finance.

→ **Estrategia de crecimiento dirigida al aumento del crédito en un entorno de demanda todavía baja y a la reducción del coste del pasivo.**

Europa continental incluye todas las actividades realizadas en esta zona geográfica correspondientes a banca comercial, banca mayorista global, banca privada, gestión de activos y seguros, así como a la Actividad Inmobiliaria Discontinuada en España.

**Entorno y estrategia**

En 2014 las unidades de Europa continental desarrollaron su actividad en un entorno de crecimiento moderado, con diferencias significativas por países, y de bajos tipos de interés. La elevada liquidez del sistema facilitó las emisiones corporativas y un mejor acceso de empresas y familias al crédito bancario. Todo ello no impidió un nuevo descenso del crédito de la Eurozona (-1,5% interanual a octubre), reflejo del desapalancamiento de algunas economías y la desintermediación. Los depósitos de empresas y familias mantuvieron ritmos de crecimiento en torno al 3%.

En este contexto se han completado las integraciones de las redes comerciales en España y de los bancos en Polonia. Adicionalmente, se han mantenido las líneas estratégicas generales de los últimos ejercicios:

- Defensa de los márgenes tanto de activo como de pasivo.
- Política de reducción del coste de los depósitos en todas las unidades del área.
- Control de costes y aprovechamiento de sinergias.
- Activa gestión de riesgos.

Además, se han acentuado las actuaciones dirigidas a impulsar el crédito en aquellos segmentos que se consideran estratégicos, especialmente en el ámbito de las pymes y empresas.

**Actividad**

Los créditos sin adquisiciones temporales de activos registran un aumento en 2014 del 2% por la evolución registrada en España, Polonia y Santander Consumer. Por el contrario, disminuyen en Portugal y, sobre todo, en la Actividad Inmobiliaria Discontinuada en España.

En cuanto al pasivo, la evolución de los depósitos sin cesiones, que aumentan un 2% respecto del cierre de 2013, refleja la política de reducción de su coste y la mayor comercialización de fondos de inversión, que aumentan el 24%. Adicionalmente, los fondos de pensiones suben el 6%.

**Resultados**

La comparativa con el ejercicio 2013 es muy favorable en las principales líneas de la cuenta.

Los ingresos suben el 2,9%, apoyados en el margen de intereses (+7,7%), donde impacta de manera favorable la reducción del coste de los depósitos registrada con carácter general en todas las unidades. Por su parte, las comisiones aumentan un 1,1%, pese a recoger todavía en España el efecto de la incorporación de clientes procedentes de Banesto al programa *Queremos ser tu banco* e impactos regulatorios en España, Portugal y Polonia.

Los costes bajan el 2,4%, por las disminuciones en España (-6,7%), Polonia (-2,2%) y Portugal (-0,9%).

La evolución de ingresos y costes implica un aumento del 8,6% en el margen neto y una mejora de 2,7 puntos porcentuales en la ratio de eficiencia, que queda por debajo del 50%.

Por su parte, las dotaciones para insolvencias disminuyen el 20,1%, sobre 2013, con descensos en todas las unidades comerciales excepto Polonia.

Con todo ello, el margen neto después de dotaciones se sitúa en 3.605 millones de euros, con aumento del 52,4%, porcentaje que se eleva al 86,4% en beneficio atribuido, por la menor incidencia del resto de saneamientos y otros resultados.

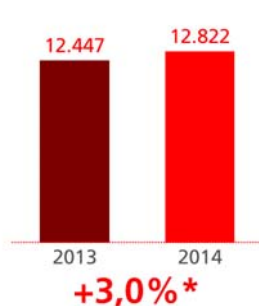
**Actividad**

% var. 2014/2013 (euros constantes)



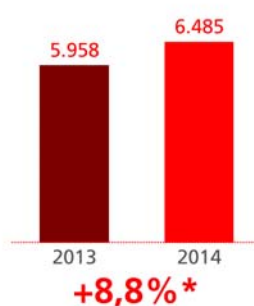
**Margen bruto**

Millones de euros constantes



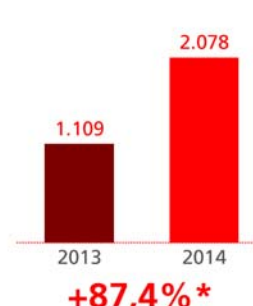
**Margen neto**

Millones de euros constantes



**Beneficio atribuido**

Millones de euros constantes



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

(\*) En euros: +2,9%

(\*) En euros: +8,6%

(\*) En euros: +86,4%



## España

Millones de euros

<b>Resultados</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>%</b>
<b>Margen de intereses</b>	<b>4.768</b>	<b>4.358</b>	<b>411</b>	<b>9,4</b>
Comisiones netas	1.796	1.832	(36)	(2,0)
Resultados netos por operaciones financieras	284	610	(326)	(53,5)
Resto ingresos*	149	153	(4)	(2,8)
<b>Margen bruto</b>	<b>6.997</b>	<b>6.954</b>	<b>43</b>	<b>0,6</b>
Costes de explotación	(3.482)	(3.734)	252	(6,7)
Gastos generales de administración	(3.130)	(3.349)	219	(6,5)
<i>De personal</i>	(1.929)	(2.115)	185	(8,8)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(1.201)	(1.234)	34	(2,7)
Amortizaciones	(352)	(384)	33	(8,5)
<b>Margen neto</b>	<b>3.515</b>	<b>3.220</b>	<b>295</b>	<b>9,2</b>
Dotaciones insolvencias	(1.745)	(2.411)	666	(27,6)
Otros resultados	(173)	(135)	(38)	28,3
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.597</b>	<b>674</b>	<b>923</b>	<b>136,9</b>
Impuesto sobre sociedades	(469)	(207)	(263)	127,0
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.127</b>	<b>467</b>	<b>660</b>	<b>141,2</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	0	(0)	(100,0)
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.127</b>	<b>467</b>	<b>660</b>	<b>141,2</b>
Resultado atribuido a minoritarios	6	1	5	414,9
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.121</b>	<b>466</b>	<b>655</b>	<b>140,5</b>
<b>Balance</b>				
Créditos a clientes**	157.047	159.753	(2.706)	(1,7)
Cartera de negociación (sin créditos)	62.470	47.062	15.408	32,7
Activos financieros disponibles para la venta	38.353	25.608	12.745	49,8
Entidades de crédito**	48.881	25.092	23.789	94,8
Inmovilizado	3.423	4.111	(688)	(16,7)
Otras cuentas de activo	5.166	21.183	(16.017)	(75,6)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>315.340</b>	<b>282.808</b>	<b>32.531</b>	<b>11,5</b>
Depósitos de clientes**	178.446	181.117	(2.671)	(1,5)
Débitos representados por valores negociables**	704	3.953	(3.248)	(82,2)
Pasivos subordinados**	6	8	(2)	(21,9)
Pasivos por contratos de seguros	539	525	14	2,7
Entidades de crédito**	38.519	22.759	15.759	69,2
Otras cuentas de pasivo	86.235	62.926	23.308	37,0
Capital y reservas***	10.891	11.521	(629)	(5,5)
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>58.554</b>	<b>48.267</b>	<b>10.288</b>	<b>21,3</b>
Fondos de inversión y pensiones	52.605	42.976	9.629	22,4
Patrimonios administrados	5.949	5.291	658	12,4
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>237.710</b>	<b>233.344</b>	<b>4.367</b>	<b>1,9</b>
<b>Ratios (%) y medios operativos</b>				
ROE	9,88	3,93	5,95	
Eficiencia (con amortizaciones)	49,8	53,7	(3,9)	
Tasa de morosidad	7,38	7,49	(0,11)	
Cobertura	45,5	44,0	1,5	
Número de empleados	24.979	27.237	(2.258)	(8,3)
Número de oficinas	3.511	4.067	(556)	(13,7)

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio

► España

→ El beneficio atribuido del año asciende a 1.121 millones de euros con un incremento anual del 140,5% y mejora en todas sus líneas. Destacan:

- El margen de intereses aumenta un 9,4%, reflejo de la disminución del coste de los depósitos.
- Los costes disminuyen el 6,7% por obtención de sinergias de fusión y planes de optimización.
- Las dotaciones para insolvencias caen el 27,6% por fuerte reducción de entradas y mejora de la calidad crediticia.

→ En actividad: mayor producción crediticia frente a 2013 y saldos creciendo en el año. El conjunto de depósitos más fondos de inversión compagina crecimiento de volúmenes con menor coste del pasivo.

Grupo Santander cuenta en España con una sólida presencia comercial (3,511 oficinas, 4.986 cajeros automáticos y 12,6 millones de clientes) que se refuerza con negocios globales en productos y segmentos claves (banca mayorista, banca privada, gestión de activos, seguros y tarjetas).

Entorno y estrategia

En 2014 España mostró una sólida recuperación del crecimiento que, unida a la mejora de las condiciones financieras (prima de riesgo a 10 años en 107 p.b. al cierre de 2014), ha impulsado los flujos de crédito de la banca minorista, tanto en familias como en pymes. Con todo, el saldo de crédito de empresas y familias del sector ha vuelto a caer, afectado por el desapalancamiento de algunos sectores y las crecientes emisiones de las grandes empresas. Por su parte, los depósitos disminuyen ligeramente ante el descenso del plazo en un entorno de tipos bajos que favorece a los fondos de inversión.

En este año hemos llevado a cabo la integración de la redes de Santander, Banesto y Banif y se ha continuado con el ejercicio de especialización de la red en España, mediante la migración de clientes dentro del proceso de concentración.

La anticipación en la optimización de redes y plantilla está permitiendo adelantar la obtención de sinergias de gastos, mejora de eficiencia y rentabilidad.

En relación al negocio, destaca el fuerte impulso de la estrategia *Santander Advance*. Con ella, el Banco persigue convertirse en la entidad de referencia en el crecimiento de las pymes a través del apoyo financiero y del compromiso integral en su desarrollo.

Con esta iniciativa, se ha acelerado la producción de nuevo crédito y la captación de clientes, lo que ha constituido un evidente punto de inflexión en la actividad con las pymes. En 2014 han participado más de 10.000 empresas y pymes en actividades no financieras, bien de formación (presencial, talleres a distancia) bien de promoción de negocio internacional (conexión virtual de empresas españolas con potenciales clientes de Reino Unido, Brasil, México y Polonia). Además, se ha tramitado la concesión de 6.000 becas de formación y prácticas en empresas.

En el segmento de particulares se ha transformado el proyecto *Queremos ser tu banco* para dotarlo de diferentes niveles en función de la vinculación del cliente con el Banco y proporcionando una mejor experiencia al cliente.

En cuanto a los recursos, el Banco ha mantenido la estrategia de optimización del coste del pasivo iniciada a mediados de 2013, una vez alcanzados elevados niveles de liquidez del balance. La ratio de créditos netos sobre depósitos se ha situado en el 88%.

Ello ha posibilitado una fuerte reducción del coste del pasivo, especialmente de los depósitos a plazo, y un aumento de comisiones por comercialización de fondos de inversión. En este segmento, el Banco se posiciona en los fondos de mayor valor para el cliente, lo que le está permitiendo liderar las captaciones netas del mercado y seguir aumentando cuota.

A finales de 2014 se han puesto en marcha planes para aumentar el posicionamiento en algunas zonas geográficas concretas donde estamos por debajo de nuestra cuota natural.

Actividad

La actividad crediticia continúa su proceso de recuperación con mayor generación de nuevos créditos, tanto en particulares (hipotecas: +64%; consumo: +72%), como en empresas (+29%, sin

Actividad

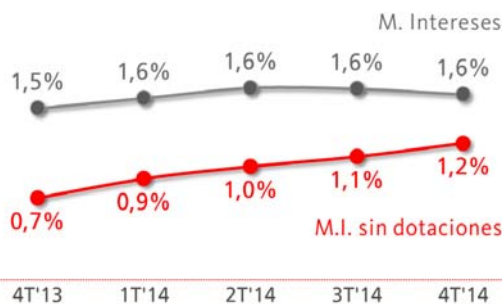
% var. 2014/2013



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

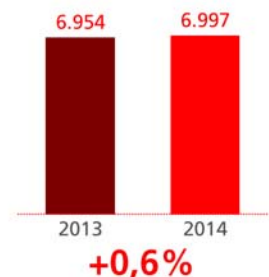
Márgenes s/ ATMs

%



Margen bruto

Millones de euros



descuento comercial). Se han concedido unas 400.000 operaciones de crédito y préstamo por unos 34.000 millones de euros, lo que ha supuesto una mejora de la cuota de mercado de 84 puntos básicos.

El saldo de créditos brutos a clientes, sin adquisiciones temporales de activos, aumenta en el ejercicio en 3.800 millones de euros, lo que representa un hecho diferencial con la mayor parte de competidores y el conjunto del sector.

En el pasivo, el agregado de depósitos sin cesiones y fondos de inversión ofrece un aumento del 5% en el año.

En su composición, los saldos a la vista aumentan un 25% y los de plazo disminuyen en un 22%. Esta evolución refleja la estrategia mencionada de reducción del coste del pasivo que se está trasladando a la evolución del margen de intereses. En el año se reduce el coste de la nueva producción del plazo en 94 p.b., lo que se traduce en una disminución del coste del *stock* de los depósitos de 64 p.b. entre ambos periodos.

La reducción de los depósitos a plazo viene acompañada de un continuo crecimiento en los fondos de inversión gestionados y comercializados por Santander que aumentaron un 28% interanual. La mayor demanda de estos productos y la mejor evolución de los mercados, con su correspondiente revalorización, explican esta evolución.

Por su parte, el saldo gestionado en fondos de pensiones aumenta el 5%. Por último, las cesiones temporales de activos disminuyen en aproximadamente 3.000 millones de euros en los últimos doce meses, por la reducción de la actividad en cámaras de compensación.

## Resultados

El margen de intereses del ejercicio ha sido de 4.768 millones de euros, lo que supone un incremento del 9,4% sobre el año anterior. Este incremento refleja el buen comportamiento del coste del pasivo y el inicio de la recuperación de la actividad crediticia.

El resto de ingresos, que incluye comisiones, ROF y otros resultados de explotación, disminuye en el año. Las comisiones están afectadas por la estrategia comentada de *Queremos ser tu banco* y los cambios regulatorios, los ROF por los menores ingresos de banca mayorista, y los otros resultados por el menor perímetro por las alianzas en los negocios de gestión de fondos y seguros.

La reducción de costes en el año es de un 6,7% producto de las sinergias conseguidas en el proceso de fusión y planes de optimización implantados.

Las dotaciones para insolvencias, que continúan en proceso de normalización, han sido la principal palanca de mejora del beneficio al situarse en 1.745 millones de euros, un 27,6% menos que en 2013.

Todo lo anterior hace que el beneficio atribuido sea de 1.121 millones de euros frente a los 466 millones del año anterior lo que supone un crecimiento del 140,5%

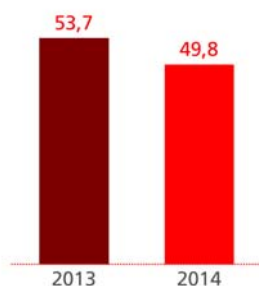
La tasa de mora se sitúa en el 7,38%, con disminución en el año de 11 p.b. Por su parte, la cobertura se sitúa en diciembre en el 45%, manteniéndose respecto a la del año anterior. Destaca la disminución en el año de las entradas netas en mora, que se sitúan un 92% por debajo de las registradas en 2013.

## Estrategia y objetivos en 2015

- Ampliación de la base de clientes. Foco en vinculación con aumento de la transaccionalidad y la venta cruzada.
- Aumento de cuota en activo, con énfasis en pymes (*Plan Advance*).
- Continuar con la mejora del coste del crédito.
- Estrategia de captación y fortalecimiento del negocio agroalimentario.

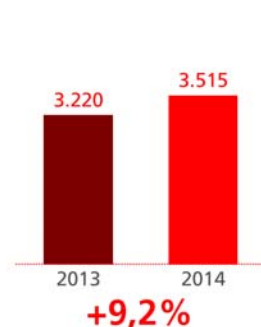
### Eficiencia

%



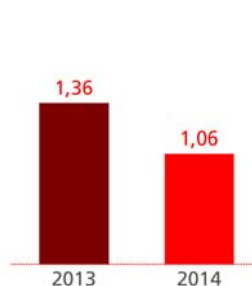
### Margen neto

Millones de euros



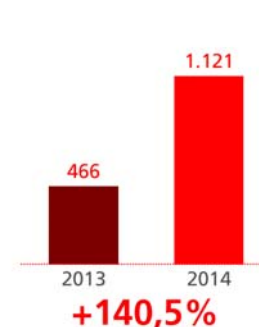
### Coste del crédito

%



### Beneficio atribuido

Millones de euros



## Portugal

Millones de euros

<b>Resultados</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>%</b>
<b>Margen de intereses</b>	<b>546</b>	<b>514</b>	<b>32</b>	<b>6,3</b>
Comisiones netas	280	318	(38)	(11,8)
Resultados netos por operaciones financieras	88	51	37	72,9
Resto ingresos*	42	34	8	23,8
<b>Margen bruto</b>	<b>956</b>	<b>916</b>	<b>40</b>	<b>4,3</b>
Costes de explotación	(491)	(495)	4	(0,9)
Gastos generales de administración	(419)	(417)	(3)	0,7
<i>De personal</i>	(297)	(299)	2	(0,5)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(122)	(118)	(4)	3,6
Amortizaciones	(72)	(79)	7	(9,0)
<b>Margen neto</b>	<b>465</b>	<b>421</b>	<b>44</b>	<b>10,5</b>
Dotaciones insolvencias	(124)	(192)	69	(35,7)
Otros resultados	(99)	(78)	(20)	26,2
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>243</b>	<b>150</b>	<b>92</b>	<b>61,4</b>
Impuesto sobre sociedades	(57)	(44)	(14)	30,8
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>185</b>	<b>106</b>	<b>79</b>	<b>74,1</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>185</b>	<b>106</b>	<b>79</b>	<b>74,1</b>
Resultado atribuido a minoritarios	(4)	(8)	4	(52,4)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>189</b>	<b>114</b>	<b>75</b>	<b>65,1</b>

**Balance**

Créditos a clientes**	23.180	24.482	(1.302)	(5,3)
Cartera de negociación (sin créditos)	2.082	1.831	252	13,7
Activos financieros disponibles para la venta	7.011	4.724	2.288	48,4
Entidades de crédito**	2.163	2.895	(732)	(25,3)
Inmovilizado	729	821	(92)	(11,2)
Otras cuentas de activo	6.450	7.096	(646)	(9,1)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>41.616</b>	<b>41.848</b>	<b>(232)</b>	<b>(0,6)</b>
Depósitos de clientes**	24.016	24.191	(174)	(0,7)
Débitos representados por valores negociables**	2.855	2.329	526	22,6
Pasivos subordinados**	0	0	(0)	(71,6)
Pasivos por contratos de seguros	27	75	(48)	(63,6)
Entidades de crédito**	11.538	12.319	(781)	(6,3)
Otras cuentas de pasivo	559	356	204	57,3
Capital y reservas***	2.620	2.579	41	1,6
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>2.501</b>	<b>2.041</b>	<b>460</b>	<b>22,5</b>
Fondos de inversión y pensiones	2.187	1.898	289	15,2
Patrimonios administrados	314	142	172	120,7
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>29.372</b>	<b>28.560</b>	<b>812</b>	<b>2,8</b>

**Ratios (%) y medios operativos**

ROE	8,10	5,78	2,32	
Eficiencia (con amortizaciones)	51,4	54,1	(2,7)	
Tasa de morosidad	8,89	8,12	0,77	
Cobertura	51,8	50,0	1,8	
Número de empleados	5.410	5.608	(198)	(3,5)
Número de oficinas	594	640	(46)	(7,2)

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio

► Portugal

→ **Beneficio atribuido: 189 millones de euros, un 65,1% más que en 2013, por:**

- Aumento del margen de intereses (+6,3%) por menores costes de financiación.
- Disminución de costes (-0,9%).
- Reducción de las dotaciones para insolvencias (-35,7%).

→ **La evolución de depósitos y créditos mejora la ratio créditos netos / depósitos hasta el 97%.**

Santander Totta es el tercer banco del país por activos y su negocio se centra en la banca comercial. Tiene una red de 594 oficinas, más de tres millones de clientes y una cuota de mercado del 10%.

**Entorno y estrategia**

En 2014 Portugal recuperó tasas de crecimiento positivas, finalizó el Programa de Ajuste Económico y Financiero y regresó a los mercados de capitales internacionales aprovechando el fuerte descenso de la prima de riesgo. Con todo, el saldo total de crédito siguió descendiendo consecuencia del desapalancamiento de la economía, sobre todo en empresas. Por su parte, los depósitos se han mantenido estables a lo largo del año, contribuyendo a una mejora de la posición de liquidez del sector.

En 2014 la estrategia de Santander Totta se mantuvo muy enfocada en el incremento de los niveles de rentabilidad y de cuotas de mercado en los diversos segmentos. Simultáneamente la gestión del margen de intereses y el control de la morosidad siguen siendo objetivos críticos de actuación.

En el pasivo se ha compaginado una estrategia de reducción del coste con un notable avance de saldos, al haber aprovechado las oportunidades del mercado y un cierto efecto *flight to quality* para crecer.

En el activo, y a pesar del entorno de desapalancamiento del sector, Santander Totta ha hecho mucho énfasis en el segmento de empresas, lo que se ha traducido en una ganancia de 72 puntos básicos de cuota de nueva producción de crédito frente a 2013.

Durante 2014 los ratios de capital se han mantenido muy sólidos, cerrando el año con un CET1 CRD IV/CRR del 15,1%, muy por encima del mínimo exigido.

En el primer semestre del ejercicio, con un entorno de mercado más favorable, el banco regresó a los mercados internacionales a través de dos emisiones de *covered bonds*. La primera, a finales de marzo de 1.000 millones de euros a 3 años y la segunda, al inicio de junio, por un importe de 750 millones de euros a 5 años. Con estas emisiones, que registraron una gran demanda, el banco ha reducido su exposición en el Banco Central Europeo.

**Actividad**

En recursos, los depósitos de clientes registran un aumento del 4% respecto del cierre de 2013, por el fuerte crecimiento de las cuentas a la vista (+17%). Junto a ello, también se ha producido un avance del 21% en fondos de inversión.

Estos crecimientos, en un mercado que se ha mantenido básicamente plano, suponen haber ganado 73 puntos básicos de cuota en el agregado de depósitos y fondos de inversión.

Por su parte, el crédito ha seguido disminuyendo (-5% en 2014) en un entorno de desapalancamiento. Pese a ello, se han ganado 46 puntos básicos de cuota de mercado en doce meses, tanto en particulares, como sobre todo en empresas. Destaca que se han producido incrementos significativos de producción de hipotecas, en

**Actividad**

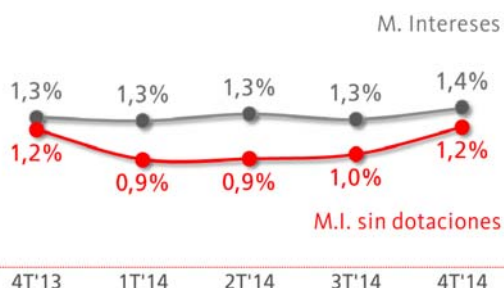
% var. 2014/2013



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

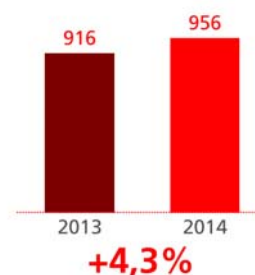
**Márgenes s/ ATMs**

%



**Margen bruto**

Millones de euros





un mercado que se muestra más dinámico, con una ganancia de cuota de 112 puntos básicos en los últimos doce meses y en pymes, donde se ha aumentado 104 puntos básicos.

Esta evolución de las magnitudes de negocio determina que la ratio créditos netos sobre depósitos se sitúe al término del ejercicio en el 97%, mejorando respecto del 101% de 2013.

Santander Totta cierra el año con una tasa de morosidad del 8,89%, frente al 8,12% para el cierre de 2013. Por su parte, la cobertura se sitúa en el 52% (50% en diciembre de 2013). En criterio local, los ratios de morosidad y cobertura permanecen significativamente mejores en comparación con la media del sistema, de acuerdo con los últimos datos disponibles.

**Resultados**

En 2014 Santander Totta ha recuperado la senda de crecimiento del beneficio, tras el buen comportamiento registrado por las principales líneas de la cuenta. Destaca el crecimiento de los ingresos en un entorno de negocio todavía débil.

El total de ingresos ha subido un 4,3% hasta situarse en 956 millones de euros al cierre de 2014. Este crecimiento se debe a la evolución positiva del margen de intereses y de los resultados por operaciones financieras, que han compensado la bajada en comisiones netas.

En su detalle, el margen de intereses se sitúa en los 546 millones de euros, con un incremento del 6,3% respecto a 2013, por los menores costes de financiación, en particular de los depósitos.

Las comisiones han sido de 280 millones de euros, con disminución del 11,8% en comparativa interanual, afectadas tanto por el menor volumen de negocio como por cambios regulatorios.

Los resultados por operaciones financieras ascienden a 88 millones de euros, aumentando sobre 2013 por mayores plusvalías en la gestión de carteras.

Los costes operativos (491 millones de euros) descienden por quinto año consecutivo (-0,9% frente al año anterior) por el mantenimiento de una política de optimización de la red comercial adecuada al entorno de negocio.

La evolución de ingresos y costes determina una mejora de 2,7 puntos porcentuales en la ratio de eficiencia hasta el 51,4%.

Las dotaciones para insolvencias son de 124 millones de euros, un 35,7% menos que en 2013, beneficiándose de las menores entradas en mora (-69%) en los últimos doce meses.

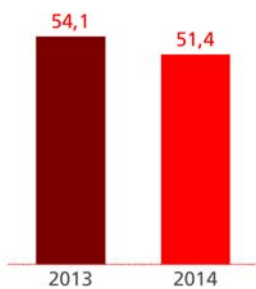
Con todo ello, el resultado antes de impuestos es de 243 millones de euros, subiendo el 61,4% respecto del año anterior. Tras considerar impuestos y minoritarios, el beneficio atribuido de 2014 se sitúa en 189 millones de euros, con crecimiento interanual del 65,1%.

**Estrategia y objetivos en 2015**

- Aumentar la vinculación de clientes, con mayor esfuerzo en pymes/empresas.
- Aumentar cuotas de mercado, principalmente en empresas, donde se espera cambiar la tendencia de los últimos años, y volver a crecer en volúmenes.
- Seguir el proceso de normalización del coste de los depósitos y del crédito.
- Mantener planes de eficiencia para reducir costes por sexto año consecutivo.
- Reforzar el negocio internacional.

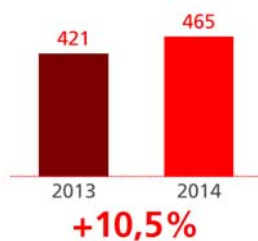
**Eficiencia**

%



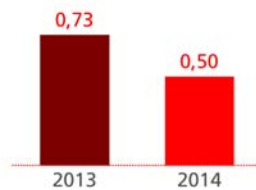
**Margen neto**

Millones de euros



**Coste del crédito**

%



**Beneficio atribuido**

Millones de euros



## Polonia

Millones de euros

<b>Resultados</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>%</b>	<b>% sin TC</b>
<b>Margen de intereses</b>	<b>834</b>	<b>780</b>	<b>54</b>	<b>7,0</b>	<b>6,7</b>
Comisiones netas	435	400	35	8,6	8,3
Resultados netos por operaciones financieras	79	119	(39)	(33,2)	(33,3)
Resto ingresos*	28	19	9	46,2	45,8
<b>Margen bruto</b>	<b>1.376</b>	<b>1.317</b>	<b>58</b>	<b>4,4</b>	<b>4,1</b>
Costes de explotación	(581)	(592)	11	(1,9)	(2,2)
Gastos generales de administración	(532)	(539)	7	(1,2)	(1,5)
<i>De personal</i>	(309)	(312)	3	(0,9)	(1,2)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(223)	(227)	4	(1,7)	(2,0)
Amortizaciones	(48)	(53)	5	(9,0)	(9,3)
<b>Margen neto</b>	<b>795</b>	<b>725</b>	<b>70</b>	<b>9,6</b>	<b>9,3</b>
Dotaciones insolvencias	(186)	(167)	(18)	10,8	10,5
Otros resultados	11	(6)	16	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>620</b>	<b>552</b>	<b>68</b>	<b>12,3</b>	<b>12,0</b>
Impuesto sobre sociedades	(135)	(107)	(28)	26,3	25,9
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>485</b>	<b>445</b>	<b>40</b>	<b>9,0</b>	<b>8,7</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>485</b>	<b>445</b>	<b>40</b>	<b>9,0</b>	<b>8,7</b>
Resultado atribuido a minoritarios	127	111	16	14,2	13,9
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>358</b>	<b>334</b>	<b>24</b>	<b>7,2</b>	<b>6,9</b>

## Balance

Créditos a clientes**	16.976	16.214	761	4,7	7,7
Cartera de negociación (sin créditos)	1.166	532	634	119,1	125,4
Activos financieros disponibles para la venta	5.816	5.325	491	9,2	12,3
Entidades de crédito**	1.061	667	394	59,1	63,6
Inmovilizado	236	273	(37)	(13,5)	(11,1)
Otras cuentas de activo	2.540	2.095	446	21,3	24,7
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>27.794</b>	<b>25.106</b>	<b>2.688</b>	<b>10,7</b>	<b>13,9</b>
Depósitos de clientes**	20.144	18.503	1.641	8,9	12,0
Débitos representados por valores negociables**	230	121	110	91,0	96,5
Pasivos subordinados**	337	333	4	1,1	4,0
Pasivos por contratos de seguros	77	84	(6)	(7,4)	(4,7)
Entidades de crédito**	1.261	1.206	55	4,6	7,6
Otras cuentas de pasivo	3.876	2.984	891	29,9	33,6
Capital y reservas***	1.869	1.875	(7)	(0,4)	2,5
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>3.515</b>	<b>3.631</b>	<b>(117)</b>	<b>(3,2)</b>	<b>(0,4)</b>
Fondos de inversión y pensiones	3.430	3.525	(96)	(2,7)	0,1
Patrimonios administrados	85	106	(21)	(19,8)	(17,5)
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>24.226</b>	<b>22.588</b>	<b>1.638</b>	<b>7,3</b>	<b>10,3</b>

## Ratios (%) y medios operativos

ROE	16,16	15,85	0,31		
Eficiencia (con amortizaciones)	42,2	45,0	(2,7)		
Tasa de morosidad	7,42	7,84	(0,42)		
Cobertura	60,3	61,8	(1,5)		
Número de empleados	11.971	12.363	(392)	(3,2)	
Número de oficinas	788	830	(42)	(5,1)	

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio

► **Polonia (variaciones en moneda local)**

→ **Beneficio después de impuestos de 2014: 358 millones de euros, un 6,9% más que en 2013:**

- Fuerte incremento de los ingresos comerciales en el año (+7,2%) y buena gestión de costes (-2,2%).
- El resultado antes de impuestos se sitúa en 620 millones de euros (+12,0%). El beneficio atribuido se ve afectado por el aumento de impuestos y minoritarios.

→ **Completada con éxito la integración con Kredyt Bank, con mejora en productividad y actividad.**

→ **Aumento en créditos y depósitos, manteniendo una sólida estructura de financiación.**

→ **Continúa el programa estratégico *Next Generation Bank*, con el objetivo principal de ser el *Bank of first choice* para los clientes.**

Santander se ha situado como el tercer banco del país por cuota de mercado en créditos y depósitos (8,9% y 9,5%, respectivamente, incluyendo el negocio de Santander Consumer Finance en Polonia). Excluyéndolo, las cuotas son del 7,5% en créditos y del 8,3% en depósitos. Cuenta con 788 sucursales y 115 agencias.

**Entorno y estrategia**

En 2014 la economía polaca presentó un crecimiento por encima del 3%, en parte favorecido por unos tipos de interés más bajos y un zloty bastante estable frente al euro. Ello posibilitó una aceleración del saldo de créditos a lo largo del año (+7% interanual al cierre), con mayor foco en empresas que en consumo. Los depósitos (+8%) acompañaron esta evolución en un entorno de tipos que aumenta el atractivo de los fondos de inversión.

La fusión de BZ WBK y Kredyt Bank se completó en la segunda mitad del año. Este proceso se ha llevado a cabo con una gestión de costes muy efectiva por las medidas de eficiencia adoptadas y la ejecución del plan de integración del antiguo Kredyt Bank. Ello también se está reflejando en aumentos de productividad.

El modelo de negocio del Grupo en Polonia continúa siendo la banca comercial, complementado con presencia destacada en negocios de gestión de activos, intermediación de valores y *factoring* y *leasing*.

Durante el año se ha desarrollado la presencia del área de Global Banking & Markets (GBM) a través de la oferta de servicios bancarios a los grandes clientes de BZ WBK y a los clientes globales de Banco Santander. En 2014 la base de clientes de GBM contaba con casi 150 empresas, incluyendo 36 de los principales grupos polacos. En este segmento, los depósitos de clientes aumentaron un 44% y los préstamos un 34%.

En tarjetas, banca móvil e Internet, Santander sigue situándose como líder y continúa comercializando diferentes productos e iniciativas. Como por ejemplo, en banca móvil e Internet, el canal BZWBK 24 ha cobrado relevancia y las ventas por el mismo se han incrementado un 52% interanual. A partir de noviembre los préstamos en efectivo y la posibilidad de descubiertos en cuentas corrientes también se incluyeron en el canal móvil.

En cuanto al negocio de tarjetas, y pese a la mayor regulación de este mercado (reducción reciente de las tasas de intercambio), el banco ha seguido mostrando buena evolución. El número de tarjetas de débito emitidas fue de 680.000 (+19%), y el de tarjetas de crédito fue de 57.000 (+9% sobre 2013). Estas últimas, además con un incremento relevante en los saldos totales y de facturación (+11% y +14%, respectivamente).

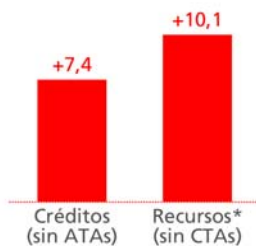
Todo ello ofrece un gran potencial de ingresos para los próximos años. Además, el banco continúa con el programa *Next Generation Bank*, para el desarrollo del banco a todos los niveles. En este programa están involucrados el consejo de administración, todos los negocios y los segmentos de productos. El programa está muy centrado en los clientes y su satisfacción, y tiene como objetivo principal simplificar los procesos y productos como parte de nuestra estrategia.

**Actividad**

Al cierre de diciembre de 2014, Polonia contabiliza 16.976 millones de euros en créditos netos y 20.144 millones en depósitos de clientes, manteniendo una sólida estructura de financiación, como muestra un ratio de créditos netos / depósitos del 84% (88% en

**Actividad**

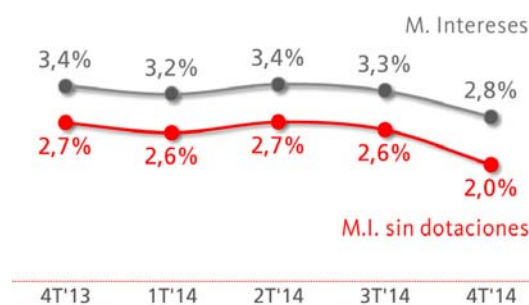
% var. 2014/2013 (euros constantes)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

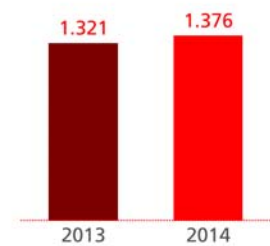
**Márgenes s/ ATMs**

%



**Margen bruto**

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +4,4%

diciembre 2013). En términos interanuales, los créditos brutos crecen el 7% y los recursos el 10%.

En el área de banca *retail*, 2014 fue un buen año en cuanto a crecimiento de volúmenes y evolución. En depósitos, fuerte crecimiento gracias al éxito de las campañas realizadas en la segunda mitad del ejercicio. En créditos, 2014 ha sido un año récord en ventas, con crecimientos sobre 2013 del 27% en hipotecas, 20% en pymes y 7% en préstamos en efectivo.

En el área de banca de empresas, se han lanzado distintas campañas dirigidas a este segmento para facilitar el acceso al crédito y a formas alternativas de financiar el desarrollo del negocio.

Destaca el éxito en las áreas de *leasing* y *factoring*. En el año, la cartera de *factoring* aumentó un 36%, con un incremento de las ventas del 33%, lo que ha supuesto alcanzar el tercer puesto del mercado y una cuota del 13%. Por su parte, la cartera bruta de *leasing* aumentó un 18% con la nueva producción creciendo al 35% (pymes +32%; resto empresas +53%).

## Resultados

El beneficio atribuido alcanza los 358 millones de euros, con aumento del 6,9% sobre 2013. Este crecimiento se ha apoyado en los ingresos comerciales y en la buena gestión de costes, que lleva a un avance del margen neto del 9,3%.

En ingresos, el margen de intereses aumenta un 6,7% gracias a los mayores volúmenes y a la gestión de los *spreads* en un entorno de tipos bajos. Las comisiones netas aumentaron el 8,3%, destacando las de crédito comercial y de seguros. Por último, los ROF caen un 33,3% (-40 millones) por las elevadas ganancias obtenidas en 2013, en un entorno de bajada pronunciada de tipos de interés.

Los costes disminuyen el 2,2% en el año, reflejando las sinergias de la integración. La evolución de ingresos y costes determina una mejora de 2,7 puntos porcentuales en el ratio de eficiencia, que se sitúa en el 42,2%.

Las dotaciones para insolvencias aumentan el 10,5%, con mejora en el año de la calidad crediticia. Así, a finales de diciembre de 2014 la tasa de morosidad se sitúa en el 7,42% frente al 7,84% de cierre de 2013.

Por último, el beneficio atribuido se ha visto afectado por un aumento de impuestos (+25,9%) y minoritarios (+13,9%). El resultado antes de impuestos se sitúa en los 620 millones de euros, incrementándose un 12,0% respecto a 2013.

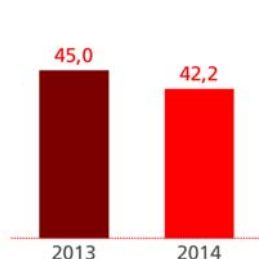
En resumen, nuestra unidad sigue mostrando unos resultados de mejor calidad que sus competidores, reforzados por el éxito de la estrategia comercial y el incremento de la productividad.

## Estrategia y objetivos en 2015

- Ser el primer banco de los clientes y empleados, centrándose en conseguir una mayor satisfacción de los mismos.
- Aumentar cuota de mercado en empresas.
- Seguir siendo líderes en tarjetas, banca móvil e Internet.
- Mejorar la eficiencia, la productividad y la rentabilidad, manteniendo una sólida estructura de liquidez y capital.

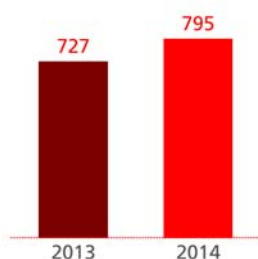
### Eficiencia

%



### Margen neto

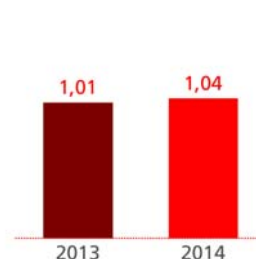
Millones de euros constantes



(\*) En euros: +9,6%

### Coste del crédito

%



### Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +7,2%

## Santander Consumer Finance

Millones de euros

<b>Resultados</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>%</b>
<b>Margen de intereses</b>	<b>2.459</b>	<b>2.333</b>	<b>126</b>	<b>5,4</b>
Comisiones netas	836	787	49	6,2
Resultados netos por operaciones financieras	3	(7)	10	—
Resto ingresos*	12	(2)	14	—
<b>Margen bruto</b>	<b>3.309</b>	<b>3.111</b>	<b>198</b>	<b>6,4</b>
Costes de explotación	(1.452)	(1.391)	(61)	4,4
Gastos generales de administración	(1.237)	(1.172)	(65)	5,5
<i>De personal</i>	(664)	(646)	(19)	2,9
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(572)	(526)	(46)	8,8
Amortizaciones	(215)	(219)	4	(1,8)
<b>Margen neto</b>	<b>1.857</b>	<b>1.720</b>	<b>137</b>	<b>8,0</b>
Dotaciones insolvencias	(544)	(565)	21	(3,7)
Otros resultados	(37)	(70)	33	(47,2)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.277</b>	<b>1.085</b>	<b>191</b>	<b>17,6</b>
Impuesto sobre sociedades	(320)	(255)	(65)	25,6
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>956</b>	<b>830</b>	<b>126</b>	<b>15,2</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(26)	(6)	(20)	345,2
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>930</b>	<b>824</b>	<b>106</b>	<b>12,8</b>
Resultado atribuido a minoritarios	39	31	8	27,1
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>891</b>	<b>794</b>	<b>97</b>	<b>12,3</b>

**Balance**

Créditos a clientes**	60.448	56.024	4.424	7,9
Cartera de negociación (sin créditos)	87	864	(776)	(89,9)
Activos financieros disponibles para la venta	988	705	283	40,1
Entidades de crédito**	5.476	8.158	(2.682)	(32,9)
Inmovilizado	786	934	(148)	(15,8)
Otras cuentas de activo	3.734	3.723	10	0,3
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>71.520</b>	<b>70.409</b>	<b>1.111</b>	<b>1,6</b>
Depósitos de clientes**	30.847	30.878	(30)	(0,1)
Débitos representados por valores negociables**	15.646	10.377	5.268	50,8
Pasivos subordinados**	66	64	2	3,3
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—
Entidades de crédito**	13.333	18.060	(4.727)	(26,2)
Otras cuentas de pasivo	4.091	3.901	189	4,9
Capital y reservas***	7.537	7.128	408	5,7
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>1</b>	<b>9,8</b>
Fondos de inversión y pensiones	7	6	1	9,8
Patrimonios administrados	—	—	—	—
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>46.566</b>	<b>41.326</b>	<b>5.241</b>	<b>12,7</b>

**Ratios (%) y medios operativos**

ROE	10,89	9,95	0,94	
Eficiencia (con amortizaciones)	43,9	44,7	(0,8)	
Tasa de morosidad	4,82	4,01	0,81	
Cobertura	100,1	105,3	(5,2)	
Número de empleados	13.046	11.695	1.351	11,6
Número de oficinas	579	613	(34)	(5,5)

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio



► **Santander Consumer Finance**

→ **Beneficio atribuido de 891 millones de euros, un 12,3% más que en 2013, por:**

- Mayores ingresos (+6,4%) apoyados en la mejora del margen de intereses y las comisiones (+5,6% en conjunto).
- Los costes bajan a perímetro constante (-0,5%).
- Menores dotaciones para insolvencias (-3,7%).

→ **Aumentos de cuota de mercado rentable.**

→ **Elevada calidad crediticia en relación a los estándares del negocio: mora del 4,82% y cobertura del 100%, afectados por la entrada de GE Nordics (3,86% y 106% sin su efecto).**

→ **Los acuerdos alcanzados refuerzan el potencial de crecimiento futuro.**

**Entorno y estrategia**

En 2014 las unidades de Santander Consumer Finance (SCF) en Europa continental han desarrollado su actividad en un entorno de moderada recuperación del consumo (+1% interanual en el tercer trimestre de la Eurozona) y de las matriculaciones de automóviles de particulares (+5% interanual en el *footprint*), así como de una mayor competencia.

En este entorno SCF sigue ganando cuota de mercado, apoyado en un modelo de negocio que se ha reforzado en los últimos años. Sus bases son una elevada diversificación geográfica con masa crítica en productos clave, una eficiencia superior a la de los comparables y un sistema de control de riesgos y recuperaciones común, que permite mantener una elevada calidad crediticia.

En 2014 los focos de gestión han sido:

- El impulso de la nueva producción y la venta cruzada acorde al momento de cada mercado y apoyada en los acuerdos de marca y en la penetración en coche usado.
- El aprovechamiento de sus ventajas competitivas en el mercado europeo de financiación al consumo.

Varios acuerdos alcanzados y/o materializados en el año han reforzado la posición de SCF:

- En España, somos líderes en consumo desde el inicio de año.
- En los Países Nórdicos en el cuarto trimestre, y tras la adquisición del negocio de GE, se alcanza la posición de liderazgo en auto, crédito directo y tarjetas.
- A partir de 2015 y en distintos países europeos (incluidos Francia y Suiza donde SCF no opera en la actualidad), la puesta en marcha del acuerdo con Banque PSA Finance reforzará el liderazgo de SCF en auto.

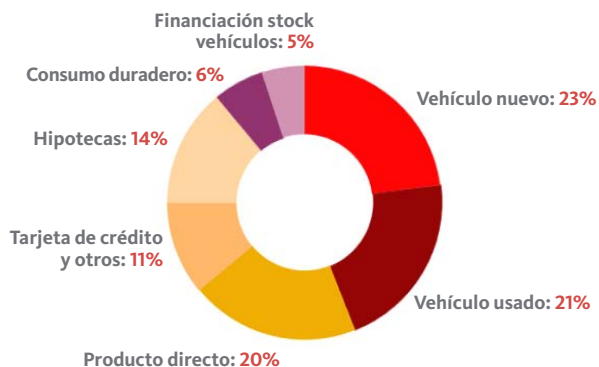
**Actividad**

La inversión crediticia bruta se sitúa al cierre de 2014 en 63.509 millones de euros, tras aumentar el 9% interanual. Por geografías, aumentos significativos en los Países Nórdicos y España, favorecidos por las incorporaciones realizadas, así como en Polonia. Alemania apenas ofrece variación, y Portugal e Italia descienden.

En 2014, la nueva producción es de 25.073 millones de euros, con un crecimiento del 14% en relación a 2013. Por productos, este aumento se encuentra muy apoyado en crédito directo y tarjetas (en conjunto, +37%) y en auto nuevo, que ofrece un crecimiento del 8%, tasa que supera a la tasa de matriculaciones. Por unidades, todas ellas presentan crecimientos en moneda local. Destacan Po-

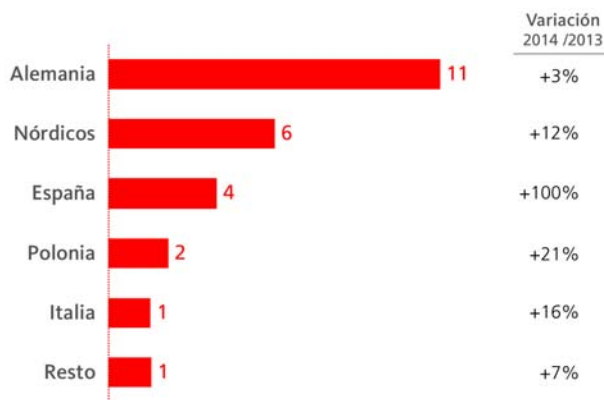
**Distribución cartera por productos**

%



**Nueva producción**

Miles de millones de euros



lonia (+21%), los periféricos (mostrando dos dígitos en el crecimiento), Países Nórdicos (+12%) y Alemania (+3%).

En el pasivo, destaca la estabilidad de los depósitos de clientes (en torno a 30.800 millones de euros), elemento diferencial frente a los competidores.

En cuanto a la captación mayorista en mercados, en 2014 se han realizado emisiones senior y titulizaciones por un importe total de 6.750 millones de euros, frente a los 6.200 millones captados en 2013.

De esta forma al cierre del ejercicio 2014, el conjunto de depósitos de clientes y emisiones-titulizaciones a medio y largo plazo en mercado, cubren el 73% del crédito neto.

## Resultados

El beneficio atribuido en 2014 se sitúa en 891 millones de euros, con un crecimiento del 12,3% respecto al ejercicio anterior. Este aumento se ha visto ligeramente favorecido por las nuevas incorporaciones.

Por líneas de la cuenta, la gestión de diferenciales de activo y la reducción del coste del pasivo absorben el descenso en los tipos de interés, y hacen que el margen de intereses ofrezca un aumento del 5,4%. Por su parte, las comisiones crecen un 6,2%. De esta forma, el total de ingresos obtenidos es de 3.309 millones, con un crecimiento interanual del 6,4%.

Por su parte, los costes crecen un 4,4%, debido en su práctica totalidad a la incorporación de nuevas unidades en España y Países Nórdicos (a perímetro constante los costes bajan el 0,5%).

Esta evolución de ingresos y costes hace que la ratio de eficiencia mejore 0,8 puntos porcentuales, hasta situarse en el 43,9%

Las dotaciones para insolvencias se reducen el 3,7%, lo que lleva a niveles mínimos del coste del crédito, que se mantiene por debajo del 1%, y refleja una elevada calidad crediticia para los estándares del negocio. La ratio de mora es del 4,82%, con una cobertura del 100%. Ambas ratios se han visto afectadas por la incorporación del negocio de GE en los Países Nórdicos ya que, sin su efecto, la morosidad es del 3,86% y la cobertura del 106%.

El margen neto después de dotaciones para insolvencias aumenta en el año el 13,7%, con incrementos en todas las grandes unidades.

Destacan los crecimientos de Polonia (+11,7%, por mayores ingresos y menores costes de explotación), de los Países Nórdicos (+24,1%, por el fuerte aumento de los ingresos favorecidos por perímetro), y la recuperación de los periféricos (con buen comportamiento tanto de ingresos como de costes y dotaciones). Alemania crece el 8,9%, con favorable comportamiento de los ingresos, en especial de las comisiones, y menores costes y dotaciones.

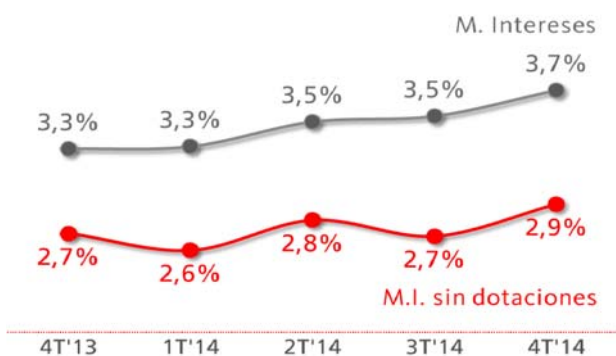
Por último, Reino Unido (incluido en Santander UK a efectos contables), alcanza un beneficio atribuido de 113 millones de euros en 2014, lo que supone un incremento sin tipo de cambio del 6,2% sobre el obtenido en 2013.

## Estrategia y objetivos en 2015

- Foco en la integración de las nuevas operaciones conjuntas con PSA y del negocio adquirido a GE Nordics.
- Impulsar la nueva producción con defensa de los márgenes acorde al momento de cada mercado y apoyada en los acuerdos de marca y en la penetración en coche usado.
- Potenciar la venta cruzada a través de las herramientas de IT, así como la financiación *on-line*.

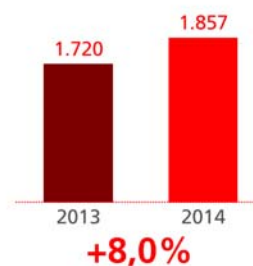
## Márgenes s/ ATMs

%



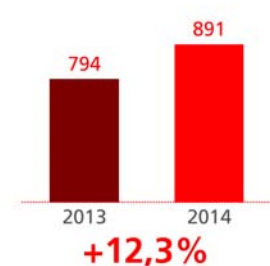
## Margen neto

Millones de euros



## Beneficio atribuido

Millones de euros



## Reino Unido

Millones de euros

Resultados	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>4.234</b>	<b>3.451</b>	<b>784</b>	<b>22,7</b>	<b>16,5</b>
Comisiones netas	1.028	992	36	3,6	(1,7)
Resultados netos por operaciones financieras	241	403	(162)	(40,1)	(43,2)
Resto ingresos*	37	36	2	5,6	0,2
<b>Margen bruto</b>	<b>5.541</b>	<b>4.881</b>	<b>660</b>	<b>13,5</b>	<b>7,7</b>
Costes de explotación	(2.890)	(2.605)	(285)	10,9	5,3
Gastos generales de administración	(2.458)	(2.181)	(277)	12,7	7,0
<i>De personal</i>	(1.613)	(1.401)	(212)	15,1	9,2
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(845)	(780)	(65)	8,4	2,8
Amortizaciones	(432)	(424)	(8)	1,8	(3,4)
<b>Margen neto</b>	<b>2.651</b>	<b>2.276</b>	<b>375</b>	<b>16,5</b>	<b>10,6</b>
Dotaciones insolvencias	(332)	(580)	248	(42,8)	(45,7)
Otros resultados	(318)	(236)	(82)	34,9	28,0
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>2.001</b>	<b>1.460</b>	<b>541</b>	<b>37,1</b>	<b>30,1</b>
Impuesto sobre sociedades	(425)	(301)	(123)	40,9	33,8
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.576</b>	<b>1.159</b>	<b>418</b>	<b>36,0</b>	<b>29,1</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	(9)	9	(100,0)	(100,0)
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.576</b>	<b>1.149</b>	<b>427</b>	<b>37,1</b>	<b>30,2</b>
Resultado atribuido a minoritarios	—	—	—	—	—
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.576</b>	<b>1.149</b>	<b>427</b>	<b>37,1</b>	<b>30,2</b>

## Balance

Créditos a clientes**	251.191	231.046	20.145	8,7	1,6
Cartera de negociación (sin créditos)	39.360	28.831	10.528	36,5	27,5
Activos financieros disponibles para la venta	11.197	6.003	5.193	86,5	74,2
Entidades de crédito**	14.093	17.136	(3.043)	(17,8)	(23,2)
Inmovilizado	2.700	2.498	202	8,1	1,0
Otras cuentas de activo	35.695	38.229	(2.534)	(6,6)	(12,8)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>354.235</b>	<b>323.743</b>	<b>30.492</b>	<b>9,4</b>	<b>2,2</b>
Depósitos de clientes**	202.328	187.467	14.862	7,9	0,8
Débitos representados por valores negociables**	69.581	64.092	5.489	8,6	1,4
Pasivos subordinados**	5.376	5.805	(429)	(7,4)	(13,5)
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito**	26.700	26.882	(182)	(0,7)	(7,2)
Otras cuentas de pasivo	35.833	26.855	8.978	33,4	24,7
Capital y reservas***	14.415	12.642	1.774	14,0	6,5
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>9.667</b>	<b>9.645</b>	<b>21</b>	<b>0,2</b>	<b>(6,4)</b>
Fondos de inversión y pensiones	9.524	9.645	(122)	(1,3)	(7,8)
Patrimonios administrados	143	—	143	—	—
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>286.953</b>	<b>267.010</b>	<b>19.943</b>	<b>7,5</b>	<b>0,4</b>

## Ratios (%) y medios operativos

ROE	11,21	8,87	2,34		
Eficiencia (con amortizaciones)	52,2	53,4	(1,2)		
Tasa de morosidad	1,79	1,98	(0,19)		
Cobertura	41,9	41,6	0,3		
Número de empleados	25.599	25.421	178	0,7	
Número de oficinas	929	1.011	(82)	(8,1)	

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio

► Reino Unido (variaciones en libras)

→ **Beneficio atribuido de 1.270 millones de libras, un 30,2% más que en 2013:**

- El margen de intereses sube en el año el 16,5%, aumentando por octavo trimestre consecutivo.
- Eficiencia en costes absorbiendo la mayor inversión.
- Las dotaciones caen un 45,7%, por mejor calidad en todas las carteras y un entorno crediticio más favorable.

→ **El número de clientes 1|2|3 sigue en ascenso y alcanza los 3,6 millones, con mejor perfil de riesgo, mayor vinculación y mayor volumen de actividad.**

→ **Fuerte crecimiento en créditos (+8%) y depósitos (+7%) de empresas, favorecido por el desarrollo de productos innovadores y mayor capacidad de distribución.**

**Entorno y estrategia**

En 2014 Reino Unido registró una fuerte aceleración de su actividad, que apreció su moneda frente al euro en un entorno de tipos bajos y de elevados impulsos cuantitativos. En este entorno, el crédito al sector privado mostró un crecimiento limitado (+2%), con aumento en hogares, a lo que contribuyó la recuperación de la actividad hipotecaria, favorecida por la subida del precio de la vivienda. Por el contrario, continúa el descenso en empresas. Por su parte los depósitos mantuvieron un crecimiento cercano al 5%.

La estrategia de Santander UK continúa centrada en tres prioridades: potenciar la vinculación y satisfacción de los clientes; convertirse en el “banco de referencia” para las empresas de Reino Unido, y mantener la solidez y rentabilidad del balance.

Santander UK continúa apoyando a sus clientes en un momento de recuperación económica en todas las regiones. En banca *retail* este proceso lo lidera la gama 1|2|3 *World*, diseñada para profundizar en la relación con los clientes y aumentar la transaccionalidad y vinculación. Estos productos, que siguen comercializándose con gran éxito, han contribuido a incrementar los saldos en cuentas

corrientes un 47% en los últimos doce meses. Además, se sigue impulsando la propuesta *Select* para rentas altas a fin de ofrecer un mayor rango de productos y servicios diferenciados a los distintos segmentos.

También se está invirtiendo en la remodelación de oficinas y en tecnología digital. En el año, se han llevado a cabo una serie de mejoras en todas las plataformas digitales incluyendo servicios de banca *online* y telefonía móvil, así como la introducción de una mayor tecnología digital en las sucursales. Todo esto se está reflejando en el incremento de la satisfacción de los clientes y nos sitúa como el banco que ha mejorado en mayor medida la satisfacción del cliente desde diciembre de 2012, cerrando la brecha con nuestros competidores.

La diversificación del negocio de Santander UK es cada vez mayor gracias al crecimiento de sus capacidades en el segmento de empresas, que permiten expandir la presencia en este mercado ampliando la gama de productos y servicios. Se mantiene así el apoyo a los negocios de Reino Unido, con un crecimiento del crédito a empresas del 8% en los últimos doce meses frente a la disminución que registra el sector. También buena evolución de los depósitos, que aumentan el 7%, tras registrarse un incremento del 33% en la apertura de cuentas corrientes.

La fortaleza del balance continúa apoyando la estrategia del banco con unas ratios de capital, financiación y liquidez muy sólidas. En este sentido, Santander UK cuenta con una de las mejores posiciones de capital entre las principales entidades británicas y ha superado la prueba de *stress test* 2014 de la *Prudential Regulation Authority* con una ratio de capital bajo el estándar *end point Basel III CET1* del 7,9% (muy por encima del umbral del 4,5%). Ello demuestra las fortalezas del balance y su resistencia a una posible recesión económica en el Reino Unido.

A finales de diciembre de 2014 la ratio de capital se sitúa en el 11,9% bajo el estándar *CRD IV end point Common Equity Tier 1* y la ratio de apalancamiento es del 3,8%.

**Actividad**

Santander UK centra su actividad en el Reino Unido, ya que tan sólo el 3% de sus activos están fuera del país. En torno al 79% de los créditos está compuesto por hipotecas residenciales de alta calidad, sin

**Actividad**

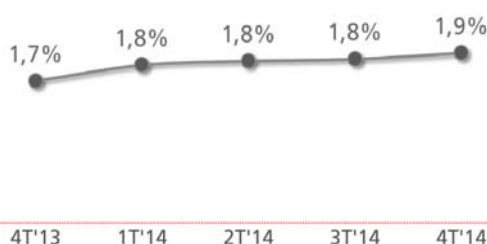
% var. 2014/2013 (euros constantes)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

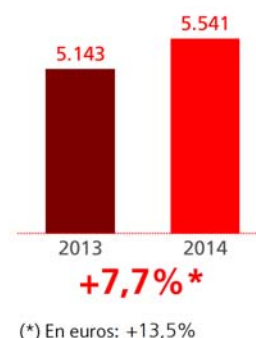
**Margen de intereses s/ ATMs**

% En criterio local



**Margen bruto**

Millones de euros constantes



exposición a hipotecas *self-certified* o *subprime*, a la vez que las hipotecas *buy-to-let* suponen en torno al 2% del total de préstamos. La ratio créditos netos / depósitos es del 124%, un punto porcentual más que en 2013.

En criterio local, los préstamos han alcanzado los 190.700 millones de libras, un 2% más que en 2013, debido principalmente al crecimiento del 1% en hipotecas y del 8% en préstamos a empresas.

La producción bruta de hipotecas ha alcanzado los 26.260 millones de libras, un 43% más que en 2013, incluyendo 5.600 millones de libras prestadas a adquirentes de primera vivienda y 1.200 millones de libras correspondientes al programa *Help to Buy*. La producción neta de hipotecas netas superó los 2.000 millones de libras en 2014, con lo que Santander UK ha vuelto a la senda de crecimiento en este negocio. Se espera mantener este crecimiento en 2015.

Por su parte, tanto el crédito a las empresas, como en el caso concreto de pymes, han aumentado un 8%.

A finales de 2014 Santander UK cuenta con 3,6 millones de clientes en la gama de productos *1|2|3 World* tras aumentar 1,2 millones en el año. Este crecimiento se sustenta en la cuenta corriente *1|2|3*, que atrae a clientes que ofrecen una mejor oportunidad de vinculación. El 93% de estos clientes tiene su principal cuenta corriente en Santander UK. De esta forma, el total de saldos en cuentas corrientes se sitúa en 41.100 millones de libras, tras aumentar un 47% desde 2013 o lo que es lo mismo, 1.000 millones de libras al mes.

Los depósitos comerciales, 152.400 millones de libras, aumentaron el 4% sobre 2013, al haber continuado la estrategia de reducción de depósitos caros y de corto plazo (principalmente vencimientos de productos *eSaver* de mayor coste), y su sustitución por aquéllos que ofrecen una mayor oportunidad de vinculación y productos *ISA* de coste más bajo.

## Resultados

El beneficio atribuido al Grupo alcanza los 1.270 millones de libras, un 30,2% más que en 2013.

Este crecimiento se apoya en el margen de intereses, que aumenta un 16,5% gracias al esfuerzo en reducir el coste de los de-

pósitos *retail*, siguiendo la estrategia descrita anteriormente. El total de los ingresos aumenta el 7,7%, absorbiendo las menores comisiones y ROF.

Los costes aumentan un 5,3% en el año, al haber continuado las inversiones en los segmentos de *retail* y empresas, compensadas parcialmente con los planes de eficiencia en marcha. Estos programas de inversión continúan apoyando la transformación del negocio, a la vez que facilitan las bases para una mejora futura de la eficiencia. Al cierre de 2014 ésta se sitúa en el 52,2%, 1,2 puntos porcentuales mejor que en 2013.

Las dotaciones para insolvencias caen un 45,7%, por la mejor calidad del balance a lo largo del rango de productos y el mejor entorno económico. La ratio de mora se sitúa en el 1,79% en diciembre de 2014 disminuyendo sobre el 1,98% de cierre de 2013. Se sigue manteniendo un criterio conservador en *loan-to-value*, con un LTV medio del 65% en nuevos préstamos, incluyendo *Help to Buy*, y del 47% en el *stock* de hipotecas. La ratio de mora del segmento empresas es del 3,01% (3,02% en diciembre de 2013).

En resumen, los resultados reflejan una mayor rentabilidad y confirman el progreso mostrado a lo largo del año, sobre todo en el margen de intereses, que mejora su ponderación sobre activos medios rentables, situándose en el 1,85% en el cuarto trimestre de 2014 comparado con el 1,71% en el mismo periodo de 2013.

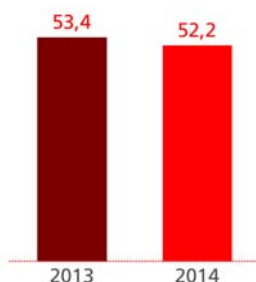
## Estrategia y objetivos en 2015

Se mantienen las estrategias y tendencias de 2014:

- En el activo, crecer en el crédito a empresas e hipotecas.
- En el pasivo, aumentar el número de clientes que tienen su cuenta principal con Santander UK.
- 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.

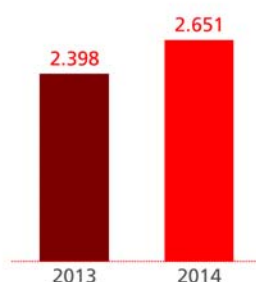
### Eficiencia

%



### Margen neto

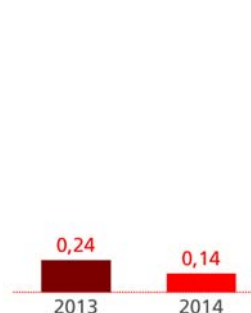
Millones de euros constantes



(\*) En euros: +16,5%

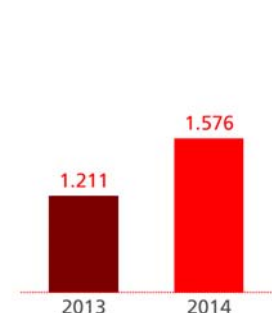
### Coste del crédito

%



### Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +37,1%



## Latinoamérica

Millones de euros

Resultados	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>13.879</b>	<b>14.913</b>	<b>(1.034)</b>	<b>(6,9)</b>	<b>2,9</b>
Comisiones netas	4.565	4.660	(95)	(2,0)	9,1
Resultados netos por operaciones financieras	538	1.037	(499)	(48,1)	(41,3)
Resto ingresos*	83	51	32	64,0	86,7
<b>Margen bruto</b>	<b>19.065</b>	<b>20.661</b>	<b>(1.596)</b>	<b>(7,7)</b>	<b>2,3</b>
Costes de explotación	(8.017)	(8.475)	459	(5,4)	5,0
Gastos generales de administración	(7.226)	(7.580)	354	(4,7)	5,9
<i>De personal</i>	(4.012)	(4.207)	196	(4,7)	5,9
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(3.214)	(3.372)	158	(4,7)	5,8
Amortizaciones	(790)	(895)	105	(11,7)	(2,0)
<b>Margen neto</b>	<b>11.049</b>	<b>12.186</b>	<b>(1.137)</b>	<b>(9,3)</b>	<b>0,4</b>
Dotaciones insolvencias	(5.119)	(6.435)	1.316	(20,5)	(12,7)
Otros resultados	(839)	(543)	(295)	54,4	73,3
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>5.091</b>	<b>5.207</b>	<b>(116)</b>	<b>(2,2)</b>	<b>9,4</b>
Impuesto sobre sociedades	(1.151)	(1.165)	14	(1,2)	12,7
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>3.940</b>	<b>4.042</b>	<b>(102)</b>	<b>(2,5)</b>	<b>8,5</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	0	(0)	(100,0)	(100,0)
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>3.940</b>	<b>4.042</b>	<b>(102)</b>	<b>(2,5)</b>	<b>8,5</b>
Resultado atribuido a minoritarios	790	861	(71)	(8,3)	0,3
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>3.150</b>	<b>3.181</b>	<b>(31)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>10,8</b>

## Balance

Créditos a clientes**	144.714	128.684	16.030	12,5	12,1
Cartera de negociación (sin créditos)	35.886	23.097	12.788	55,4	51,9
Activos financieros disponibles para la venta	31.216	20.822	10.394	49,9	49,0
Entidades de crédito**	23.899	28.073	(4.174)	(14,9)	(16,2)
Inmovilizado	3.967	3.895	72	1,9	1,9
Otras cuentas de activo	42.505	40.354	2.151	5,3	4,0
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>282.187</b>	<b>244.925</b>	<b>37.262</b>	<b>15,2</b>	<b>14,3</b>
Depósitos de clientes**	137.726	122.176	15.551	12,7	12,1
Débitos representados por valores negociables**	31.920	28.987	2.933	10,1	9,6
Pasivos subordinados**	6.467	4.833	1.635	33,8	33,1
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito**	35.263	24.489	10.773	44,0	42,4
Otras cuentas de pasivo	48.053	44.999	3.054	6,8	5,4
Capital y reservas***	22.758	19.442	3.316	17,1	15,4
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>79.294</b>	<b>65.599</b>	<b>13.695</b>	<b>20,9</b>	<b>18,5</b>
Fondos de inversión y pensiones	66.657	55.835	10.821	19,4	18,1
Patrimonios administrados	12.637	9.764	2.874	29,4	20,3
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>255.407</b>	<b>221.595</b>	<b>33.813</b>	<b>15,3</b>	<b>14,1</b>

## Ratios (%) y medios operativos

ROE	14,04	13,76	0,29		
Eficiencia (con amortizaciones)	42,0	41,0	1,0		
Tasa de morosidad	4,65	5,00	(0,35)		
Cobertura	84,7	85,4	(0,7)		
Número de empleados	85.009	85.320	(311)	(0,4)	
Número de oficinas	5.729	5.789	(60)	(1,0)	

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio

## ► Latinoamérica (variaciones en moneda constante)

→ **Beneficio atribuido en 2014: 3.150 millones de euros, con aumento del 10,8% interanual:**

- Los ingresos aumentan el 2,3%, por el margen de intereses y comisiones.
- Los costes suben (+5,0%) por inversiones en desarrollo comercial, principalmente en México, Chile y Argentina, y presiones inflacionarias.
- Las dotaciones para insolvencias disminuyen el 12,7%, principalmente por la mejora de Brasil.

→ **En actividad comercial, avance del 12% en créditos y del 11% en depósitos.**

Grupo Santander es la primera franquicia internacional de la región, cuenta con 5.729 puntos de atención (incluyendo oficinas tradicionales y puntos de atención bancaria), una base de clientes de más de 49 millones y cuotas de mercado del 9,9% en créditos y 10,1% en depósitos.

### Entorno y estrategia

En 2014 la región registró una desaceleración de su actividad muy influida por el contexto internacional. Con una intensidad desigual por países, las autoridades han modificado los tipos de interés, en unos casos a la baja para apoyar el crecimiento (México y Chile) y, en otros, al alza para contener la inflación (Brasil).

Esta desaceleración también se ha reflejado en los sistemas financieros donde opera Santander ralentizando el negocio bancario en su conjunto. Con todo, el total de créditos mantiene un crecimiento interanual del 11%, con mayor impulso de empresas e hipotecas que de consumo, y los depósitos aumentan al 8%, muy apoyados en los saldos a la vista.

Las divisas se depreciaron frente al dólar, no así frente al euro, con el que se aprecian ligeramente con la excepción de los pesos chileno y argentino.

La estrategia en 2014 ha estado enfocada en la expansión, consolidación y mejora del negocio de la franquicia comercial en la región.

Estamos 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 y mejorar la transaccionalidad de los clientes. A la vez, continúa la vigilancia de la calidad de riesgos y las medidas que se están implementando para mejorar la eficiencia deberán tener su reflejo en la rentabilidad.

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 12% respecto a diciembre de 2013. Por países, destacan los crecimientos en México, +18%, Argentina, +23% y Uruguay, +17%.

Los depósitos sin cesiones aumentan un 11% interanual. En su detalle, aumento generalizado por países tanto en los depósitos a la vista (+15% el total de la región) como en los saldos a plazo que aumentan al 8%. Por su parte, los fondos de inversión aumentan el 18%.

### Resultados

Los ingresos se sitúan en 19.065 millones de euros y muestran un aumento del 2,3% sobre el año anterior:

- El margen de intereses crece un 2,9%, afectado por el cambio de *mix* a productos de menor coste de crédito, pero también de menores márgenes. A ello se une la presión en *spreads*, particularmente en Brasil y México. Estos impactos se han compensado con el aumento de volúmenes y la reducción del coste del crédito.
- Las comisiones aumentan un 9,1% interanual, con un crecimiento generalizado por países. Destacan las procedentes de tarjetas (+9,8%) y seguros (+4,4%).

### Actividad

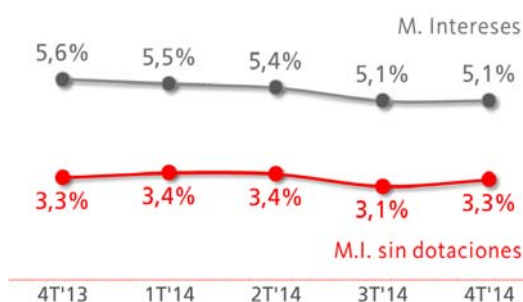
% var. 2014/2013 (euros constantes)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

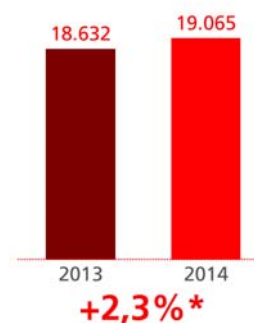
### Márgenes s/ ATMs

%



### Margen bruto

Millones de euros constantes



(\*) En euros: -7,7%

## Latinoamérica. Resultados

Millones de euros

	Margen bruto			Margen neto			Beneficio atribuido		
	2014	%	% sin TC	2014	%	% sin TC	2014	%	% sin TC
Brasil	12.008	(11,2)	(2,9)	7.092	(13,5)	(5,4)	1.558	(1,3)	8,0
México	3.072	1,7	6,0	1.812	0,9	5,2	660	(7,4)	(3,5)
Chile	2.197	(2,3)	12,6	1.343	1,5	17,0	509	17,0	34,8
Argentina	1.158	(9,8)	34,3	591	(14,2)	27,8	298	(10,5)	33,3
Uruguay	255	0,8	14,9	97	6,6	21,6	54	1,9	16,2
Perú	52	26,5	33,0	35	29,3	36,0	24	24,7	31,1
Resto	32	391,3	394,9	(62)	(23,3)	(22,9)	(54)	(3,7)	(3,1)
<b>Subtotal</b>	<b>18.773</b>	<b>(7,8)</b>	<b>2,3</b>	<b>10.907</b>	<b>(9,4)</b>	<b>0,5</b>	<b>3.049</b>	<b>(0,8)</b>	<b>11,4</b>
Santander Private Banking	292	0,8	0,7	142	(4,3)	(4,4)	101	(4,8)	(4,9)
<b>Total</b>	<b>19.065</b>	<b>(7,7)</b>	<b>2,3</b>	<b>11.049</b>	<b>(9,3)</b>	<b>0,4</b>	<b>3.150</b>	<b>(1,0)</b>	<b>10,8</b>

- Los resultados por operaciones financieras disminuyen el 41,3% respecto a 2013, donde se obtuvieron ingresos por las ventas de cartera realizadas, principalmente en Brasil.

Los costes aumentan el 5,0% interanual por la inversión en redes y proyectos comerciales (algunas tradicionales y otras orientadas a segmentos de clientes prioritarios), y por presiones inflacionarias sobre convenios y servicios contratados. También hay cierto impacto por la consolidación de GetNet en Brasil. Tras ello, el margen neto se sitúa en 11.049 millones de euros.

Las dotaciones para insolvencias bajan el 12,7% por el descenso del 17,7% de Brasil que ha acentuado el cambio de tendencia registrado a principio de 2013. México también ofrece una ligera disminución y Chile repite.

La mejora en el coste del crédito refleja la caída de la morosidad en el año. La ratio de mora cierra el año en el 4,65%, 35 p.b. inferior a la de cierre de 2013, impactada positivamente por Brasil. Por su parte, la cobertura se sitúa en el 85%.

Tras incorporar dotaciones y otros saneamientos, el resultado antes de impuestos alcanza los 5.091 millones de euros, con aumento del 9,4%.

La mayor tasa fiscal efectiva, principalmente en México, y los menores minoritarios en Brasil sitúan el beneficio atribuido de 2014 en 3.150 millones de euros (+10,8%).

## Estrategia y objetivos en 2015

Mejorar el negocio y la franquicia comercial en la región:

- Aumentar la base y vinculación transaccional de los clientes.
- Ofrecer propuestas de valor innovadoras (Programa *Santander Advance* -pymes-, *Select* -rentas altas- y ser el banco transaccional de las empresas).
- Mejorar en la productividad y rentabilidad gracias a los planes de eficiencia y calidad de servicio.

Y todo ello, con una permanente vigilancia de la calidad de los riesgos.

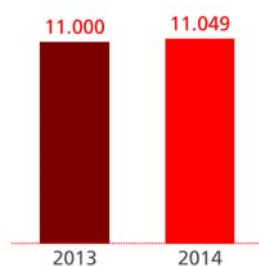
## Eficiencia

%



## Margen neto

Millones de euros constantes

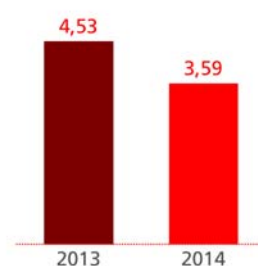


+0,4%\*

(\*) En euros: -9,3%

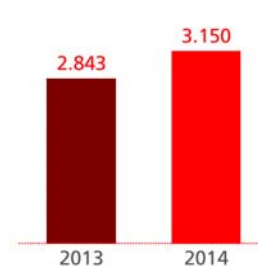
## Coste del crédito

%



## Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



+10,8%\*

(\*) En euros: -1,0%

## Brasil

Millones de euros

<b>Resultados</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>%</b>	<b>% sin TC</b>
<b>Margen de intereses</b>	<b>8.959</b>	<b>10.067</b>	<b>(1.108)</b>	<b>(11,0)</b>	<b>(2,7)</b>
Comisiones netas	2.836	2.871	(35)	(1,2)	8,0
Resultados netos por operaciones financieras	96	540	(444)	(82,2)	(80,6)
Resto ingresos*	117	41	76	187,8	214,7
<b>Margen bruto</b>	<b>12.008</b>	<b>13.518</b>	<b>(1.510)</b>	<b>(11,2)</b>	<b>(2,9)</b>
Costes de explotación	(4.916)	(5.324)	408	(7,7)	1,0
Gastos generales de administración	(4.407)	(4.743)	336	(7,1)	1,6
<i>De personal</i>	(2.386)	(2.563)	177	(6,9)	1,8
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(2.021)	(2.180)	159	(7,3)	1,4
Amortizaciones	(509)	(581)	72	(12,4)	(4,2)
<b>Margen neto</b>	<b>7.092</b>	<b>8.194</b>	<b>(1.102)</b>	<b>(13,5)</b>	<b>(5,4)</b>
Dotaciones insolvencias	(3.682)	(4.894)	1.212	(24,8)	(17,7)
Otros resultados	(805)	(499)	(307)	61,5	76,5
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>2.604</b>	<b>2.802</b>	<b>(197)</b>	<b>(7,0)</b>	<b>1,6</b>
Impuesto sobre sociedades	(679)	(763)	85	(11,1)	(2,8)
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.926</b>	<b>2.039</b>	<b>(113)</b>	<b>(5,5)</b>	<b>3,3</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.926</b>	<b>2.039</b>	<b>(113)</b>	<b>(5,5)</b>	<b>3,3</b>
Resultado atribuido a minoritarios	368	461	(93)	(20,2)	(12,7)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.558</b>	<b>1.577</b>	<b>(20)</b>	<b>(1,3)</b>	<b>8,0</b>

## Balance

Créditos a clientes**	74.373	66.446	7.927	11,9	10,7
Cartera de negociación (sin créditos)	18.256	10.321	7.935	76,9	74,9
Activos financieros disponibles para la venta	22.939	14.175	8.764	61,8	60,0
Entidades de crédito**	10.276	14.734	(4.458)	(30,3)	(31,0)
Inmovilizado	2.640	2.793	(153)	(5,5)	(6,6)
Otras cuentas de activo	27.803	25.456	2.347	9,2	8,0
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>156.287</b>	<b>133.925</b>	<b>22.362</b>	<b>16,7</b>	<b>15,4</b>
Depósitos de clientes**	68.539	61.490	7.049	11,5	10,2
Débitos representados por valores negociables**	21.903	20.002	1.901	9,5	8,3
Pasivos subordinados**	4.368	2.734	1.634	59,8	58,0
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito**	22.826	12.929	9.897	76,6	74,6
Otras cuentas de pasivo	25.684	25.229	455	1,8	0,7
Capital y reservas***	12.967	11.542	1.425	12,4	11,1
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>49.806</b>	<b>42.640</b>	<b>7.166</b>	<b>16,8</b>	<b>15,5</b>
Fondos de inversión y pensiones	46.559	39.675	6.884	17,3	16,0
Patrimonios administrados	3.248	2.965	282	9,5	8,3
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>144.616</b>	<b>126.866</b>	<b>17.750</b>	<b>14,0</b>	<b>12,7</b>

## Ratios (%) y medios operativos

ROE	13,28	12,64	0,64		
Eficiencia (con amortizaciones)	40,9	39,4	1,6		
Tasa de morosidad	5,05	5,64	(0,59)		
Cobertura	95,4	95,1	0,3		
Número de empleados	46.464	49.371	(2.907)	(5,9)	
Número de oficinas	3.411	3.566	(155)	(4,3)	

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio

► **Brasil (variaciones en moneda local)**

→ **Beneficio atribuido en 2014: 1.558 millones de euros, un 8,0% más que en 2013.**

- Los ingresos bajan el 2,9%, por el margen de intereses (cambio de mix) y los ROF. Las comisiones mejoran.
- Los costes crecen sólo el 1%, muy por debajo de la inflación.
- La calidad crediticia continúa mejorando: las dotaciones bajan el 17,7% y la morosidad cae 59 puntos básicos.

→ **Créditos y recursos aumentan a una tasa interanual superior al 10%, con crecimiento por encima de los bancos privados.**

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 3.411 sucursales y puntos de atención bancaria (PABs), 14.856 cajeros automáticos y más de 31 millones de clientes.

**Entorno y estrategia**

En 2014 la actividad bancaria de Brasil se desarrolló en un entorno de crecimiento cercano a cero y de tipos más elevados para contener la inflación, lo que supuso la depreciación del real frente al dólar (ligera apreciación frente al euro). La ralentización económica se reflejó en un menor crecimiento del crédito (+11% a diciembre), que sigue impulsado por el direccionado (+20%), y por los bancos públicos, que duplican ampliamente en crecimiento a los privados (+16% vs. +6% respectivamente). Por su parte, el total de recursos de clientes aumenta el 10% interanual, con un peso creciente de fondos de inversión y otras captaciones (*debentures* y letras financieras) que aumentan el 26% interanual.

En este entorno, Santander Brasil, como banco universal con enfoque en la banca comercial, ha mantenido las siguientes directrices:

1) Aumentar la preferencia y la vinculación de los clientes: con productos y servicios segmentados, simples y eficaces, que a través de una plataforma multicanal, buscan maximizar la satisfacción de nuestros clientes.

- 2) Mejorar la recurrencia y sostenibilidad: creciendo en negocios con mayor diversificación de ingresos, a la vez que se mantiene una gestión rigurosa del riesgo.
- 3) Disciplina de capital y liquidez con el objetivo de conservar la solidez del balance, gestionar los cambios regulatorios y aprovechar las oportunidades de crecimiento.
- 4) Aumentar la productividad a través de una intensa agenda de transformación productiva.
- 5) Fortalecimiento en líneas de negocio con cuota inferior a la natural.

A lo largo de 2014 se ha avanzado en estas directrices estratégicas del banco con, entre otras iniciativas, la reformulación de los canales y el lanzamiento del nuevo modelo comercial con una gestión más eficiente y ágil. En los segmentos de particulares y pymes, lanzamos productos, realizamos nuevos acuerdos, ampliamos las sucursales *Select* (85 en 2014) y fortalecimos el negocio de adquirente. En el negocio de vehículos, alcanzamos el liderazgo en el financiamiento (19% de cuota de mercado).

- Reformulación de los canales con la creación del concepto de "multicanalidad", la propuesta para mejorar la experiencia de los clientes con procesos más simples y accesibles. En este sentido, destaca el lanzamiento de las versiones actualizadas del *App Minha Conta*, el nuevo *Internet Banking* y el cajero especial para retiradas en dólares.
- Lanzamiento del *Santander Conta Conecta*, cuenta corriente destinada a los segmentos de particulares y pymes, que ofrece un dispositivo que permite recibir pagos con tarjetas en sus *smartphones* y *tablets*. Actualmente tiene casi 60.000 cuentas.
- Acuerdo para la creación de una *joint-venture* con Banco Bonsucesso S.A., para apalancar las actividades en el negocio de nóminas, además de ampliar la oferta de productos y mejorar la capacidad de distribución y comercialización. Se espera materializar la operación en el primer trimestre de este año.
- Adquisición de un 50% de SuperBank, una plataforma digital que ofrece la venta de productos y servicios financieros para el segmento masivo de particulares, con una estructura más eficiente.

**Actividad**

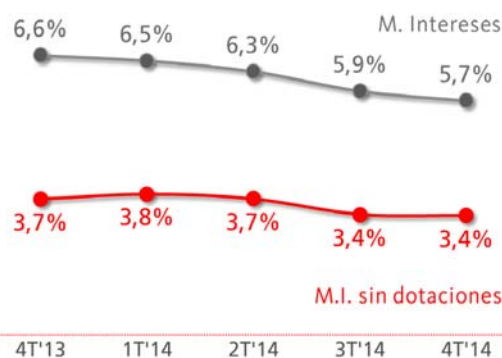
% var. 2014/2013 (euros constantes)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

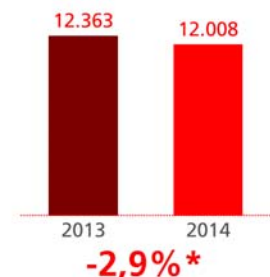
**Márgenes s/ ATMs**

%



**Margen bruto**

Millones de euros constantes



(\*) En euros: -11,2%



- Fortalecimiento del negocio de adquirencia, con la conclusión de la operación de adquisición de GetNet. Banco Santander (Brasil) S.A. participa indirectamente con un 88,5%.
- Lanzamiento del *Pague Direto*, nuevo producto de medios de pago que ofrece una solución orientada al segmento de pymes. Este producto permite a los establecimientos comerciales pagar sus pedidos con el terminal de pago de Santander de una forma más práctica, rápida y segura.
- A finales de 2014 se ha lanzado el *Modelo Comercial CERTO*, que consiste en ofrecer mayor simplicidad y dedicación comercial a los clientes. El modelo cuenta con una plataforma única de gestión comercial con herramientas más integradas y alineadas a una "visión cliente", que favorecerán mayor volumen de negocio, eficiencia y foco en el cliente.

**Actividad**

Los créditos a clientes ofrecen un crecimiento del 10% interanual, superior a la media de los bancos privados, apoyado en hipotecas (+34%), donde todavía se tiene una penetración de mercado baja, y en el segmento de grandes empresas, que creció el 24%. También han aumentado fuerte los saldos en segmentos de menor riesgo / *spreads* como agronegocio (+23%) y BNDES (+21%) donde queremos aumentar nuestra presencia.

Por otro lado, la financiación al consumo disminuye el 4% en los últimos doce meses en un mercado que desacelera y el crédito concedido a las pymes queda plano, tras venir cayendo en los trimestres anteriores, con aportación positiva de adquirencia.

Los depósitos sin cesiones temporales aumentan un 8% en términos interanuales, con buen comportamiento de los depósitos a la vista (+10%). Por su parte, los fondos de inversión suben un 16%.

Las cuotas de mercado de Santander Brasil, a diciembre, se sitúan en el 8,1% para el total de crédito, siendo del 12,4% para el crédito libre, y en el 7,9% para los depósitos.

La estrategia seguida en los últimos meses está permitiendo aumentar cuota de negocio en el año en segmentos donde el Banco tiene menor presencia, como BNDES (+32 p.b.) o hipotecas a particulares (+32 p.b.), así como en vehículos, donde Santander es líder del mercado.

**Resultados**

Los ingresos se sitúan en 12.008 millones de euros, con una disminución interanual del 2,9%, principalmente por la disminución en ROF debida a las menores ganancias de actividades con el mercado en 2014. Adicionalmente, menor margen de intereses por el cambio de *mix* de la cartera hacia productos / segmentos de menor riesgo y por la compresión de los *spreads* de crédito.

Las comisiones, por el contrario, totalizan 2.836 millones de euros en 2014, con crecimiento interanual del 8,0%, apoyadas en las tarjetas, que aumentan el 9% y la banca transaccional, que lo hace el 15%. Parte de este crecimiento se deriva de la adquisición de GetNet.

Excelente evolución de los costes, que aumentan un 1,0% (disminución del 0,6% sin perímetro), frente a tasas de inflación superiores al 6%, lo que refleja el esfuerzo que se viene realizando en los últimos años en el control de los mismos.

Por su parte, las dotaciones para insolvencias han mostrado buena evolución, ofreciendo una caída en el ejercicio del 17,7%. Ello ha supuesto que el coste del crédito se sitúe en el 4,9%, por debajo del 6,3% con que finalizó 2013.

Esta evolución hace que el margen neto de dotaciones aumente el 13,0%. Por lo que se refiere a la ratio de mora, mejora en 0,6 puntos porcentuales, hasta el 5,05%.

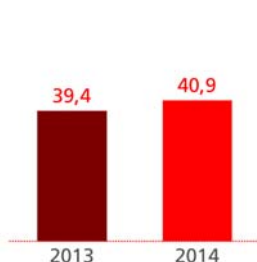
Después de impuestos y minoritarios, el beneficio atribuido se sitúa en 1.558 millones de euros, con crecimiento interanual del 8,0%.

**Estrategia y objetivos en 2015**

- Continuar la mejora comercial y la percepción de los servicios por los clientes.
- Crecer la base de clientes e incrementar la vinculación con productos más rentables.
- Mantener la buena tendencia en crédito.
- Mejorar la productividad comercial a través de herramientas ágiles y modernas.
- Mantener costes por debajo de inflación.
- Ofrecer una propuesta de valor innovadora a las pymes, a través del Programa Global de *Santander Advance*.

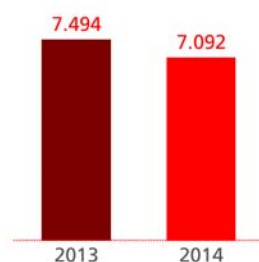
**Eficiencia**

%



**Margen neto**

Millones de euros constantes

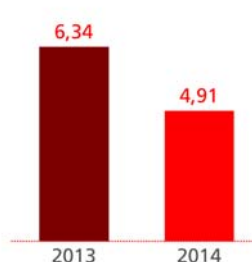


-5,4%\*

(\*) En euros: -13,5%

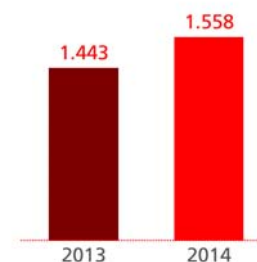
**Coste del crédito**

%



**Beneficio atribuido**

Millones de euros constantes



+8,0%\*

(\*) En euros: -1,3%

## México

Millones de euros

Resultados	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>2.182</b>	<b>2.120</b>	<b>62</b>	<b>2,9</b>	<b>7,3</b>
Comisiones netas	770	783	(12)	(1,6)	2,6
Resultados netos por operaciones financieras	165	141	24	17,0	21,9
Resto ingresos*	(45)	(23)	(22)	94,6	102,9
<b>Margen bruto</b>	<b>3.072</b>	<b>3.021</b>	<b>52</b>	<b>1,7</b>	<b>6,0</b>
Costes de explotación	(1.260)	(1.225)	(36)	2,9	7,2
Gastos generales de administración	(1.129)	(1.105)	(24)	2,1	6,5
<i>De personal</i>	(607)	(593)	(14)	2,4	6,7
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(522)	(512)	(10)	1,9	6,2
Amortizaciones	(131)	(120)	(12)	9,9	14,6
<b>Margen neto</b>	<b>1.812</b>	<b>1.796</b>	<b>16</b>	<b>0,9</b>	<b>5,2</b>
Dotaciones insolvencias	(756)	(801)	44	(5,5)	(1,6)
Otros resultados	2	17	(15)	(89,8)	(89,4)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.057</b>	<b>1.012</b>	<b>45</b>	<b>4,5</b>	<b>8,9</b>
Impuesto sobre sociedades	(207)	(79)	(127)	160,7	171,8
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>851</b>	<b>933</b>	<b>(82)</b>	<b>(8,8)</b>	<b>(4,9)</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>851</b>	<b>933</b>	<b>(82)</b>	<b>(8,8)</b>	<b>(4,9)</b>
Resultado atribuido a minoritarios	191	220	(29)	(13,4)	(9,7)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>660</b>	<b>713</b>	<b>(53)</b>	<b>(7,4)</b>	<b>(3,5)</b>

## Balance

Créditos a clientes**	25.873	22.269	3.604	16,2	14,9
Cartera de negociación (sin créditos)	10.185	8.685	1.500	17,3	15,9
Activos financieros disponibles para la venta	4.624	3.387	1.238	36,6	35,0
Entidades de crédito**	7.058	7.975	(917)	(11,5)	(12,5)
Inmovilizado	440	402	38	9,5	8,3
Otras cuentas de activo	5.545	5.681	(136)	(2,4)	(3,5)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>53.726</b>	<b>48.398</b>	<b>5.328</b>	<b>11,0</b>	<b>9,7</b>
Depósitos de clientes**	28.627	24.663	3.964	16,1	14,8
Débitos representados por valores negociables**	3.266	2.896	370	12,8	11,5
Pasivos subordinados**	1.088	931	157	16,9	15,6
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito**	6.152	5.494	658	12,0	10,7
Otras cuentas de pasivo	11.004	11.601	(597)	(5,1)	(6,2)
Capital y reservas***	3.589	2.814	775	27,5	26,1
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>11.523</b>	<b>10.349</b>	<b>1.174</b>	<b>11,3</b>	<b>10,1</b>
Fondos de inversión y pensiones	11.523	10.349	1.174	11,3	10,1
Patrimonios administrados	—	—	—	—	—
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>44.504</b>	<b>38.838</b>	<b>5.665</b>	<b>14,6</b>	<b>13,3</b>

## Ratios (%) y medios operativos

ROE	14,25	15,15	(0,91)		
Eficiencia (con amortizaciones)	41,0	40,5	0,5		
Tasa de morosidad	3,84	3,66	0,18		
Cobertura	86,1	97,5	(11,4)		
Número de empleados	16.933	14.745	2.188	14,8	
Número de oficinas	1.347	1.258	89	7,1	

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio

► México (variaciones en moneda local)

→ Resultado antes de impuestos de 1.057 millones de euros, un 8,9% más que en 2013, por:

- Crecimiento de los ingresos del 6,0%, apoyado en el dinamismo de la actividad y la gestión de *spreads*.
- Los costes suben el 7,2%, por mayor capacidad instalada. Apertura de 95 sucursales en 2014.
- Las dotaciones para insolvencias disminuyen el 1,6%.
- La normalización de la tasa fiscal efectiva y los minoritarios sitúan el beneficio atribuido en 660 millones de euros, con disminución del 3,5%.

→ Aceleración en la actividad comercial. El crédito aumenta el 18% y los depósitos sin cesiones temporales el 14%.

Santander es el tercer banco del país por volumen de negocio y tiene cuotas de mercado del 13,8% en créditos y 13,7% en depósitos. Al cierre de 2014 cuenta con 1.347 oficinas en todo el país y más de 11 millones de clientes.

Entorno y estrategia

En 2014 la economía mexicana, todavía lejos de su potencial, mostró un perfil trimestral de mejora que se prevé continúe apoyado en la fortaleza de EE.UU. y en las reformas estructurales en marcha. También la reducción de tipos de interés ha contribuido a ello, a la vez que depreciaba el peso frente al dólar (ligera apreciación frente al euro). En este entorno, el crédito del sistema registró una ligera desaceleración (+9% interanual) por el crédito al consumo, dado que el de empresas (+9%) y el hipotecario (+9%) aceleraron. Los depósitos aumentan el 9%, impulsados por los saldos a la vista.

En este entorno, Santander México ha continuado el fortalecimiento de su franquicia a través del plan de expansión y el enfoque prioritario en la mejora en la calidad del servicio, en la innovación y en la creación de relaciones más estrechas con los clientes.

En 2014 hemos continuado con el plan de expansión iniciado en 2012 para llegar a las 185 nuevas sucursales desde el lanzamiento (95 aperturas en 2014). Esto nos ha permitido alcanzar una cuota de mercado en sucursales de 16,2% a septiembre. También aumentaron el número de cajeros automáticos para llegar a 5.528 (incluyendo los nuevos cajeros *Full Function*).

Esta mayor capacidad instalada se ha acompañado de una mejora en las plataformas de venta multicanal y la ampliación de nuestro catálogo de productos.

En la actividad multicanal y de innovación, se continuaron desarrollando las iniciativas de Internet, *Mobile Banking* y de mejora de la experiencia y seguridad del cliente a través de nuestra plataforma de "Huella Vocal". También integramos las tiendas *7/eleven* a nuestra red de corresponsales (1.800 nuevos puntos) con lo que ya se alcanzan 16.350 puntos de atención adicionales a nuestra red de sucursales tradicional.

En cuanto a la estrategia, nos hemos centrado en el desarrollo de la banca comercial, especialmente de los segmentos de pymes, empresas y particulares.

En concreto, en los segmentos de empresas hemos reforzado nuestra posición del Banco como una de las principales opciones del sistema. En el segmento de pymes, se lanzó el programa *Santander pymes*, (dentro del Programa Global del Grupo *Santander Advance*) cuyo objetivo es continuar impulsando el crecimiento de este importante segmento para el país. El programa, al igual que en otros países, consiste en una oferta integral, no solamente financiera, con beneficios para las pymes como becas, capacitación, apoyos para el desarrollo de sus empresas, internacionalización, etc. Hemos cerrado el año 2014 con 18 centros pyme (6 nuevas aperturas en este año) y 6 nuevas sucursales especializadas. Esta estrategia se ha reflejado en un aumento del 26% en el crédito concedido a las pymes.

Dentro de particulares, destaca el segmento hipotecario, donde se continúa ofreciendo una amplia gama de productos a fin de cubrir las necesidades de los clientes, tales como la *Hipoteca Light* que ofrece un pago inicial bajo, la hipoteca *10 \*1000* que ofrece pagos fijos, o la hipoteca *Premier*, entre otras. Asimismo, se adquirió alguna pequeña cartera hipotecaria, con lo que Santander se consolida como la segunda entidad de crédito hipotecario del país.

Actividad

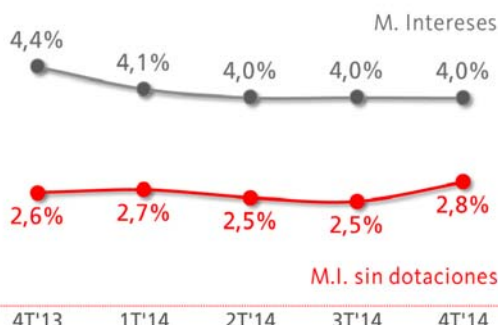
% var. 2014/2013 (euros constantes)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

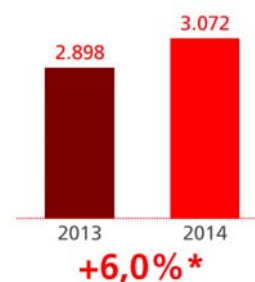
Márgenes s/ ATMs

%



Margen bruto

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +1,7%

En consumo, se lanzó el crédito para segmentos de rentas altas y nuevos productos de tarjeta de crédito. Entre estos últimos destacan la primera tarjeta de marca compartida con American Express y la primera tarjeta para agro negocios.

En relación al segmento de rentas altas, se ha consolidado el modelo de atención *Select* mediante 121 oficinas especializadas (14 nuevas aperturas en 2014) y el *Contact Center Select*, con la finalidad de ofrecer un servicio diferenciado. En el año se ha lanzado *Mundo Select*, con productos y servicios exclusivos.

**Actividad**

Las actividades comentadas se han trasladado a crecimientos superiores a los obtenidos por el Grupo en 2013, tanto en créditos, como en depósitos, lo que ha permitido superar el comportamiento del sector en el año.

El crédito aumenta un 18% en el ejercicio, principalmente por pymes (+26%) e hipotecas (+17%). También suben, aunque en menor medida, consumo (+15%) y tarjetas (+5%).

Los depósitos crecen el 14%, a la vez que mejoran su estructura, al haberse puesto mayor foco en las cuentas a la vista, que aumentan el 14%. Por su parte, los fondos de inversión muestran un incremento del 10%.

Esta evolución nos ha permitido ganar cuota de mercado, tanto en créditos como en depósitos. En ambos, en torno a 1 punto porcentual en doce meses.

**Resultados**

Los ingresos suben un 6,0% en el año, con buen comportamiento del margen de intereses, que aumenta el 7,3%, y las comisiones, que suben un 2,6%.

Los ingresos se han visto afectados por un crecimiento económico menor al inicialmente previsto, así como por la bajada de

los tipos de interés de referencia y la reducción de *spreads* al seguirse una estrategia de cambio de *mix* a productos de menor riesgo. Ello ha sido compensado por la fuerte expansión en volúmenes.

Los costes aumentan un 7,2%, reflejo de los nuevos proyectos comerciales y la mayor capacidad instalada. Ello lleva a un avance del margen neto del 5,2%.

Las dotaciones para insolvencias disminuyen en el año el 1,6%, muy por debajo del crecimiento natural que acompañaría el avance del 18% en los créditos, lo que se ha visto favorecido por los cargos puntuales (principalmente por desarrolladoras de vivienda) hechos en 2013.

El índice de morosidad es del 3,8%, manteniéndose muy estable en el ejercicio (3,7% en diciembre de 2013). La cobertura, por su parte, se sitúa en el 86%.

El resultado antes de impuestos alcanza los 1.057 millones de euros, con aumento del 8,9%.

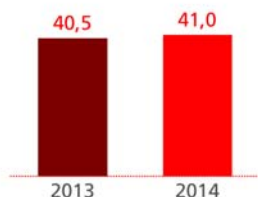
Tras deducir impuestos (cuya tasa fiscal sube al 19,5% frente al 7,8% de 2013) y minoritarios, el beneficio atribuido se sitúa en 660 millones de euros.

**Estrategia y objetivos en 2015**

- Mantener foco en los segmentos de pymes, empresas y particulares.
- Impulsar el negocio a través de la innovación tecnológica y la multicanalidad, con el fin de aumentar la vinculación transaccional de los clientes.
- Posicionar al Banco como líder en la financiación del “Plan de Infraestructuras” anunciado por el gobierno y de los proyectos relacionados con la reforma del sector energético.

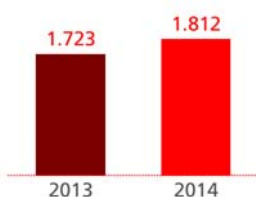
**Eficiencia**

%



**Margen neto**

Millones de euros constantes

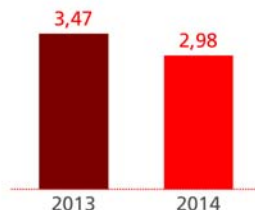


+5,2%\*

(\*) En euros: +0,9%

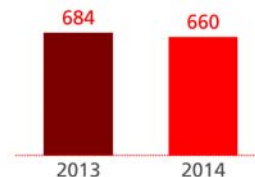
**Coste del crédito**

%



**Beneficio atribuido**

Millones de euros constantes



-3,5%\*

(\*) En euros: -7,4%

## Chile

Millones de euros

<b>Resultados</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>%</b>	<b>% sin TC</b>
<b>Margen de intereses</b>	<b>1.734</b>	<b>1.696</b>	<b>38</b>	<b>2,2</b>	<b>17,8</b>
Comisiones netas	329	371	(42)	(11,4)	2,2
Resultados netos por operaciones financieras	116	167	(51)	(30,5)	(19,9)
Resto ingresos*	18	14	3	22,5	41,2
<b>Margen bruto</b>	<b>2.197</b>	<b>2.249</b>	<b>(52)</b>	<b>(2,3)</b>	<b>12,6</b>
Costes de explotación	(854)	(926)	72	(7,8)	6,3
Gastos generales de administración	(782)	(819)	36	(4,4)	10,2
<i>De personal</i>	(484)	(507)	23	(4,6)	10,0
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(299)	(312)	13	(4,1)	10,5
Amortizaciones	(72)	(108)	36	(33,5)	(23,4)
<b>Margen neto</b>	<b>1.343</b>	<b>1.322</b>	<b>20</b>	<b>1,5</b>	<b>17,0</b>
Dotaciones insolvencias	(521)	(597)	76	(12,8)	0,5
Otros resultados	(24)	4	(28)	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>798</b>	<b>730</b>	<b>68</b>	<b>9,3</b>	<b>26,0</b>
Impuesto sobre sociedades	(59)	(107)	48	(45,1)	(36,7)
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>739</b>	<b>623</b>	<b>116</b>	<b>18,7</b>	<b>36,8</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>739</b>	<b>623</b>	<b>116</b>	<b>18,7</b>	<b>36,8</b>
Resultado atribuido a minoritarios	230	187	42	22,7	41,4
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>509</b>	<b>435</b>	<b>74</b>	<b>17,0</b>	<b>34,8</b>

**Balance**

Créditos a clientes**	30.550	28.783	1.767	6,1	8,0
Cartera de negociación (sin créditos)	3.075	1.388	1.687	121,5	125,4
Activos financieros disponibles para la venta	2.274	2.385	(111)	(4,7)	(3,0)
Entidades de crédito**	3.837	2.599	1.238	47,7	50,2
Inmovilizado	347	327	20	6,2	8,1
Otras cuentas de activo	2.680	3.072	(392)	(12,8)	(11,2)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>42.763</b>	<b>38.553</b>	<b>4.210</b>	<b>10,9</b>	<b>12,9</b>
Depósitos de clientes**	23.352	20.988	2.364	11,3	13,2
Débitos representados por valores negociables**	6.650	6.022	628	10,4	12,4
Pasivos subordinados**	985	1.147	(163)	(14,2)	(12,7)
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito**	4.382	4.253	129	3,0	4,8
Otras cuentas de pasivo	4.932	4.021	911	22,6	24,8
Capital y reservas***	2.463	2.122	341	16,1	18,1
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>7.256</b>	<b>5.469</b>	<b>1.787</b>	<b>32,7</b>	<b>35,0</b>
Fondos de inversión y pensiones	5.564	4.067	1.497	36,8	39,2
Patrimonios administrados	1.693	1.402	291	20,7	22,8
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>38.242</b>	<b>33.626</b>	<b>4.616</b>	<b>13,7</b>	<b>15,7</b>

**Ratios (%) y medios operativos**

ROE	19,89	17,19	2,70		
Eficiencia (con amortizaciones)	38,9	41,2	(2,3)		
Tasa de morosidad	5,97	5,91	0,06		
Cobertura	52,4	51,1	1,3		
Número de empleados	12.081	12.200	(119)	(1,0)	
Número de oficinas	475	493	(18)	(3,7)	

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio



► **Chile (variaciones en moneda local)**

→ **Beneficio atribuido en 2014 de 509 millones de euros, con un incremento del 34,8% sobre 2013 por:**

- Los ingresos crecen el 12,6%, apoyados en el margen de intereses (+17,8%) y las comisiones (+2,2%).
- Los costes crecen el 6,3%, algo por encima de la inflación, por los desarrollos tecnológicos.
- Las dotaciones para insolvencias repiten, con mejora del coste del crédito.

→ **En actividad, crecimiento en créditos del 8% interanual, especialmente en los segmentos objetivo, individuos de rentas altas (16%) y empresas (8%). En depósitos crecimiento del 13% destacando los depósitos a la vista (+16%).**

Santander es el principal banco de Chile en términos de activos y clientes, con una marcada orientación minorista (particulares y pymes). Sus cuotas de mercado son del 19,2% en créditos y 17,6% en depósitos. Destacan sus cuotas en créditos a particulares, siendo el principal banco del país con cuotas en consumo del 24,6% y en hipotecas del 20,9%, (cuotas excluyendo la inversión de Corpbanca en Colombia). El Banco cuenta con una red de distribución de 475 oficinas y 1.645 cajeros automáticos, con los que atienden a 3,6 millones de clientes.

**Entorno y estrategia**

En 2014 Chile registró una desaceleración económica, superior a la esperada, a pesar de la reducción del tipo de interés y la fuerte depreciación del peso frente al dólar y, en menor medida frente al euro. Con todo, los créditos del sistema (excluyendo la inversión de Corpbanca en Colombia) crecieron el 11% interanual, apoyado en los particulares, dado que las empresas desaceleran en línea con la inversión. Los depósitos aumentan el 10%, ante los menores tipos y el mayor atractivo de los fondos monetarios. Los depósitos más fondos de inversión suben el 14%.

En este entorno, el Grupo mantiene su objetivo de mejorar la rentabilidad a largo plazo en un escenario de reducción de márgenes y mayor regulación. Para ello, el Plan Estratégico reconoce la importancia de posicionar al cliente en el centro de la estrategia y busca

consolidar la franquicia en las posiciones de liderazgo que históricamente ha mantenido.

La estrategia se basa en tres pilares fundamentales:

- Mejorar la calidad de atención y la experiencia de los clientes.
- Poner el mayor foco en el negocio de banca comercial, especialmente en los clientes minoristas (particulares de rentas medias y altas y pymes) y en las empresas medianas.
- Gestión conservadora de los riesgos, y una continua mejora de procesos para ganar en eficiencia operativa.

Esta gestión está teniendo su reflejo en el negocio. En materia de calidad de servicio, la satisfacción neta de clientes mejoró en todas las redes y canales, cerrando brechas con la competencia. Se consolidó el modelo *Select* y continuó el avance de *NEO CRM (Client Relationship Management)* por segmentos de negocio, al expandirse a toda la red comercial a través de *NEO pymes* y *NEO ONE* (una versión para supervisores).

Lo anterior se está traduciendo en un sostenido crecimiento de la base de clientes (+7% desde marzo de 2013, fecha de lanzamiento de *Select* y *NEO CRM*) junto con una importante mejora en la vinculación transaccional. Por último, y dentro del negocio de tarjetas de crédito, se renovó la alianza con la línea aérea LATAM (Lanpass) por otros 5 años.

Los esfuerzos desplegados se reflejaron en el premio a la Mejor Banca Privada en 2014 por la revista *Euromoney*, y el premio a la mejor página web para clientes personas por *Global Finance*.

En banca de empresas hemos continuado mejorando el modelo de atención especializada desarrollado en 2013. Este se orienta a potenciar el crecimiento de los productos de mayor valor añadido para el cliente, apoyándose en ofertas diferenciadoras como *Santander Trade* y *Santander Passport*, la incorporación de ocho centros de empresa durante el año, y la definición de un nuevo modelo de calidad propio del segmento.

GBM desplegó con éxito su plan *TOP 20* para reposicionarse con los 20 principales grupos económicos presentes en Chile, lo que se tradujo en el crecimiento de ingresos y beneficio. El foco se ha puesto principalmente en los clientes multinacionales gracias

**Actividad**

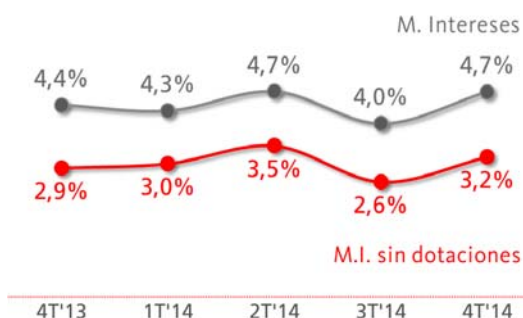
% var. 2014/2013 (euros constantes)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

**Márgenes s/ ATMs**

%



**Margen bruto**

Millones de euros constantes



(\*) En euros: -2,3%

a las ventajas que proporcionan las capacidades globales del Grupo.

En el mercado de emisión de bonos internacionales, hemos colocado más de 6.800 millones de dólares y nos hemos situado líderes en el mercado local de financiación de las principales obras de infraestructura, incluyendo el Puente Chacao, que conectará la isla de Chiloé con el continente en el futuro.

### Actividad

La estrategia seguida hace que los créditos suban el 8% interanual, con avances de 16% en rentas altas y 8% en empresas, segmentos objetivo.

Por su parte, los depósitos se incrementan el 13% en el año, con los depósitos a la vista aumentando el 16%.

Finalmente, durante el año se realizaron diversas emisiones. Entre ellas, Santander Chile fue el primer banco chileno en acceder al mercado australiano con un bono en dólares australianos en febrero de 2014.

### Resultados

Los ingresos aumentan un 12,6% respecto al año anterior, con el siguiente detalle:

- El margen de intereses sube el 17,8%, impulsado por el crecimiento de los volúmenes en los segmentos objetivo, por el mejor *mix* de depósitos y por el aumento de ingresos de la cartera UF indexada a la inflación.
- Las comisiones crecen el 2,2% en el año, aún impactadas por los efectos regulatorios sobre comisiones de seguros. Destaca el aumento de las comisiones de medios de pago (+11%), fondos de inversión (+17%) y las de banca transaccional (+14%).

- Los ROF caen el 19,9% sobre el año anterior, principalmente por menores resultados de la cartera de gestión de activos y pasivos. Por el contrario, la actividad con clientes (*Santander Global Connect* y *market-making*) muestra un buen comportamiento por la mayor demanda para cobertura de riesgo cambiario a raíz de la depreciación del peso.

Los costes crecen el 6,3%, algo por encima de la inflación, debido tanto a los contratos, alquileres y salarios indexados a la misma, como por el impacto que la devaluación del tipo de cambio ha tenido en los contratos de servicios tecnológicos indexados al dólar y al euro.

Por su parte, las dotaciones para insolvencias prácticamente repiten (+0,5%) lo que implica mejorar en términos de coste del crédito. La ratio de mora es del 5,97% y la cobertura del 52%.

El resultado antes de impuestos presenta un aumento del 26,0%. Tras deducir impuestos, cuya tasa fiscal disminuye al 7% por la actualización de los impuestos diferidos conforme a la reforma tributaria, y minoritarios, el beneficio atribuido crece un 34,8% en el año hasta los 509 millones de euros.

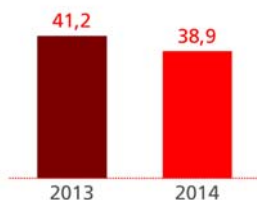
### Estrategia y objetivos en 2015

Estos objetivos se enmarcan dentro del plan para el periodo 2014-2017:

- Continuar la transformación de la banca comercial con el fin de desarrollar una nueva forma de relación con los clientes.
- Gestionar el desarrollo de las personas, transformándolas en impulsoras de la cultura centrada en el cliente.
- Crecer en los segmentos de empresas, instituciones y GBM.
- Aumentar la vinculación a través de *Select*.

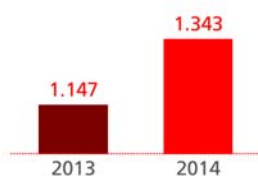
### Eficiencia

%



### Margen neto

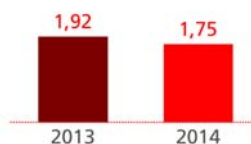
Millones de euros constantes



(\*) En euros: +1,5%

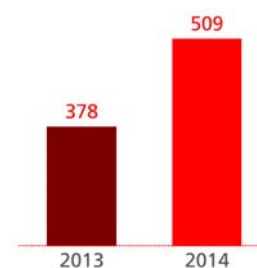
### Coste del crédito

%



### Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +17,0%

## ► Argentina (variaciones en moneda local)

**Santander Río obtuvo en 2014 un beneficio atribuido de 298 millones de euros**, lo que significa un aumento del 33,3% en moneda local.

Santander Río es el primer banco privado del país por volumen de activos, préstamos y recursos de clientes, con cuotas del 9,2% en créditos y del 9,5% en depósitos. Cuenta con 396 oficinas y 2,5 millones de clientes.

### Entorno y estrategia

En 2014 la actividad bancaria se desarrolló en un entorno de contracción económica, elevada inflación y liquidez. La fuerte depreciación del peso frente a las monedas fuertes en el inicio de año condujo a un máximo de la tasa de interés Badlar en abril (27%) que posteriormente se redujo y estabilizó en torno al 20%. Los créditos, que reducen su duración (60% del total a menos de un año), desaceleran a lo largo del año (+20%), sobre todo por empresas, mientras el crédito de tarjetas (+34%) aumenta su peso. Mayor crecimiento de los depósitos (+31%), más estable y equilibrado entre vista y plazo, para elevar la liquidez del sistema.

La estrategia comercial del Banco continúa enfocada en potenciar su penetración y vinculación en los segmentos de particulares de renta alta y pymes, desarrollando nuevas funcionalidades de los productos clave y con acciones de mejora de la calidad de servicio.

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 con mayores ingresos por servicios.

Cabe destacar las siguientes actuaciones realizadas en el año:

- Lanzamiento de *Select*, con el objetivo de mejorar la oferta de valor a los clientes de rentas altas y ofrecer una atención más personalizada. El Banco ha continuado impulsando los productos y servicios *Infinity Black* e inaugurando espacios y *corners Select*. Estas acciones están permitiendo incrementar la venta cruzada, la vinculación transaccional y la rentabilidad de estos clientes.

- También hemos continuado con el plan de transformación de sucursales, adaptando el modelo de atención a las necesidades actuales de los clientes, mejorando en la automatización y auto-gestión. A diciembre de 2014 contamos con 68 sucursales transformadas.
- Por otro lado, dentro del programa de *Inclusión Financiera*, el Banco inauguró dos oficinas de bancarización en el área metropolitana de Buenos Aires que buscan incorporar al sistema financiero clientes no bancarizados. Además, se comenzó a introducir el producto de micro-créditos en asociación con gobiernos municipales.
- Hemos lanzado un proyecto para la construcción de dos nuevos edificios corporativos. Se estima que los mismos estarán operativos en 2017, fortaleciendo el uso eficiente de los recursos y espacios.

La labor de Santander Río ha sido reconocida en 2014 con diversos galardones: Mejor Banco de Argentina por la revista *Euromoney*; Mejor Banco de Argentina en Internet y Mejor Empresa para trabajar en Argentina, por el *Great Place to Work Institute*.

### Actividad

En actividad, el crédito aumenta el 23% interanual, destacando el crecimiento en pymes y empresas. Los depósitos, por su parte, se incrementan el 31%, con crecimientos en plazo (+40%) y vista (+26%). Crecimientos y tendencias en créditos y depósitos muy alineados con el mercado.

### Resultados

La estrategia comercial se refleja en un aumento del 38,8% en el margen de intereses y del 29,6% en las comisiones, que unidos al incremento de los ROF, sitúan el crecimiento del total de los ingresos en el 34,3%.

Los costes crecen el 41,8%, tras la ampliación y transformación de la red de sucursales. El margen neto aumenta el 27,8%.

Las dotaciones para insolvencias aumentan el 52,3%, sobre una base pequeña. El coste del crédito se situó en 2,54%, reflejando una elevada calidad crediticia, con la ratio de mora en el 1,61% y la cobertura en el 143%.

Argentina. **Actividad**  
% var. 2014/2013 (euros constantes)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

Argentina. **Bº atribuido**  
Millones de euros constantes



(\*) En euros: -10,5%

## Estrategia y objetivos en 2015

- Ganar penetración en los segmentos de particulares de renta alta y pymes a través de su mayor vinculación.
- Potenciar los productos de transaccionalidad.
- Aumentar la red de sucursales, principalmente en zonas del interior del país con alto potencial económico.
- Continuar el proyecto de transformación de oficinas y mejoras tecnológicas para aumentar la eficiencia y calidad de servicio.

## ► Uruguay (variaciones en moneda local)

El beneficio atribuido es de 54 millones de euros, creciendo el 16,2% respecto de 2013.

El Grupo mantiene su posición de liderazgo en Uruguay, siendo el primer banco privado, con una cuota de créditos del 17,7% y de depósitos del 15,1%, mientras que la financiera Creditel es la de mayor posicionamiento y reconocimiento de marca. En conjunto el Grupo tiene una red de 89 sucursales y más de 500.000 clientes.

### Entorno y estrategia

En 2014 Uruguay mostró un nivel de crecimiento elevado respecto a los países vecinos (+3,4% estimado) aunque inferior al de 2013. Con la inflación en descenso (8,3% en diciembre), los tipos en moneda nacional se mantuvieron en niveles elevados acorde a la depreciación del peso frente al dólar (estable frente al euro) y alta volatilidad en el mercado interbancario a 1 día. En el sistema, créditos y depósitos presentaron crecimientos equilibrados (+21% y +20%, respectivamente).

En cuanto a la estrategia, el Banco mantiene su foco en la calidad de la atención al cliente y en realizar una oferta acorde a sus necesidades y por el canal más adecuado en cada caso.

Desde el punto de vista comercial, destacan las siguientes actuaciones en el año:

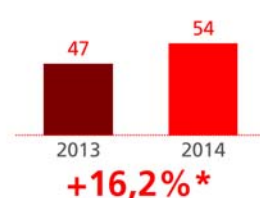
- Lanzamiento de la tarjeta de debito *Select*, con una alta aceptación en el mercado y penetración en la base de clientes, logrando que clientes *Select* se vincularan transaccionalmente.
- Foco en ser el banco transaccional de las empresas, incrementando la vinculación y desarrollando productos innovadores en el mercado.
- En pymes, se lanzó *Mi proyecto*, una campaña de crédito innovadora de apoyo a este segmento, con el fin de que nuevas empresas puedan acceder al sistema financiero.

Uruguay. **Actividad**  
% var. 2014/2013 (euros constantes)

Uruguay. **Bº atribuido**  
Millones de euros constantes



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión



(\*) En euros: +1,9%

- Se continúa apoyando a empresas del Estado, financiando importantes proyectos para el país.
- Mejora en la calidad del servicio, con disminución de las reclamaciones y menores tiempos de respuesta. La Investigación de mercados muestra una satisfacción de los clientes al alza, siendo las tarjetas de crédito y débito los productos mejor valorados.

### Actividad

En lo relativo a volúmenes, el crédito aumenta el 17% interanual, destacando el crecimiento en particulares (+19%) y pymes (+31%). Los depósitos por su parte, se incrementan el 18%.

### Resultados

Los ingresos aumentan el 14,9% sin tipo de cambio, muy apoyados en el crecimiento del margen de intereses (+20,5%) y las comisiones (+24,1%).

Los costes crecen el 11,2%, después de absorber el mayor coste por el Plan de mejora de eficiencia que se está llevando a cabo.

La ratio de eficiencia mejora en 2,1 p.p. hasta el 62,0% y el margen neto aumenta el 21,6%.

Las dotaciones para insolvencias, sobre una base muy reducida, aumentan el 37,5%. La mora se situó en el 1,22% y la cobertura en el 217%.

Tras ello, el margen neto después de dotaciones sube el 16,0% y el beneficio atribuido el 16,2%.

En resumen, el Banco continúa avanzando en sus objetivos de generación de resultados recurrentes, con mayor peso del negocio de clientes a partir del crecimiento del negocio de banca minorista, la optimización del gasto y la mejora de la eficiencia.

## Estrategia y objetivos en 2015

- Mantener la estrategia de negocio, enfocada en el crecimiento del segmento minorista.
- Posicionar nuestro liderazgo en los segmentos *Select*, pymes, rentas medias y mercado masivo.
- Mejorar la eficiencia.
- Mantener bajos niveles de morosidad.

► **Perú (variaciones en moneda local)**

**El beneficio atribuido fue de 24 millones de euros en 2014,** con aumento interanual del 31,1% en moneda local.

**Entorno y estrategia**

En 2014 la economía peruana registró una desaceleración de su crecimiento (+2,6% estimado), que siguió muy apoyado en la demanda interna (en torno al 5%). Con una inflación bajo control (+3,2%), el Banco Central redujo los tipos de interés, contribuyendo a la depreciación frente al dólar (6%), no así frente al euro. En el sistema, créditos y depósitos presentaron crecimientos del 13% y 4%, respectivamente.

En este entorno, la actividad de Grupo Santander en el país se orienta hacia la banca corporativa, banca comercial de empresas y a dar servicio a los clientes globales del Grupo. Se prima una relación cercana con los clientes y la calidad de servicio, aprovechando simultáneamente las sinergias operativas y de negocio con otras unidades del Grupo.

En 2014 ha consolidado su actividad una nueva entidad financiera especializada en crédito para vehículos, de la mano de un socio in-

ternacional de larga 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.

**Actividad**

El crédito aumentó el 28% en el año, mientras que los depósitos subieron un 32%, complementándose con el crecimiento de la financiación estable a medio plazo.

**Resultados**

El conjunto de los ingresos aumentó un 33,0% (principalmente por el margen de intereses, que sube el 36,3%), mientras que los costes lo hicieron en un 27,3%.

Como resultado, la ratio de eficiencia mejora en 1,5 puntos porcentuales y se sitúa en el 32,8%, mientras que el margen neto aumenta el 36,0%.

Las dotaciones para insolvencias se incrementan un 82,0% sobre una base pequeña. La tasa de morosidad se mantiene muy baja (0,23%) y su cobertura se sitúa en niveles muy elevados.

**Estrategia y objetivos en 2015**

- Aumentar el crédito al segmento corporativo, a clientes globales y a las grandes empresas del país.
- Impulsar el desarrollo de asesoramiento en banca de inversión y estructuración financiera en infraestructuras públicas a través de asociaciones público privadas.
- Continuar desarrollando el negocio de financiación a vehículos, en un entorno económico estable y de crecimiento sostenido.

**Perú. Actividad**

% var. 2014/2013 (euros constantes)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

**Perú . Bº atribuido**

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +24,7%

► **Colombia**

Banco Santander de Negocios Colombia, S.A., nueva filial del Grupo en el país, inició sus operaciones en el mes de enero de 2014.

Colombia es un mercado importante para el Grupo. Es el tercer país en población de la región y ofrece un elevado potencial de crecimiento económico en base a los planes del país en infraestructuras y desarrollo económico y social. La inversión extranjera en el país corrobora este potencial y muestra el creciente interés de las empresas por instalarse en Colombia.

El nuevo banco cuenta con un capital social de 100 millones de dólares. Su objetivo es el mercado corporativo y empresarial, con un foco especial en clientes globales, clientes del programa *International Desk* del Grupo y aquellos clientes locales en proceso de internacionalización.

Banco Santander de Negocios Colombia ha obtenido una licencia bancaria que le permite operar como un banco local a todos los efectos. En este sentido los productos en los que se centrará son la banca de inversión, productos de tesorería y cobertura de riesgos, financiación de comercio exterior y productos de financiación de capital de trabajo en moneda local, como el *confirming*.



## Estados Unidos

Millones de euros

<b>Resultados</b>	<b>2014</b>	<b>2013</b>	<b>Variación absoluta</b>	<b>%</b>	<b>% sin TC</b>
<b>Margen de intereses</b>	<b>4.642</b>	<b>4.172</b>	<b>471</b>	<b>11,3</b>	<b>11,2</b>
Comisiones netas	683	600	83	13,9	13,7
Resultados netos por operaciones financieras	162	96	66	69,5	69,4
Resto ingresos*	155	(6)	161	—	—
<b>Margen bruto</b>	<b>5.643</b>	<b>4.861</b>	<b>781</b>	<b>16,1</b>	<b>16,0</b>
Costes de explotación	(2.031)	(1.887)	(145)	7,7	7,6
Gastos generales de administración	(1.813)	(1.705)	(107)	6,3	6,2
<i>De personal</i>	(1.029)	(958)	(71)	7,4	7,3
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(784)	(747)	(36)	4,9	4,7
Amortizaciones	(219)	(181)	(38)	20,7	20,6
<b>Margen neto</b>	<b>3.611</b>	<b>2.975</b>	<b>636</b>	<b>21,4</b>	<b>21,3</b>
Dotaciones insolvencias	(2.233)	(1.520)	(713)	46,9	46,8
Otros resultados	11	(85)	95	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.389</b>	<b>1.370</b>	<b>19</b>	<b>1,4</b>	<b>1,3</b>
Impuesto sobre sociedades	(370)	(395)	26	(6,5)	(6,6)
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.019</b>	<b>975</b>	<b>45</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.019</b>	<b>975</b>	<b>45</b>	<b>4,6</b>	<b>4,5</b>
Resultado atribuido a minoritarios	219	174	46	26,3	26,2
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>800</b>	<b>801</b>	<b>(1)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(0,2)</b>

**Balance**

Créditos a clientes**	67.175	57.374	9.801	17,1	3,1
Cartera de negociación (sin créditos)	926	149	777	521,6	447,3
Activos financieros disponibles para la venta	12.695	8.978	3.716	41,4	24,5
Entidades de crédito**	2.462	1.649	813	49,3	31,5
Inmovilizado	6.858	2.144	4.715	219,9	181,7
Otras cuentas de activo	6.864	6.474	390	6,0	(6,7)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>96.982</b>	<b>76.768</b>	<b>20.213</b>	<b>26,3</b>	<b>11,2</b>
Depósitos de clientes**	46.575	39.206	7.369	18,8	4,6
Débitos representados por valores negociables**	16.000	11.989	4.010	33,4	17,5
Pasivos subordinados**	772	1.225	(453)	(37,0)	(44,5)
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito**	17.254	11.966	5.288	44,2	26,9
Otras cuentas de pasivo	5.910	4.464	1.446	32,4	16,5
Capital y reservas***	10.472	7.918	2.554	32,2	16,4
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>7.552</b>	<b>5.392</b>	<b>2.160</b>	<b>40,1</b>	<b>23,3</b>
Fondos de inversión y pensiones	1.640	807	833	103,3	78,9
Patrimonios administrados	5.912	4.585	1.327	28,9	13,5
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>70.897</b>	<b>57.811</b>	<b>13.086</b>	<b>22,6</b>	<b>8,0</b>

**Ratios (%) y medios operativos**

ROE	7,96	9,04	(1,09)		
Eficiencia (con amortizaciones)	36,0	38,8	(2,8)		
Tasa de morosidad	2,54	3,09	(0,55)		
Cobertura	192,8	148,1	44,7		
Número de empleados	15.919	15.334	585	3,8	
Número de oficinas	811	821	(10)	(1,2)	

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio

► Estados Unidos (variaciones en dólares)

→ **Beneficio atribuido del año 2014: 1.061 millones de dólares, repitiendo sobre 2013. Antes de minoritarios, aumento del 4,5%.**

- Los ingresos se incrementan un 16,0% con mejoras en todas las líneas.
- Los costes aumentan un 7,6% debido, principalmente, a los asociados a cumplimientos regulatorios.
- Las dotaciones para insolvencias aumentan un 46,8% por SCUSA.

→ **En actividad:**

- Santander Bank aumenta en préstamos a empresas y mejora la estructura de los recursos.
- Notable crecimiento en originaciones y ventas en SCUSA por la alianza estratégica con Chrysler.

El perímetro de Santander US incluye la actividad de banca comercial, a través de Santander Bank y Banco Santander Puerto Rico, y el negocio de financiación al consumo, a través de Santander Consumer USA (SCUSA).

Santander Bank, con 705 oficinas y dos millones de clientes, desarrolla un modelo de negocio orientado a clientes minoristas y empresas. Su actividad se localiza en el noreste de EE.UU., donde se concentra el 22% del PIB nacional.

Santander Puerto Rico cuenta con 54 oficinas bancarias, 410.000 clientes y cuotas del 10,0% en créditos y del 11,7% en depósitos, además de una red de 52 tiendas para atender a clientes de consumo. Centra su actividad en clientes particulares y empresas.

SCUSA, con sede en Dallas, es una compañía especializada en financiación al consumo, especialmente en préstamos y *leasing* de vehículos nuevos y usados (principalmente orientada a clientes minoristas, aunque también a concesionarios de vehículos) y en créditos al consumo sin garantía, así como en gestión de cobro (*servicing*) de carteras para terceros.

**Entorno económico**

El sector bancario desarrolló su actividad en un entorno económico en aceleración a lo largo de 2014. Ello ha permitido, con los tipos de

interés en mínimos, reducir estímulos cuantitativos y apreciar el dólar frente al euro. Como reflejo, y según el “Quarterly Banking Profile” de la FDIC con datos a septiembre, el total de créditos aumentó el 5%, muy apoyado en empresas (*commercial and industrial*), tarjetas y auto a individuos. Este último refleja el aumento de las ventas y financiación de vehículos nuevos y usados. Por su parte, los depósitos suben el 5% con mayor peso de vista que de plazo por el entorno de tipos.

**Banca Comercial**

La estrategia en banca comercial se desarrolla a través de Santander Bank y Banco Santander Puerto Rico.

Santander Bank<sup>(\*)</sup> ha centrado la estrategia comercial de 2014 en el crecimiento en el préstamo a empresas y en la consolidación del negocio derivado de *auto finance* en el activo, y en el incremento y mejora de la calidad de los depósitos en el pasivo. Adicionalmente, se han implementado medidas de optimización de balance que tendrán un positivo impacto en resultados en el futuro.

En el año ha continuado el crecimiento del préstamo a empresas (*commercial and industrial*), liderado por Global Banking and Markets. Adicionalmente, se ha producido la consolidación de operaciones en el negocio de *auto finance*, el cual se espera sea una de las principales fuentes de crecimiento para Santander Bank en los próximos años, obteniendo sinergias de la experiencia global del Grupo y la local de SCUSA.

En el segmento minorista, buen funcionamiento del innovador producto *Extrazo* lanzado a finales de 2013. Su principal objetivo es la captación de nuevos clientes, el aumento de la vinculación y el aumento de los depósitos a la vista (*core*). En tarjetas destaca el lanzamiento de la tarjeta *Bravo*, dirigida al segmento de rentas altas.

En depósitos, la estrategia comercial se centró en aumentar en cuentas a la vista y disminuir en depósitos a plazo. Adicionalmente, continuó la buena marcha del negocio de captación de depósitos con instituciones públicas (*Government Banking*).

Por otra parte, durante la segunda parte del año se produjo una reestructuración del balance del Banco, vendiendo 700 millones de dólares de activos improductivos y titulizando 2.100 millones de dólares de hipotecas. Los resultados obtenidos en dichas acciones se han destinado al reposicionamiento del balance en términos de rentabilidad, cancelando deuda histórica a largo plazo con costes superiores a los de mercado.

**Actividad**

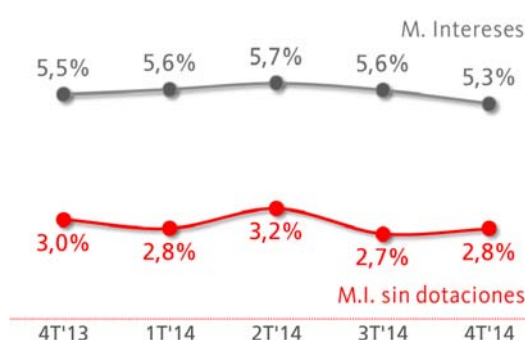
% var. 2014/2013 (euros constantes)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

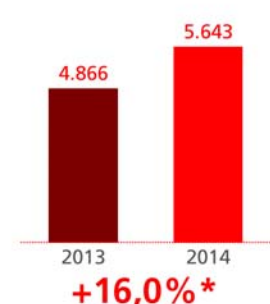
**Márgenes s/ ATMs**

%



**Margen bruto**

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +16,1%

Todo lo anterior tiene su reflejo en la evolución del crédito, que hubiera aumentado un 6% frente al año anterior sin las acciones de balance mencionadas, así como en un incremento del 7% en los depósitos (+11% en depósitos *core* a la vista).

En cuanto a los resultados, el beneficio atribuido de Santander Bank ha sido de 490 millones de dólares, con una reducción del 10,6% respecto al año anterior.

Los ingresos disminuyen un 5,2%, afectados por la reducción de la cartera de inversiones que impacta el margen de intereses, así como por la reducción en comisiones debida mayoritariamente a la nueva regulación sobre descubiertos.

Los costes se han incrementado sobre el año anterior un 9,7%, debido a la necesidad de adaptarse a los requerimientos regulatorios, así como reflejo del esfuerzo en inversión en tecnología (cajeros, *mobile banking* y tarjetas).

En cuanto a calidad crediticia, continúa el buen comportamiento, con una ratio de mora del 1,41% (-82 p.b. sobre 2013) y una cobertura del 109%, reflejo de la mejor composición de la cartera y la estricta gestión del riesgo. Ello ha permitido que las dotaciones se mantengan en niveles muy reducidos.

**Santander Puerto Rico** destaca ante los competidores por la buena calidad de créditos, nivel de capitalización, liquidez y calidad de servicio.

En relación a la actividad comercial, ha seguido una estrategia de desapalancamiento que ha llevado a reducir el crédito el 16%.

El beneficio atribuido es de 90 millones de dólares, un 12,1% por debajo del año anterior, caída que se produce por el reconocimiento de activos fiscales diferidos realizado en 2013. Sin este efecto, el resultado antes de impuestos aumenta el 5,2%.

Respecto a la calidad crediticia, la ratio de morosidad es del 7,45% (+116 p.b.) en 2014 con una cobertura del 56% (-6 p.p.).

#### Financiación al consumo

SCUSA completó en el primer trimestre de 2014 su oferta pública de venta de acciones y admisión a cotización en la Bolsa de Nueva York.

Durante 2014 SCUSA ha continuado con su plan en financiación de vehículos derivado del acuerdo con Chrysler, así como acciones

y acuerdos que le han permitido continuar el crecimiento en créditos de consumo sin garantía. La estrategia de los últimos trimestres ha estado dirigida a aumentar las producciones, pero manteniendo los saldos en balance más estables, como consecuencia de las titulaciones y de las ventas de carteras realizadas.

SCUSA ha continuado buscando oportunidades de expansión en la operativa de gestión de cobro de carteras para terceros (*servicing*), tales como el acuerdo firmado en el segundo trimestre de 2014 con Citizens Bank of Pennsylvania para la venta de cartera *prime* de financiación de vehículos, manteniendo la gestión de cobro, operación que se unió a un acuerdo ya existente con Bank of America.

Respecto a la actividad, la producción aumenta el 25% y los saldos en balance el 13%, en gran medida por el acuerdo alcanzado con Chrysler en 2013. Menor crecimiento en los últimos trimestres.

Esta evolución tiene su reflejo en un aumento de ingresos (+32,3% sobre el año anterior) que no se ha trasladado todavía en su totalidad al beneficio debido a la mayor exigencia de dotaciones (+45,6%), en parte vinculadas a la mayor producción y a la cartera de consumo sin garantía. Por lo que se refiere al beneficio atribuido, crecimiento en el año del 16,5%, hasta los 481 millones de dólares.

La tasa de morosidad baja 38 p.b. en 2014 hasta el 3,97% y la cobertura es muy elevada (296%), frente al 240% al cierre de 2013.

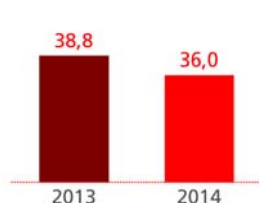
(\*).- Incluye Santander Holding USA

### Estrategia y objetivos en 2015

- En banca comercial (Santander Bank y Puerto Rico):
  - En el segmento minorista, foco en captación y vinculación de clientes. Consolidar *Select*.
  - En empresas y GBM, crecimiento en *commercial and industrial*, y en depósitos transaccionales.
- En financiación al consumo (SCUSA):
  - Consolidación del negocio fruto del acuerdo con Chrysler.
  - En préstamos auto y *leasing*, estrategia de originar para vender, manteniendo un balance plano.
  - Incremento del negocio de *servicing* para terceros.
- Reforzar las estructuras de gobierno y control vía inversiones adicionales en tecnología, riesgos y cumplimiento regulatorio.

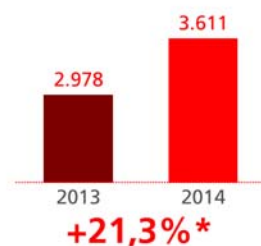
#### Eficiencia

%



#### Margen neto

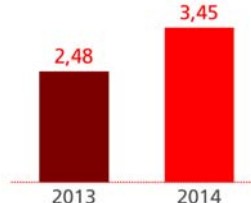
Millones de euros constantes



(\*) En euros: +21,4%

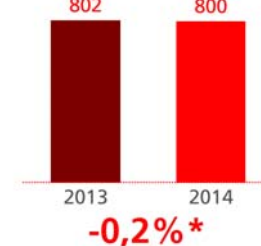
#### Coste del crédito

%



#### Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) En euros: -0,1%

## Actividades Corporativas

Millones de euros

Resultados	2014	2013	Variación absoluta	%
<b>Margen de intereses</b>	<b>(1.937)</b>	<b>(2.223)</b>	<b>286</b>	<b>(12,9)</b>
Comisiones netas	(37)	(50)	13	(26,2)
Resultados netos por operaciones financieras	1.456	1.186	270	22,8
Resto de ingresos	60	139	(79)	(56,9)
Rendimiento de instrumentos de capital	30	35	(5)	(13,8)
Resultados por puesta en equivalencia	(28)	(10)	(18)	170,1
Otros resultados de explotación (netos)	58	114	(56)	(49,3)
<b>Margen bruto</b>	<b>(458)</b>	<b>(948)</b>	<b>490</b>	<b>(51,7)</b>
Costes de explotación	(763)	(696)	(67)	9,7
Gastos generales de administración	(653)	(555)	(98)	17,7
<i>De personal</i>	(243)	(221)	(22)	9,8
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(410)	(333)	(77)	23,0
Amortizaciones	(111)	(141)	31	(21,8)
<b>Margen neto</b>	<b>(1.221)</b>	<b>(1.644)</b>	<b>423</b>	<b>(25,7)</b>
Dotaciones insolvencias	2	(201)	203	—
Otros resultados	(571)	(436)	(135)	30,8
<b>Resultado antes de impuestos ordinario</b>	<b>(1.790)</b>	<b>(2.282)</b>	<b>491</b>	<b>(21,5)</b>
Impuesto sobre sociedades	6	218	(212)	(97,4)
<b>Resultado de operaciones continuadas ordinario</b>	<b>(1.785)</b>	<b>(2.064)</b>	<b>279</b>	<b>(13,5)</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	(0)	0	(100,0)
<b>Resultado consolidado del ejercicio ordinario</b>	<b>(1.785)</b>	<b>(2.064)</b>	<b>279</b>	<b>(13,5)</b>
Resultado atribuido a minoritarios	4	7	(3)	(43,1)
<b>Beneficio atribuido al Grupo ordinario</b>	<b>(1.789)</b>	<b>(2.071)</b>	<b>282</b>	<b>(13,6)</b>
Neto de plusvalías y saneamientos	—	—	—	—
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>(1.789)</b>	<b>(2.071)</b>	<b>282</b>	<b>(13,6)</b>
<b>Balance</b>				
Cartera de negociación (sin créditos)	2.916	2.743	173	6,3
Activos financieros disponibles para la venta	7.285	10.676	(3.391)	(31,8)
Participaciones	643	477	167	35,0
Fondo de comercio	27.548	24.254	3.294	13,6
Liquidez prestada al Grupo	42.130	17.712	24.419	137,9
Dotación de capital a otras unidades	72.189	65.088	7.100	10,9
Otras cuentas de activo	56.127	61.880	(5.753)	(9,3)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>208.837</b>	<b>182.829</b>	<b>26.009</b>	<b>14,2</b>
Depósitos de clientes*	5.279	2.851	2.428	85,2
Débitos representados por valores negociables*	59.954	64.470	(4.516)	(7,0)
Pasivos subordinados*	4.107	3.871	236	6,1
Otras cuentas de pasivo	53.179	30.926	22.253	72,0
Capital y reservas del Grupo**	86.318	80.711	5.608	6,9
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>	<b>—</b>
Fondos de inversión y pensiones	—	—	—	—
Patrimonios administrados	—	—	—	—
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>69.340</b>	<b>71.192</b>	<b>(1.852)</b>	<b>(2,6)</b>
<b>Medios operativos</b>				
Número de empleados	2.633	2.432	201	8,3

(\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*).- No incluye beneficio del ejercicio

## ► Actividades Corporativas

→ En el año, resultado negativo de 1.789 millones de euros.

- Esta cifra supone una mejora del 13,6% en relación a los 2.071 millones del pasado ejercicio.
- La mejora se produce en el margen de intereses (por menor coste de emisiones) y en los ROF (mayores resultados por gestión de activos y pasivos).

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, 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 estas exposiciones de carácter permanente. Las inversiones que actualmente se encuentran cubiertas son las de Brasil, Reino Unido, México, Chile, Estados Unidos, Polonia y Noruega y los instrumentos utilizados son *spot*, *fx forwards* o túneles de opciones. La posición cubierta es de 15.546 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 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 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:

- El margen de intereses en 2014 es un importe negativo de 1.937 millones de euros frente a pérdidas de 2.223 millones en 2013. Esta mejora se debe exclusivamente al menor coste financiero por el descenso de los saldos medios vivos de recursos mayoristas, tras unas captaciones de la matriz inferiores a vencimientos y amortizaciones (directamente relacionado con la existencia de depósitos de clientes superiores a los créditos).
- Los resultados por operaciones financieras, producidos fundamentalmente por la gestión centralizada del riesgo de interés y cambio de la matriz, así como los de renta variable, contabilizan una aportación positiva en el año 2014 de 1.456 millones de euros, un 22,8% por encima de la registrada el pasado año.
- Los costes aumentan respecto del año anterior por el efecto combinado de una estabilidad en gastos de personal recurrentes (donde se empieza a ver el resultado de los planes de eficiencia de la corporación), y los mayores gastos relacionados con operaciones corporativas en desarrollo que se registran en el Centro Corporativo hasta su puesta en marcha. Además hay que tener en cuenta el incremento en los gastos como consecuencia de los requerimientos regulatorios.
- Las dotaciones para insolvencias registran una liberación de 2 millones de euros en el año 2014, frente a una dotación de 201 millones en 2013, cuando se contabilizó un cargo derivado del proceso de integración en España.
- La línea de otros resultados incluye el neto entre distintas dotaciones y saneamientos y resultados positivos. En el año, es de 571 millones negativos frente a los 436 millones, también negativos del pasado año. La diferencia se debe fundamentalmente a saneamientos por contingencias realizados en el último trimestre de 2014.
- Por último, la línea de impuestos contabiliza una recuperación de 6 millones de euros (218 millones en 2013) consecuencia de los mayores impuestos, asociados a los incrementos de resultados en las unidades de negocio en España.



## ► Banca Comercial

→ **Beneficio atribuido en 2014 de 5.870 millones de euros, un 21,8% superior. Sin tipo de cambio, +26,4%, por:**

- Mayores ingresos por margen de intereses.
- Control de costes.
- Menores dotaciones.

→ **El Grupo ha avanzado en la transformación de la banca comercial en el año mediante tres ejes:**

- Gestión especializada de segmentos; implantación de *Santander Select*, *Santander Advance*, *Club Santander Trade* y *Pasaporte Santander*.
- Desarrollo del modelo de distribución multicanal.
- Mejora de la experiencia de los clientes del Banco.

El negocio de Banca Comercial representa un 85% de los ingresos y un 72% del beneficio atribuido obtenido por las áreas operativas del Grupo en 2014.

### Estrategia

A lo largo de 2014, se han realizado importantes avances en el programa de transformación de la banca comercial, que tiene como ejes principales la mejora del conocimiento de nuestros clientes, la gestión especializada de cada segmento, el desarrollo de un modelo de distribución multicanal y la mejora continua de la experiencia de los clientes con el Banco. Todo ello, fomentando la innovación y aprovechando al máximo las oportunidades ligadas al posicionamiento internacional de Grupo Santander.

En lo que se refiere a profundizar en el conocimiento de nuestros clientes, se está avanzando en la mejora de nuestras capacidades analíticas y se ha desarrollado un nuevo *front* comercial con el fin de poner a disposición de todos los canales ese conocimiento y mejorar así la productividad comercial y la satisfacción de los clientes.

Esta herramienta comercial, basada en una mejor práctica de Chile, se está desarrollando ya en Brasil, España, Estados Unidos y Reino Unido. Durante 2015 se completará la implantación de la herramienta en estas geografías y se extenderá al resto del Grupo.

Basados en un mejor conocimiento del cliente, en 2014 se ha avanzado de forma importante en la implantación de modelos especializados por segmentos. Podemos destacar el avance en tres frentes:

- Expansión del modelo *Select* para los clientes de rentas altas. En 2014 se ha implantado en Argentina, Uruguay, Portugal, Estados Unidos y Alemania. Esto supone que el modelo *Select* ya está disponible en 11 países y da servicio a dos millones de clientes.

Como parte de los beneficios para los clientes *Select*, hemos lanzado la tarjeta de Débito *Global Select* que ha recibido el premio como una de las “Mejores Ideas 2014” por parte de la revista *Actualidad Económica*.

- Lanzamiento del programa *Advance* para convertirnos en el socio de referencia de las pymes. El programa *Advance* tiene como objetivo apoyar a las pymes en su desarrollo y crecimiento, ofreciendo tanto una potente oferta financiera como medidas de apoyo no financieras. Durante 2014 se ha lanzado en España, México y Portugal y está previsto que se extienda al resto de países del Grupo durante 2015.

## Banca Comercial

Millones de euros

Resultados	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>28.493</b>	<b>27.745</b>	<b>748</b>	<b>2,7</b>	<b>7,0</b>
Comisiones netas	7.700	7.817	(117)	(1,5)	3,4
Resultados netos por operaciones financieras	615	1.111	(497)	(44,7)	(41,8)
Resto ingresos*	(177)	(330)	153	(46,4)	(44,2)
<b>Margen bruto</b>	<b>36.631</b>	<b>36.343</b>	<b>288</b>	<b>0,8</b>	<b>5,2</b>
Costes de explotación	(16.659)	(16.948)	289	(1,7)	2,2
<b>Margen neto</b>	<b>19.972</b>	<b>19.395</b>	<b>577</b>	<b>3,0</b>	<b>7,9</b>
Dotaciones insolvencias	(9.736)	(10.874)	1.138	(10,5)	(5,9)
Otros resultados	(1.335)	(1.057)	(279)	26,4	32,4
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>8.901</b>	<b>7.464</b>	<b>1.437</b>	<b>19,2</b>	<b>24,5</b>
Impuesto sobre sociedades	(2.070)	(1.678)	(392)	23,4	29,6
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>6.831</b>	<b>5.786</b>	<b>1.045</b>	<b>18,1</b>	<b>23,0</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(26)	(15)	(11)	73,2	70,2
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>6.805</b>	<b>5.771</b>	<b>1.034</b>	<b>17,9</b>	<b>22,8</b>
Resultado atribuido a minoritarios	935	952	(17)	(1,8)	4,2
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>5.870</b>	<b>4.819</b>	<b>1.050</b>	<b>21,8</b>	<b>26,4</b>

### Magnitudes de negocio

Créditos a clientes	629.874	583.915	45.959	7,9	4,0
Depósitos de clientes	522.388	508.237	14.151	2,8	(0,6)

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

**Banca Comercial. Resultados**

Millones de euros

	Margen bruto			Margen neto			Beneficio atribuido		
	2014	%	% sin TC	2014	%	% sin TC	2014	%	% sin TC
Europa continental	10.125	5,9	6,1	5.046	18,5	18,8	1.694	71,4	72,4
Reino Unido	4.984	13,9	8,1	2.410	18,2	12,1	1.398	43,4	36,1
Latinoamérica	16.058	(9,4)	0,5	9.018	(12,0)	(2,7)	2.037	(5,2)	5,8
Estados Unidos	5.464	16,8	16,7	3.499	22,8	22,7	741	4,9	4,8
<b>Total Banca Comercial</b>	<b>36.631</b>	<b>0,8</b>	<b>5,2</b>	<b>19.972</b>	<b>3,0</b>	<b>7,9</b>	<b>5.870</b>	<b>21,8</b>	<b>26,4</b>

- Lanzamiento de *Club Santander Trade* y *Pasaporte Santander* para poner la globalidad del Banco al servicio de nuestros clientes.

El *Club Santander Trade* se lanzó a mediados de 2014, ayudando a generar nuevas oportunidades de negocio internacional al facilitar que exportadores e importadores estén conectados entre sí. Hasta la fecha, el portal ha recibido más de un millón de visitantes.

*Pasaporte Santander* es un modelo de atención especializado, que ofrece a nuestros clientes más internacionales ser atendidos en todas las filiales del Santander de manera homogénea, aprovechando el posicionamiento internacional del Grupo.

Se sigue impulsando la multicanalidad con el objetivo de que los clientes puedan relacionarse con el Banco de la forma más conveniente para ellos. Algunos ejemplos concretos son:

- Nuevas y mejores *webs* comerciales en Argentina, España, Portugal y Reino Unido.
- Nuevas aplicaciones móviles en Alemania, Brasil, Polonia, Puerto Rico y Uruguay y el nuevo concepto de banca móvil sencilla *Smartbank* en Reino Unido y el *sWallet* en España.
- Nuevos servicios, como el *virtual advisor* en Polonia que permite el asesoramiento remoto a nuestros clientes, la capacidad de colaboración *on-line* cliente-gestor en España o la posibilidad de pagos P2P entre teléfonos en UK, Polonia, España y México.
- Lanzamiento del gestor digital en España, aplicación en *tablet* que da soporte a la actividad comercial de los gestores de empresas.

Reconocimientos a nuestra propuesta de valor en multicanalidad son los premios que la revista *Global Finance* ha otorgado a Chile como la mejor web de Latinoamérica en oferta de productos fi-

nancieros y en pago de cuentas, y a Santander Río como el mejor banco en Internet en Argentina.

Seguimos trabajando de forma continua en todos los países con el objetivo de mejorar la experiencia de nuestros clientes. Destaca el caso de Reino Unido, que mediante su programa *Simple, Personal and Fair* y el éxito de la cuenta 1|2|3 está consiguiendo mejorar recurrentemente los niveles de satisfacción de los clientes.

Creemos también en la necesidad de fomentar la innovación como palanca clave para liderar el mercado en un entorno cambiante. Como reflejo de esta filosofía, se ha lanzado **SANTANDER ideas:**, una red social corporativa que permite aprovechar mejor la diversidad, el talento y la inteligencia de todos los empleados del Grupo.

Ya se han lanzado tres retos, relacionados con la transformación de la banca comercial, la mejora de la gestión del talento y la transformación de las sucursales, con el compromiso de implantar las mejores ideas generadas por los empleados.

En próximos meses, Santander continuará avanzando en el proceso de transformación de las bancas comerciales, evolucionando hacia un modelo cada vez más sencillo, personal y justo.

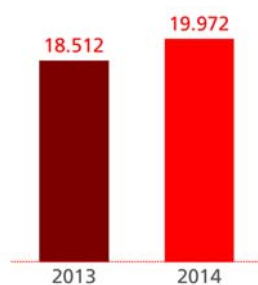
**Resultados**

En 2014 el beneficio atribuido ha sido de 5.870 millones de euros, un 21,8% más que en 2013. Sin la incidencia de los tipos de cambio, el crecimiento es del 26,4%.

Esta evolución se debe a las principales líneas de la cuenta: aumento del 5,2% en los ingresos, impulsados por el margen de intereses, que crece el 7,0%; control de costes, que bajan el 1,4% en términos reales; y disminución de un 5,9% en las dotaciones para insolvencias.

**Margen neto**

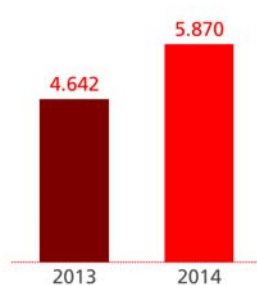
Millones de euros constantes

**+7,9%\***

(\*) En euros: +3,0%

**Beneficio atribuido**

Millones de euros constantes

**+26,4%\***

(\*) En euros: +21,8%

**Estrategia y objetivos en 2015**

Continuar el proceso de transformación de las bancas comerciales del Grupo con especial foco en:

- Conocer mejor a nuestros clientes mediante la mejora de nuestras capacidades de inteligencia comercial.
- Fortalecer la franquicia Santander mediante la implantación de modelos especializados y propuestas globales.
- Avanzar en la transformación multicanal de la banca comercial y en el impulso de los canales digitales.
- Todo ello, con un claro foco en la experiencia de cliente y aprovechando al máximo las oportunidades ligadas al posicionamiento internacional del Grupo Santander.

## Banca Mayorista Global

→ **Beneficio atribuido de 1.614 millones de euros (+10,0% interanual; +16,3% en euros constantes). Destacan:**

- Solidez de ingresos (+2,5%) y fuerte descenso de dotaciones (-41,4%), ambos en euros constantes.
- Aumento de costes por inversión en franquicias en desarrollo. La eficiencia (36,4%) es referencia del sector.

→ Se mantiene el foco en clientes (89% de los ingresos) y en la gestión de riesgos, liquidez y capital.

En 2014, Santander Global Banking & Markets (SGB&M) ha generado el 12% de los ingresos y el 20% del beneficio atribuido de las áreas operativas del Grupo.

### Estrategia

En 2014 SGB&M ha mantenido los pilares clave de su modelo de negocio, centrado en el cliente, en las capacidades globales de la División y en su interconexión con las unidades locales, dentro de una gestión activa del riesgo, el capital y la liquidez.

Las actuaciones básicas de SGB&M se han enfocado en:

- Desarrollar con Banca Comercial una oferta de productos de alto valor para distintos segmentos de clientes en todas las unidades del Grupo.
- Impulsar el negocio transaccional en Reino Unido, Estados Unidos y Polonia.

- Potenciar los resultados de la franquicia de clientes en el resto de geografías con el objetivo de ganar cuota de mercado.
- Constituir la unidad de Financing Solutions & Advisory para dar una solución integral a las necesidades de asesoramiento y de financiación estructural de los clientes.
- Todo ello dentro de una estricta gestión sobre el consumo de activos ponderados por riesgo, con el objetivo de maximizar la rentabilidad del área.

### Resultados y actividad

En 2014 el beneficio atribuido del área aumenta un 10,0% hasta los 1.614 millones de euros. Deducido el efecto de los tipos de cambio, el crecimiento se eleva al 16,3% interanual, apoyado en la solidez de ingresos y en la fuerte reducción de dotaciones.

El margen bruto sube el 2,5%, apoyado en el margen de intereses y las comisiones (+13,4% conjunto). El fuerte descenso de ROF(-32,8%), por impacto de los mercados en la operativa con clientes y ajustes de valoración, disminuye la visibilidad de los ingresos.

Los costes (+6,5%) reflejan las inversiones en mercados de alto potencial, en especial en Reino Unido y EE.UU. La combinación de ingresos y costes sitúa la ratio de eficiencia en el 36,4%, nivel que sigue estando entre las referencias del sector, y mantiene un margen neto estable frente a 2013 en euros constantes (+0,4%).

El fuerte descenso de las dotaciones para insolvencias (-41,4%), básicamente concentrado en España y México, impulsa el margen neto después de dotaciones hasta el 17,9% interanual, crecimiento que se mantiene hasta el beneficio atribuido.

## Banca Mayorista Global

Millones de euros

Resultados	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>2.533</b>	<b>2.361</b>	<b>172</b>	<b>7,3</b>	<b>13,5</b>
Comisiones netas	1.414	1.293	121	9,4	13,2
Resultados netos por operaciones financieras	747	1.154	(407)	(35,3)	(32,8)
Resto ingresos*	302	279	23	8,4	8,2
<b>Margen bruto</b>	<b>4.997</b>	<b>5.088</b>	<b>(91)</b>	<b>(1,8)</b>	<b>2,5</b>
Costes de explotación	(1.820)	(1.764)	(56)	3,2	6,5
<b>Margen neto</b>	<b>3.177</b>	<b>3.324</b>	<b>(147)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>0,4</b>
Dotaciones insolvencias	(546)	(953)	406	(42,7)	(41,4)
Otros resultados	(107)	(70)	(36)	51,6	47,7
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>2.524</b>	<b>2.301</b>	<b>223</b>	<b>9,7</b>	<b>16,9</b>
Impuesto sobre sociedades	(689)	(637)	(52)	8,2	16,6
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.835</b>	<b>1.664</b>	<b>171</b>	<b>10,3</b>	<b>17,0</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.835</b>	<b>1.664</b>	<b>171</b>	<b>10,3</b>	<b>17,0</b>
Resultado atribuido a minoritarios	220	197	24	12,1	22,5
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.614</b>	<b>1.468</b>	<b>147</b>	<b>10,0</b>	<b>16,3</b>

### Magnitudes de negocio

Créditos a clientes	86.589	85.390	1.199	1,4	(0,2)
Depósitos de clientes	84.496	61.427	23.068	37,6	36,5

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

Estos resultados se apoyan en la fortaleza y diversificación de los ingresos de clientes, que suponen el 89% del total de ingresos del área, y que suben el 1,0% interanual sin efecto de los tipos de cambio (en euros, -2,9%), con diferencias por subáreas de negocio, como se describe a continuación:

**Banca Transaccional**

Global Transaction Banking<sup>(1)</sup> aumenta sus ingresos de clientes un 2,8% en euros constantes con buena contribución de la mayoría de actividades en un entorno de contención de *spreads* y bajos tipos de interés. En euros, descenso del 2,3%, por el impacto de la depreciación de las monedas latinoamericanas.

Por negocios, mejor evolución de *trade finance*, con fuertes crecimientos en todas las geografías. Destacan Reino Unido, las unidades radicadas en Asia, así como los tres grandes países de Latinoamérica, región donde en 2014 se ha vuelto a cosechar premios por parte del sector a determinadas operaciones.

Destaca la posición de liderazgo mantenida por Santander en *export finance* por la ayuda a nuestros clientes en sus grandes operaciones de exportación, así como el fuerte crecimiento en *Working Capital Solutions*, producto en expansión en un contexto en el que las empresas son conscientes de la ventaja competitiva que supone la gestión eficaz de su cadena de suministro.

Destacadas operaciones en el año han sido: la participación como *lead arranger* en una financiación por importe de 300 millones de dólares con garantía MIGA (*Multilateral Investment Guarantee Agency*) por un plazo de 12 años; la participación como *arranger* en el Bono Pemex con garantía US Exim de 1.000 millones de dólares; así como la firma de un *Receivables Purchase Program* (descuento de cuentas a cobrar) con Vale por valor de 500 millones de dólares, que incorpora estructuras de mitigación de riesgo a través de una póliza de seguro de crédito de Euler Hermes.

Por otro lado, en 2014 se ha mantenido la sólida contribución del negocio de *cash management*. Destaca la evolución de Brasil y México, donde Santander ha impulsado una oferta local que se combina con soluciones regionales de gestión de tesorería. A ello se ha sumado la creciente aportación de las unidades europeas.

También buena evolución de custodia-liquidación, muy apoyado en la recuperación de España y la contribución de Brasil. Por el contrario, desciende la aportación de la financiación básica por

una contención generalizada de márgenes en Europa que no es compensada por el resto de geografías.

**Financing Solutions & Advisory**

Financing Solutions & Advisory<sup>(2)</sup> ha mostrado en 2014 una evolución creciente de ingresos que le permite cerrar el año con un aumento del 15,1% sin el efecto de los tipos de cambio (+11,6% en euros), gracias a la sólida evolución de sus distintos negocios.

En *project finance*, Santander se mantiene como uno de los bancos líderes a nivel mundial, contribuyendo activamente a la adecuación del negocio y del mercado a las nuevas condiciones regulatorias y de financiación. En 2014, SGBM ha vuelto a destacar en la colocación de *project bonds* para Europa, México y Brasil, lo que supone una evolución hacia un negocio menos intensivo en capital. También destacables son los resultados de la colaboración con el área de *Trade and Export Finance* en la estructuración de transacciones que combinan financiaciones a largo plazo con el apoyo de entidades de crédito (dos *deals* cerrados en el año), así como la actividad de asesoramiento, principalmente en Latinoamérica, donde el Banco ocupa las primeras posiciones de las *league tables*.

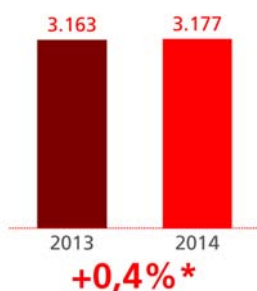
Entre las operaciones más relevantes sobresalen: la emisión de un nuevo *project bond* para una filial del grupo brasileño Odebrecht por 580 millones de dólares en la que Santander actuó como *global coordinator* y *rating advisor*; el aseguramiento del déficit tarifario y el proyecto Capibara en España; el asesoramiento y la futura participación en la deuda de Ramones junto con proyecto Ventika I y II en México, y Renova's Alto Sertão II Wind Complex en Brasil.

En préstamos corporativos sindicados Santander también ha mantenido posiciones de referencia en Europa y Latinoamérica. Destaca la participación de SGBM a lo largo de 2014 en préstamos sindicados para grandes compañías como: Imperial Tobacco, por 7.750 millones de libras donde se actuó como *underwriter*, *bookrunner* y *mandated lead arranger*; Bayer por 14.200 millones de dólares, como *mandated lead arranger*; BSKyB, en dos operaciones por 6.500 millones de euros y 1.450 millones de libras, en los que se actuó como *mandated lead arranger*.

En el mercado de capitales, y como respuesta al escenario de desintermediación al que se enfrenta actualmente la industria financiera, Santander ha potenciado sus capacidades de originación y distribución, lo que le ha permitido liderar *rankings* en distintas geografías y mercados, desde el de las emisiones brasileñas en euros hasta uno tan específico y local como el de las *Housing Associations* en Reino Unido. Las emisiones realizadas en euros para los Tesoros de Brasil

**Margen neto**

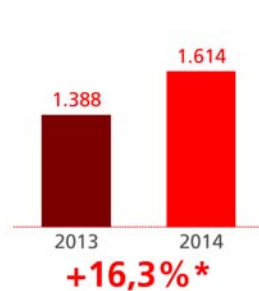
Millones de euros constantes



(\*) En euros: -4,4%

**Beneficio atribuido**

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +10,0%

**Desglose del margen bruto**

Millones de euros



(\*) Sin efecto tipo de cambio: ingresos totales: +3%; clientes: +2%

y Chile, así como para Codelco, la primera realizada por una compañía chilena en quince años, son buenos ejemplos. Adicionalmente, SGBM continúa fortaleciendo sus capacidades globales con proyectos de crecimiento en el mercado *High Grade* en Estados Unidos, *Private Placements* y *High Yield* en Europa.

En *corporate finance*, SGBM también ha aprovechado la posición del Grupo en mercados y clientes relevantes para participar en operaciones significativas. Destacan: el asesoramiento a American Tower en la compra de la brasileña BR Towers; la ampliación de capital de Fibra Uno en México, la segunda mayor colocación de la historia del país, donde Santander actuó como coordinador global; el asesoramiento en la oferta pública de adquisición de Orange sobre el 100% de Jazztel, en la OPV de Endesa y en la ampliación de capital de FCC, todas ellas en España; así como en la OPA de Enersis para elevar su participación en la brasileña Coelce.

Por último, el negocio de A&CS continúa elevando su aportación al Grupo en paralelo al crecimiento de su cartera de clientes en todas las geografías. Entre las operaciones más destacadas se encuentran las de *operating lease financing* de 3 Boeing 777-300 ER para Singapore Airlines y el *bridge equity financing* de un proyecto eólico de 138 MW en México para Renovalia y First Reserve.

## Mercados

Global markets<sup>(3)</sup> reduce sus ingresos de clientes un 12,2% en comparativa interanual (-9,1% sin efecto tipo de cambio) muy influida por la menor aportación de las unidades europeas.

Positiva evolución de los ingresos del negocio de ventas, que supone más de la mitad de los ingresos del área, muy apoyado en crecimientos a doble dígito en euros constantes en los tres grandes países latinoamericanos. También aumentos, aunque más moderados, de España y Reino Unido. Por tipología de clientes aumento en

los segmentos de *retail* e institucional en todas las unidades, con una aportación más dispar del segmento de clientes corporativos.

Fuerte descenso de los ingresos derivados de la gestión de libros en Europa, que sólo es parcialmente compensado por el aumento del conjunto de Latinoamérica. Por productos, destacan el aumento por colocación primaria de emisiones de crédito y la caída en los libros de mercado secundario de productos *flow* en Europa.

Mayor aportación de la renta variable, que aumenta sus ingresos de clientes en euros constantes apoyado en la fortaleza de la actividad en Europa, tanto en el mercado primario como en el secundario, que compensa el descenso registrado en los países latinoamericanos. Debilidad de los mercados organizados de derivados, donde el Grupo mantiene posiciones de liderazgo en España (MEFF - Mercado Español de Futuros Financieros) y en México, con cuotas de liquidación y de ejecución superiores al 20%, en todos los activos listados (tipos de cambio, tipos de interés e índices bursátiles).

## Estrategia y objetivos en 2015

Las actuaciones básicas para 2015 se enfocan en:

- Dar continuidad a las líneas de actuación del pasado ejercicio: colaboración con redes minoristas; apuesta por la transaccionalidad; impulso de franquicias con elevado potencial (Reino Unido, Estados Unidos y Polonia).
- Ampliar nuestra oferta de producto de crédito para clientes corporativos e inversores.
- Avanzar en nuestra cobertura en Asia y en la región andina, en línea con la mayor actividad del Grupo en estas geografías.

## Ranking en 2014

	Actividad	Área	País / región	Fuente
Premio	Best Trade Advisor in Latin America	GTB	Latinoamérica	Trade Finance
Premio	Best Supply Chain Finance Bank in Latin America	GTB	Latinoamérica	Trade Finance
Premio	Best Commodity Finance Bank in Latin America	GTB	Latinoamérica	Trade Finance
Premio	Best Export Finance Arranger in Latin America	GTB	Latinoamérica	Trade Finance
Premio	Best Overall Trade Bank in Latin America	GTB	Latinoamérica	Trade Finance
Premio	Best Trade Finance Bank in Latin America	GTB	Latinoamérica	GTR
Premio	Americas Oil & Gas Deal of the Year: Los Ramones Sur	FS & Advisory	América	Project Finance International
Premio	Europe Power Deal of Year: Gemini	FS & Advisory	Europa	Project Finance International
Premio	Middle East & Africa Refinery Deal of the Year: Star Refineri	FS & Advisory	Middle East y África	Project Finance International
Premio	North American Renewables Deal of the Year - Regulus	FS & Advisory	North America	Infrastructure Journal
Premio	SSAR Bond / Euro Bond: Spain's € 10Bn 10-year bond	FS & Advisory	España	IFR
Premio	Latin America Bond: Fibra Uno's US\$1Bn dual-tranche bond	FS & Advisory	Latinoamérica	IFR
N1.	Equities Research Iberia	Global Markets	Iberia	Institutional Investors
N1.	Equities Research Iberia	Global Markets	Iberia	Thomson Reuters Extel
N1.	Equities Sales Iberia	Global Markets	Iberia	Thomson Reuters Extel
N1.	Equities Sales Trading Iberia	Global Markets	Iberia	Thomson Reuters Extel
N1.	Equities Corporate Access Iberia	Global Markets	Iberia	Thomson Reuters Extel

(\*).- Ranking según criterio selección encuesta

(1) **Global Transaction Banking (GTB):** incluye los negocios de *cash management*, *trade finance*, financiación básica y custodia.

(2) **Financing Solutions & Advisory (FS&A):** incluye las unidades de originación y distribución de préstamos corporativos o financiaciones estructuradas, los equipos de originación de bonos y titulización, las unidades de *corporate finance* (fusiones y adquisiciones -M&A-; mercados primarios de renta variable -ECM-; soluciones de inversión para clientes corporativos vía derivados -CED-); además del *asset & capital structuring*.

(3) **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.



## ► Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros

→ **Beneficio atribuido en 2014 de 703 millones de euros, un 18,4% más que en 2013.**

- Sin efecto perímetro (venta 50% gestoras en 2013) ni efecto tipo de cambio, el beneficio aumentaría el 31,3%.
- Los ingresos totales para el Grupo (incluidos los cedidos a las redes) representan el 10% del total de áreas operativas, aumentando el 6,8% interanual en términos homogéneos de perímetro y tipos de cambio.

→ **Banca Privada: recuperación de ingresos y menores dotaciones impulsan el beneficio atribuido a tasas de doble dígito (+16,9% interanual en euros constantes).**

→ **Gestión de Activos: en términos homogéneos, aceleración de ingresos totales (+22,4% interanual) y del beneficio atribuido, que se duplica sobre 2013.**

→ **Seguros: aumento de ingresos totales (+2,9% en euros constantes) más puesta en valor del negocio a través de operaciones corporativas.**

En el conjunto de 2014, el beneficio atribuido de Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros alcanzó los 703 millones de euros, lo que representa el 8% de las áreas operativas del Grupo.

### Estrategia

**Banca Privada.** Durante 2014 ha continuado con el proceso de desarrollo e implantación de un modelo homogéneo que ofrece soluciones integrales a las necesidades financieras de los clientes con mayor patrimonio del Grupo a través de unidades comerciales

especializadas por geografías que cuentan con el apoyo de otras áreas globales del Grupo. Sus tres pilares básicos son:

- Segmentación, como herramienta para definir una oferta de valor a medida y eficiente que también atienda las necesidades de próximas generaciones.
- Vinculación y satisfacción de las necesidades del cliente.
- Decidida apuesta multicanal en un entorno cada vez más digital.

Hito importante en el año fue la integración de las tres redes especializadas en España, que consolidaron a Santander como referencia para los clientes de alto patrimonio en el país.

**Gestión de Activos.** Sobre la base de la alianza estratégica con Warburg Pincus y General Atlantic para impulsar el negocio global de gestión de activos, el área ha continuado avanzando en su modelo de comercialización que se apoya en la fortaleza y el conocimiento de sus mercados locales. Entre los aspectos claves de 2014 destacan

- Una revisión y adecuación general de la oferta de productos, con mayor foco en el cliente y en sus necesidades de ahorro-inversión.
- Un importante esfuerzo en formación de las redes comerciales para reforzar el conocimiento de la oferta de productos y asegurar su correcta distribución de acuerdo con las características de cada cliente.
- La extensión y consolidación de soluciones de inversión en forma de fondos perfilados en ocho de los países *core* del Grupo, así como el lanzamiento de gamas especializadas para el segmento *Select* en tres de ellos.

## Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros

Millones de euros

Resultados	2014	2013	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>462</b>	<b>498</b>	<b>(36)</b>	<b>(7,3)</b>	<b>(5,6)</b>
Comisiones netas	610	547	63	11,5	13,4
Resultados netos por operaciones financieras	32	43	(11)	(25,8)	(24,7)
Resto ingresos*	402	343	59	17,2	23,6
<b>Margen bruto</b>	<b>1.506</b>	<b>1.431</b>	<b>75</b>	<b>5,2</b>	<b>8,0</b>
Costes de explotación	(579)	(575)	(4)	0,8	2,1
<b>Margen neto</b>	<b>927</b>	<b>857</b>	<b>70</b>	<b>8,2</b>	<b>11,9</b>
Dotaciones insolvencias	(0)	(50)	50	(99,2)	(99,2)
Otros resultados	(7)	(19)	12	(62,0)	(61,4)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>919</b>	<b>787</b>	<b>132</b>	<b>16,8</b>	<b>21,1</b>
Impuesto sobre sociedades	(193)	(171)	(22)	12,8	14,8
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>726</b>	<b>616</b>	<b>110</b>	<b>17,9</b>	<b>23,0</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>726</b>	<b>616</b>	<b>110</b>	<b>17,9</b>	<b>23,0</b>
Resultado atribuido a minoritarios	23	22	1	4,6	14,2
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>703</b>	<b>594</b>	<b>109</b>	<b>18,4</b>	<b>23,3</b>

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

**Seguros.** A lo largo de 2014 el área continuó avanzando en la construcción de un modelo de negocio sostenible con foco en el cliente y en sus necesidades de protección. Su objetivo: construir relaciones de confianza a largo plazo sobre la base de la experiencia de cliente, soluciones de protección adaptadas a cada segmento y un modelo innovador de comercialización multicanal.

Focos de actuación del ejercicio fueron:

- Ampliar la gama de seguros *open market*, con un mayor grado de segmentación y multicanalidad. Con lanzamientos en todos los países de seguros para distintos perfiles de clientes, el mayor foco se centró en los segmentos *Select* (rentas altas) y *Advance* (pymes).
- Potenciar el negocio de *bancaseguros* a través de alianzas estratégicas con aseguradoras que son líderes globales, lo que permite a los clientes de Santander acceder a un catálogo de productos más amplio e innovador. Durante 2014 se firmó un acuerdo con CNP para desarrollar el negocio de seguros de Santander Consumer Finance en Europa, y se extendió el acuerdo de colaboración con Aegon al mercado portugués.
- Por su parte, los acuerdos estratégicos con Zurich en los cinco países latinoamericanos, con Aegon en España y con Aviva en Polonia siguieron cumpliendo sus objetivos.

## Resultados y actividad

A lo largo del ejercicio el conjunto de Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros ha mostrado una tendencia de mejora sostenida de ingresos y márgenes que sitúan su beneficio atribuido en el último trimestre en máximos de dos años.

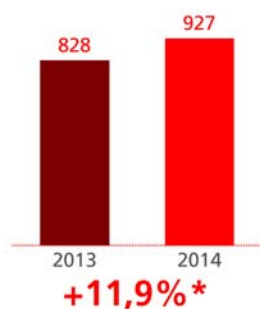
En relación a 2013, destaca el aumento del margen bruto en el acumulado del año (+5,2%) absorbiendo el menor perímetro (venta de 50% de las gestoras en el cuarto trimestre de 2013) y la depreciación de las monedas latinoamericanas. Los costes planos y los menores saneamientos elevan el beneficio atribuido un 18,4% interanual. Aislados dichos efectos, ambas variables muestran crecimientos todavía más significativos (11,2% y 31,3%, respectivamente).

En una visión más global, los ingresos totales generados para el Grupo por estos tres negocios globales (donde se incluyen los contabilizados por las redes comerciales), ascienden a 4.528 millones de euros (+1,9% interanual; +6,8% a perímetro y tipos de cambio constantes), y representan el 10% del total de ingresos de las áreas operativas.

**Banca Privada.** El área ha incrementado su beneficio atribuido al Grupo en 2014 hasta 319 millones de euros (+15,7%; +16,9% en euros constantes), con buena evolución de ingresos, costes y dotaciones.

### Margen neto

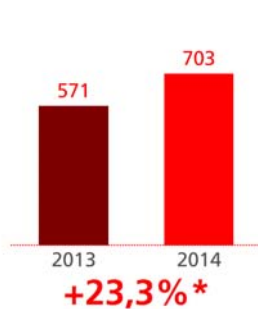
Millones de euros constantes



(\*) En euros: +8,2%

### Beneficio atribuido

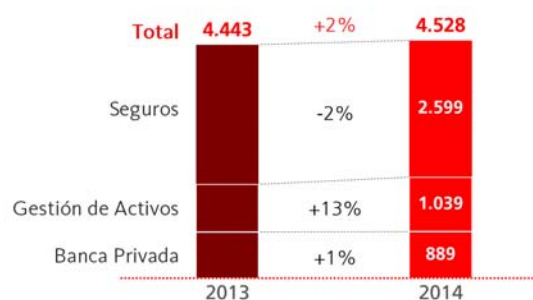
Millones de euros constantes



(\*) En euros: +18,4%

### Ingresos totales Grupo

Millones de euros



(\*) A perímetro y tipo de cambio homogéneos:

Total +7%; Seguros +3%; Gestión de Activos +22%; Banca Privada: +2%

## Banca Privada, Gestión de Activos y Seguros. Resultados

Millones de euros

	Margen bruto			Margen neto			Beneficio atribuido		
	2014	%	% sin TC	2014	%	% sin TC	2014	%	% sin TC
Banca Privada	889	1,0	2,4	481	1,9	3,0	319	15,7	16,9
Gestión de Activos	162	29,8	33,7	121	50,0	57,0	114	36,8	43,1
Seguros	455	6,7	12,2	325	7,0	14,4	270	14,9	24,0
<b>Total</b>	<b>1.506</b>	<b>5,2</b>	<b>8,0</b>	<b>927</b>	<b>8,2</b>	<b>11,9</b>	<b>703</b>	<b>18,4</b>	<b>23,3</b>

Sin efecto tipo de cambio, los ingresos presentan recuperación en el año apoyados en los más comerciales (+3,9%), con los costes (+1,6%) creciendo por debajo de la inflación. Su combinación ha permitido elevar el margen neto (+3,0% en constantes) y mejorar la eficiencia al 46%, nivel de referencia en el sector. Por último, el fuerte descenso de las dotaciones para insolvencias explica las tasas de crecimiento alcanzadas por el beneficio.

Por países, destaca la mayor aportación de España y Portugal. En Latinoamérica, mejor evolución de Brasil y Chile, con aportaciones más planas del resto de unidades.

## Estrategia y objetivos en 2015

### Banca Privada

Se mantiene el foco en la consolidación del modelo de asesoramiento integral a los clientes del segmento que permita aumentar en clientes, satisfacción y activos bajo gestión. Así, los aspectos claves son el desarrollo de:

- una oferta de valor que incluya transaccionalidad, financiación y asesoramiento en materia de inversión;
- y de una plataforma tecnológica que garantice la calidad en la prestación del servicio y que permita adecuar las recomendaciones al perfil de riesgo del cliente.

**Gestión de Activos.** En 2014 el beneficio atribuido del área se situó en 114 millones de euros, un 36,8% más que el año anterior, tras absorber la venta del 50% de las gestoras y la depreciación de las monedas latinoamericanas. En términos homogéneos de perímetro y tipos de cambio, el beneficio atribuido se duplicaría (+100,4%) apoyado básicamente en la mayor contribución de las gestoras compartidas.

En relación a su aportación total al Grupo, los ingresos generados por el negocio en el ejercicio (incluidas comisiones cedidas a las redes) ascendieron a 1.039 millones de euros, un 13,3% superior al de 2013 (+22,4% a perímetro y cambios homogéneos).

A ello ha contribuido el aumento del volumen de negocio. El total de activos comercializados y gestionados asciende a 162.000 millones de euros, un 17% superior a diciembre de 2013 a tipos de cambio constantes. De ellos, 136.000 millones corresponden a sociedades y fondos de inversión y de pensiones, y el resto a carteras de clientes gestionadas distintas de fondos. Por geografías, tres países concentran las tres cuartas partes del volumen:

- España, con 59.000 millones de euros de activos bajo gestión, aumenta un 21% sobre el cierre de 2013. Aquí destaca la evolución de Santander Asset Management que, apoyada en captaciones de productos mixtos y perfilados (cuatro fondos en el *top-ten* del año), consolida su liderazgo en fondos mobiliarios.
- En Latinoamérica, Brasil eleva sus activos hasta los 50.000 millones de euros (+15% interanual en reales) impulsado por los segmentos de rentas altas y corporativos.
- México ha elevado un 10% sus activos en pesos en el año, hasta los 11.500 millones de euros, por una robusta demanda de fondos perfilados *Select* y *Elite* a lo largo del ejercicio.

Del resto de unidades, destacan los elevados crecimientos de volúmenes en moneda local de Chile (+35%), Portugal (+23%) y Estados Unidos (+25%).

## Estrategia y objetivos en 2015

### Gestión de Activos

- Seguir construyendo un modelo de negocio sostenible sobre la base de las capacidades institucionales y de distribución de la alianza estratégica en marcha.
- Continuar con la extensión a los mercados donde opera el Grupo de soluciones perfiladas más diversificadas y adaptadas a los distintos segmentos de clientes con el objetivo de ofrecerles un mayor valor añadido.

**Seguros.** En 2014 el negocio alcanza un beneficio atribuido al Grupo de 270 millones de euros, un 14,9% más que en 2013. Aislado el efecto de los tipos de cambio, el beneficio atribuido aumentaría el 24,0% muy apoyado en la mayor aportación de las aseguradoras compartidas al 50% en alianzas estratégicas.

En términos de su aportación total al Grupo, los ingresos generados por el negocio en el ejercicio (incluidas comisiones cedidas a las redes) se elevan a 2.600 millones de euros, un 2,9% superior al generado en 2013 a tipos de cambio constantes (-1,7% en euros corrientes).

Similar evolución del resultado total para el Grupo (resultado antes de impuestos más comisiones cedidas a las redes), que aumenta el 3,0% interanual en euros constantes, con distinta evolución por geografías:

- Europa reduce ligeramente su aportación en el año (-0,4%). La mejor evolución de Santander Consumer Finance (+5,8%) y Polonia (+42%) compensan los descensos registrados en España, Portugal y Reino Unido.
- Latinoamérica aumenta su resultado total (+8,1%) en un entorno regulatorio cada vez más estricto. Mayor impacto en Chile (-4,1%). Con todo, el resto de países siguen elevando su resultado total, en especial México (+18,5%).
- Por último, Estados Unidos aumenta su aportación un 8,3% interanual apoyado en la distribución de seguros de terceros de Santander Bank y en la actividad de las unidades de Puerto Rico.

## Estrategia y objetivos en 2015

### Seguros

- Contribuir a elevar la vinculación de los clientes de las distintas unidades del Grupo con una gama de productos más segmentada y adaptada a sus necesidades.
- Facilitar la contratación a través de cualquiera de los canales disponibles en el Banco.
- Incrementar el peso de productos de protección no vinculados.
- Extraer el máximo valor a las alianzas estratégicas con aseguradoras líderes mundiales en el desarrollo de un modelo de negocio sostenible.







# 5

## Informe de gestión del riesgo

- ▶ 170 Resumen ejecutivo
- ▶ 174 Ejercicio *comprehensive assessment* del Banco Central Europeo
- ▶ 177 Principios corporativos de gestión y control de riesgos
- ▶ 179 Gobierno corporativo de la función de riesgos
- ▶ 182 Modelo de gestión y control de riesgos
- ▶ 192 Entorno de riesgos
- ▶ 194 Riesgo de crédito
- ▶ 223 Riesgo de mercado de negociación y estructurales
- ▶ 245 Riesgo de liquidez y financiación
- ▶ 259 Riesgo operacional
- ▶ 268 Riesgo de cumplimiento, conducta y reputacional
- ▶ 274 Riesgo de modelo
- ▶ 275 Gestión de capital y control del riesgo de capital
- ▶ 281 Anexo: transparencia EDTF



## Resumen ejecutivo

### Principios de gestión y control del riesgo de Grupo Santander

páginas de 177 a 178

- ▶ *Group Wide Risk Management (GWRM)*: gestión de riesgos desde una visión integral e integrada en todos los niveles de la organización, alineando de manera eficiente los objetivos estratégicos de negocio con un perfil de riesgos medio-bajo y estable.
- ▶ Integración de la cultura de riesgos en toda la organización, impulsada por la alta dirección y con esquemas de retribución alineados con el apetito de riesgo.
- ▶ Independencia de la función de riesgos respecto de las funciones de negocio.
- ▶ Facultades y atribuciones con decisiones colegiadas que aseguran el contraste de opiniones.
- ▶ Formulación y seguimiento del apetito de riesgo, uso de análisis de escenarios con modelos y métricas avanzadas, estableciendo un marco de control, reporte y escalado que identifique los riesgos.

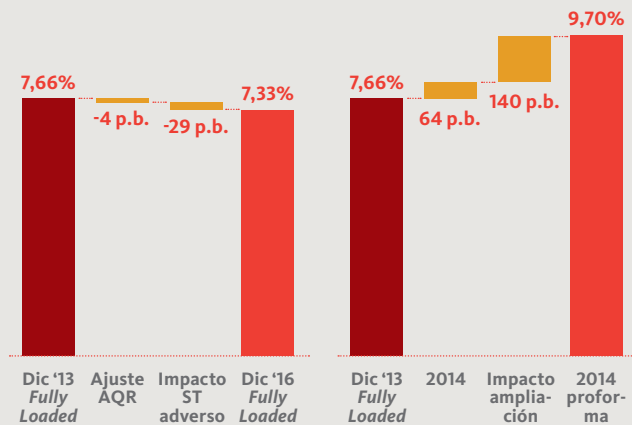
### Capital regulatorio

páginas de 275 a 280

#### CET1 fully loaded

##### Comprehensive Assessment

##### Evolución CET1 2014

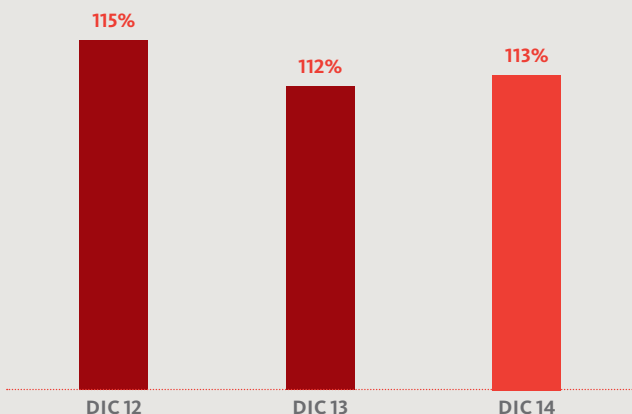


- ▶ El CET1 (Basel III *fully loaded*) se sitúa en un nivel del 9,7% tras realizar el 9 de enero de 2015 una ampliación de capital de 7.500 millones de euros para apoyar los planes de crecimiento orgánico del Grupo.
- ▶ El ejercicio de *Comprehensive Assessment* muestra la resistencia de balance del Grupo:
  - Ajuste inmaterial (4 p.b. en CET1) del AQR que refleja una clasificación correcta de los riesgos y unas coberturas adecuadas.
  - Deterioro del CET1 de sólo 29 p.b. en las pruebas de *stress test*, siendo el menor impacto de competidores de la zona euro.

### Riesgo de liquidez y financiación

páginas de 245 a 258

#### Ratio créditos netos/depositos total Grupo



Nota: datos 2012 y 2013 a perímetro homogéneo actual.

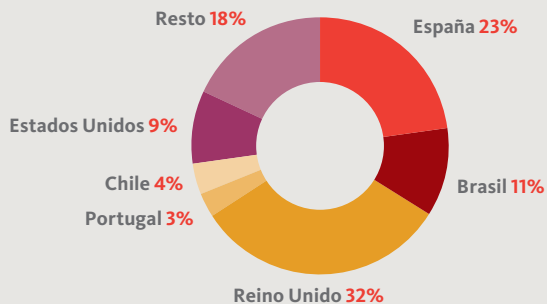
- ▶ Santander presenta una holgada posición de liquidez, apoyada en su fortaleza comercial y el modelo de filiales autónomas, con elevado peso de depósitos de clientes.
- ▶ La ratio de créditos sobre depósitos se mantiene en niveles muy confortables (113%).
- ▶ Entorno de mercado más favorable, con liquidez abundante a menor coste y mayor recurso en 2014 a la financiación mayorista de medio y largo plazo: 18 unidades emitiendo en 15 países y 13 divisas.
- ▶ Cumplimiento anticipado de requisitos regulatorios, y nuevo aumento de la reserva de liquidez del Grupo hasta los 230.000 millones de euros.

## Mejora del perfil de riesgo crediticio

páginas de 194 a 222

### Riesgo de crédito a clientes por geografías

%

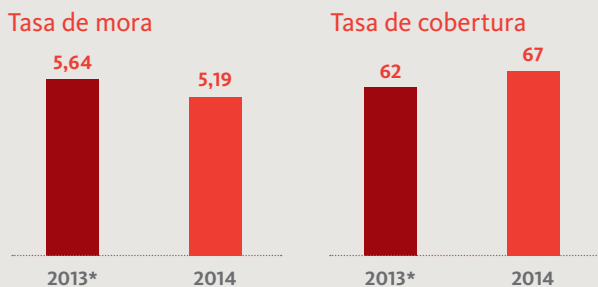


- ▶ Más del 80% del riesgo corresponde a banca comercial.
- ▶ Elevada diversificación geográfica y sectorial.
- ▶ Mejora del perfil de riesgo.
  - Tasa de morosidad del Grupo en 5,19%, reducción de 45 p.b. respecto al año anterior, destacando Brasil (-59 p.b.), UK (-19 p.b.) y España (-11 p.b.).
  - Tasa de cobertura en el 67% con aumento de 5 p.p. respecto a cierre de 2013.
  - Dotaciones a cierre de año en 10.562 millones de euros, con caída generalizada en las grandes unidades.
  - Coste de crédito en niveles del 1,43% (1,53% a diciembre 2013).

## Principales magnitudes

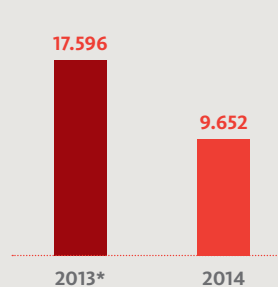
### Tasa de mora y cobertura

%



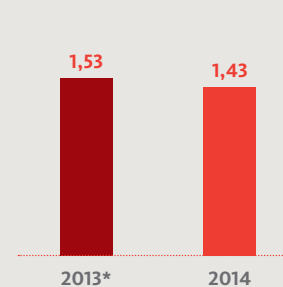
### Entradas netas

Millones de euros



### Coste de crédito<sup>1</sup>

%



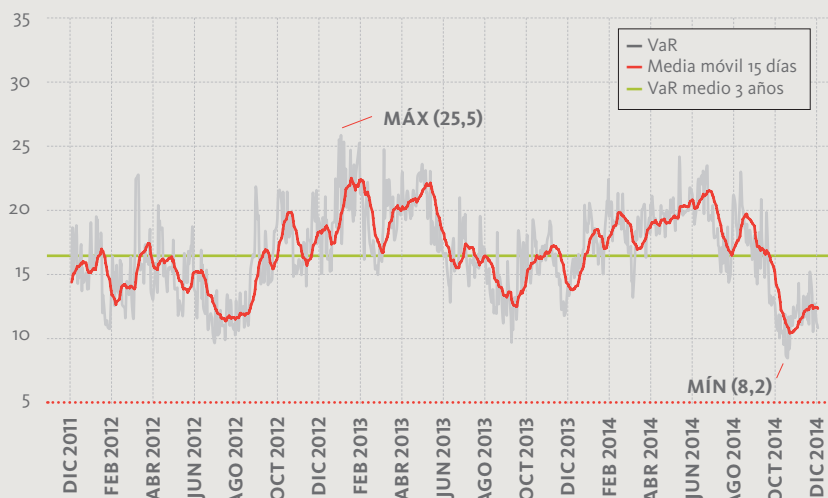
1. Coste del crédito = dotaciones insolvencias doce meses / inversión crediticia media.  
\* No incluye SCUSA.

## Riesgo de mercado de negociación y estructurales

páginas de 223 a 244

### Evolución VaR 2012-2014

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal un día



- ▶ El VaR medio en la actividad de negociación de banca mayorista global (BMG) permanece en niveles bajos por centrarse en el servicio a clientes y por la diversificación geográfica.
- ▶ Una estructura de balance adecuada permite que las variaciones de tipos de interés tengan un impacto reducido en margen y valor de los recursos propios.
- ▶ Niveles de cobertura del ratio *core capital* en torno al 100% ante movimientos de tipos de cambio.

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 controlan 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.

Se incluye, a continuación, 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: Infor-

me anual, Informe de auditoría y cuentas anuales e Informe con 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 apartado, así como en el propio IRP.

En anexo al final del informe de gestión del riesgo se incorpora la tabla con la localización de las recomendaciones EDTF (*Enhanced Disclosure Task Force*, promovido por el *Financial Stability Board*) en la información publicada por Grupo Santander.

## Mapa de navegación de documentos de Grupo Santander con información sobre gestión y control de riesgos

Bloque	Puntos	Informe anual	Informe audit. y ctas. anuales	IRP (Pilar III)
<b>Comprehensive Assessment BCE</b>	Ejercicio <i>Comprehensive Assessment</i> del Banco Central Europeo	Pág. 174	Nota 54.10	Apartado 5
<b>Principios corporativos</b>	Principios corporativos de gestión y control de riesgos	Pág. 177	Nota 54.1	Apartado 5
<b>Gobierno corporativo de la función de riesgos</b>	Gobierno corporativo de la función de riesgos	Pág. 179	Nota 54.2	Apartados 5 y 6
<b>Modelo de gestión y control de riesgos</b>	Mapa de riesgos	Pág. 182	Nota 54.3	Apartado 13
	<i>Group Wide Risk Management (GWRM)</i>	Pág. 183		
	<i>Risk assessment</i>	Pág. 183		
	Apetito de riesgo y estructura de límites	Pág. 184		
	Análisis de escenarios	Pág. 187		
	Planes de viabilidad y de resolución ( <i>Living wills</i> )	Pág. 188		
	<i>Reporting</i> independiente	Pág. 188		
	Marco de control interno	Pág. 189		
<b>Entorno de riesgos</b>	Cultura de riesgos	Pág. 190		
	Entorno de riesgos	Pág. 192		Apartado 2
<b>Riesgo de crédito</b>	Introducción al tratamiento del riesgo de crédito	Pág. 194	Nota 54.4 y otras notas e información relacionadas	Apartados 7 y 8
	Principales magnitudes y evolución (mapa de riesgo, evolución, conciliación, distribución geográfica y segmentación, métricas de gestión)	Pág. 194		
	Detalle de principales geografías: Reino Unido, España, Brasil	Pág. 203		
	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. 210		
	Ciclo del riesgo de crédito (preventa, venta y postventa)	Pág. 218		
	Estudio del riesgo y proceso de calificación crediticia, y planificación y establecimiento de límites (análisis de escenarios)	Pág. 218		
	Decisión sobre operaciones (técnicas de mitigación del riesgo de crédito)	Pág. 219		
	Seguimiento, medición y control	Pág. 220		
	Gestión recuperatoria	Pág. 222		
	<b>Riesgo de mercado de negociación y estructurales</b>	Actividades sujetas a riesgo de mercado y tipos de riesgo de mercado		
Riesgos de mercado de negociación		Pág. 224		
Principales magnitudes y evolución		Pág. 224		
Metodologías		Pág. 234		
Sistemas de control de límites		Pág. 235		
Riesgos estructurales de balance		Pág. 236		
Principales magnitudes y evolución		Pág. 236		
Metodologías		Pág. 240		
Sistemas de control de límites	Pág. 241			
<b>Riesgo de liquidez y financiación</b>	Riesgos de pensiones, actuarial y fiduciario	Pág. 241	Nota 54.6 y otras notas e información relacionadas	Apartado 10
	Introducción al tratamiento del riesgo de liquidez y financiación	Pág. 245		
	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. 246		
	Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2014	Pág. 250		
	Perspectivas de financiación en 2015	Pág. 258		
<b>Riesgo operacional</b>	Definición y objetivos. Gobierno corporativo y modelo organizativo	Pág. 259	Nota 54.7 y otras notas e información relacionadas	Apartado 11
	Modelo de gestión y control del riesgo operacional (ciclo de gestión, modelo de identificación, medición y evaluación del riesgo, implantación del modelo, sistema de información)	Pág. 260		
	Evolución principales métricas. Medidas de mitigación. Plan de continuidad del negocio	Pág. 263		
	Otros aspectos del control y seguimiento del riesgo operacional	Pág. 266		
<b>Riesgo de cumplimiento, conducta y reputacional</b>	Definiciones y objetivo. Gobierno corporativo y modelo organizativo	Pág. 268	Nota 54.8 y otras notas e información relacionadas	Apartado 12
	Modelo de apetito de riesgo y ejercicio de <i>risk assessment</i> regulatorio	Pág. 269		
<b>Riesgo de modelo</b>	Modelo de gestión del riesgo (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 supervisores)	Pág. 269	Nota 54.9	
	Riesgo de modelo	Pág. 274		
<b>Gestión de capital y control del riesgo de capital</b>	Nuevo marco regulatorio	Pág. 277	Nota 54.10 y otras notas e información relacionadas	Apartados 2 y 5
	Capital económico	Pág. 277		
	Planificación de capital y ejercicios de estrés	Pág. 279		
<b>Anexo: transparencia EDTF</b>	Tabla recomendaciones EDTF	Pág. 281		

# 1. Ejercicio *Comprehensive Assessment* del Banco Central Europeo

## Evaluación global del Banco Central Europeo

En octubre de 2013 comenzó el ejercicio de evaluación global del Banco Central Europeo con vistas a la puesta en marcha del Mecanismo Único de Supervisión a partir del 4 de noviembre de 2014. En este ejercicio, las entidades se han sometido a una evaluación del riesgo, un análisis de calidad de activos y una prueba de resistencia. Su objetivo es elevar la transparencia, el control y la credibilidad, de manera que los resultados refuercen la confianza del sector privado en la solvencia de los bancos europeos y en la calidad de sus balances.

Han participado las entidades más relevantes de la UE, es decir, todas las entidades que cumplieran al menos uno de los siguientes criterios: (1) Activos superiores a 30.000 millones de euros, (2) activos superiores al 20% del PIB del país; (3) ser una de las tres entidades más grandes en un Estado Miembro.

La evaluación global se ha fundamentado en tres pilares:

- **Análisis de riesgos (*risk assessment*):** evaluación previa del modelo de negocio y los riesgos más relevantes, incluyendo los relacionados con la liquidez, el apalancamiento y la financiación. Se ha tenido en cuenta el perfil de riesgo de cada entidad, su relación con las demás entidades y su vulnerabilidad a factores exógenos.
- **Revisión de la calidad de los activos (*Asset Quality Review-AQR*):** análisis cualitativo y cuantitativo de las exposiciones de crédito y mercado a diciembre de 2013 (incluyendo las de fuera de balance, dudosos, refinanciaciones y riesgo soberano). Su objetivo específico es evaluar si las provisiones y la valoración de colaterales de la exposición crediticia son adecuadas, así como la valoración de los instrumentos complejos y activos de alto riesgo. Se estructuró en tres fases:
  - Selección de carteras: a propuesta de las autoridades nacionales, se seleccionaron las carteras a incluir en el análisis, cumpliendo con los criterios sobre cobertura establecidos a nivel de entidad.

- Ejecución: validación de la integridad de datos, valoración de las garantías, y recálculo de las provisiones y los activos ponderados por riesgo.
- Verificación: análisis de la consistencia para asegurar la comparabilidad de los resultados de todas las carteras y de todos los bancos en toda la Unión Europea. Incluye el análisis del control de calidad, pautas y definiciones.
- **Pruebas de resistencia (*stress test*):** ejercicio de análisis sobre la capacidad de soportar una situación adversa por parte de las entidades. Se ha realizado en colaboración con la EBA (*European Banking Authority*).

El ejercicio estableció un escenario base y otro adverso que impactan en la evolución de un banco, incluidos sus riesgos (crédito, mercado, soberano, titulización y coste de financiación), con un horizonte temporal de tres años (2014-2016), utilizando datos de partida a cierre de 2013 y ajustados por el AQR. El escenario macroeconómico en el escenario adverso ha tenido en cuenta algunos riesgos sistémicos para el sector bancario, como son un incremento en los tipos de interés de los bonos a nivel global, especialmente los vinculados a economías emergentes, o un mayor deterioro de la calidad de los activos en países con fundamentales más débiles y sectores financieros vulnerables.

El capital mínimo (CET1) se estableció en el 8% en el escenario base y un 5,5% en el escenario adverso, siguiendo la definición de Basilea III (CRD IV/CRR) y su calendario de introducción progresiva (*phase-in*).

Los resultados del *stress test* se basan en los escenarios definidos en la metodología y no son previsiones del desempeño financiero ni de las ratios de capital. El *stress test* se basa en la metodología común diseñada por la EBA, que incluye hipótesis clave para simplificar el ejercicio (por ejemplo, un balance estático, un reparto de dividendos similar al de la media de los últimos tres años y ajustes de valoración en la deuda pública).



Datos básicos *stress test* 2014 para el conjunto de la Unión Europea (Perímetro EBA)

Muestra	Impacto CET1 <i>fully loaded</i>	Déficit de capital
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 123 bancos</li> <li>• 28 billones de euros de activos (70% sistema bancario UE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AQR: -40 p.b.</li> <li>• Escenario adverso: -230 p.b.</li> <li>• Total: -270 p.b.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Máximo: 24.600 millones de euros</li> <li>• Actual: 9.500 millones de euros (después medidas 2014)</li> </ul>

**Resultado de la evaluación global del BCE**

El resultado de la evaluación global del BCE para Banco Santander ha puesto de manifiesto la calidad de las carteras, la correcta valoración de los activos y las adecuadas provisiones, así como la fortaleza de su modelo de negocio ante escenarios macroeconómicos adversos.

Por lo que respecta al **ejercicio de AQR** o de revisión de la calidad de las carteras, se han analizado 16 grandes carteras de crédito de siete países y distintos segmentos (residencial, pymes, *corporates*) hasta superar el 50% de los riesgos crediticios. Asimismo, se han revisado procedimientos y políticas, realizado muestreos y revisión de expedientes, valoraciones de inmuebles y garantías, así como los modelos de valoración de la cartera de negociación.

El ajuste derivado de este exhaustivo análisis ha sido inmaterial en el CET1 (-4 p.b.), el menor impacto de entre los competidores y muy alejado de la media del sistema (-40 p.b.). Todo ello refleja la correcta valoración y clasificación de los activos, así como un adecuado nivel de provisiones asociadas a los mismos.

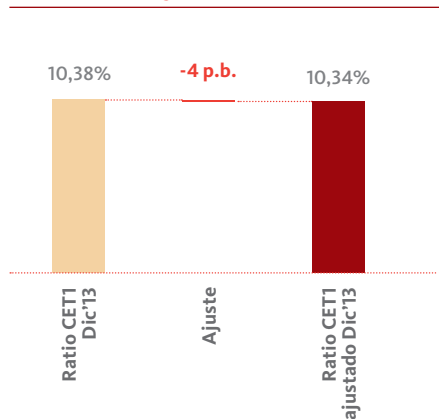
Además en términos de activos de nivel 3 Santander es el Banco con menor peso entre los grandes bancos europeos (0,13% del activo total), derivado de la menor complejidad del balance y de nuestro modelo de banca comercial.

Por lo que se refiere al **stress test**, Santander ha superado holgadamente los escenarios propuestos, en especial el adverso, de muy baja probabilidad de ocurrencia.

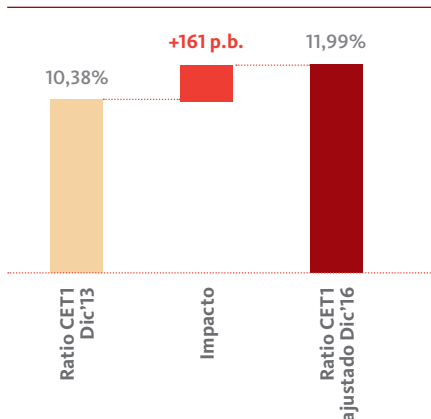
En el escenario base, Santander se sitúa entre las entidades que más capital genera en el periodo (+161 p.b.) elevando el CET1 a 2016 hasta el 12%. Con ello el exceso de capital sobre el mínimo requerido en el análisis (8%) se aproxima a 22.000 millones de euros de euros, entre los más elevados del sistema.

En el escenario adverso, Santander es el Banco que menos impacto negativo presenta de entre los grandes europeos. Su ratio CET1 2016 desciende en 143 p.b. hasta el 8,95%, lo que supone un superávit de 345 p.b. o 19.456 millones de euros sobre el mínimo exigido (5,5%). También entre los mayores del sistema.

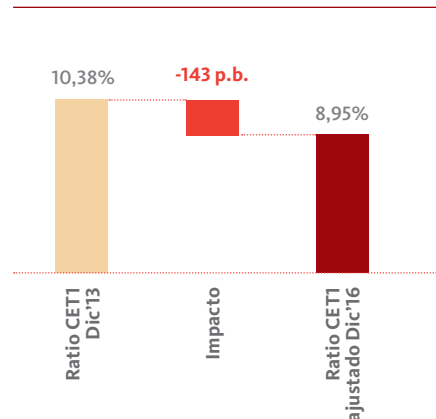
Ratio CET1 AQR (%)



Ratio CET1 ST Base (%)



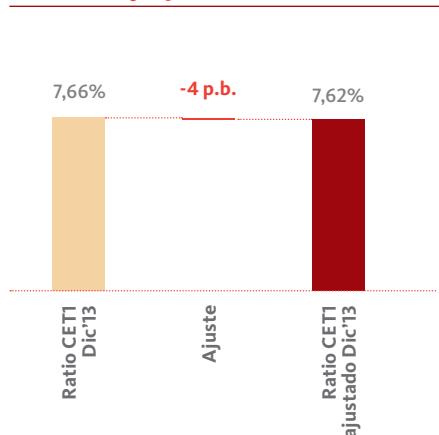
Ratio CET1 ST Adverso (%)



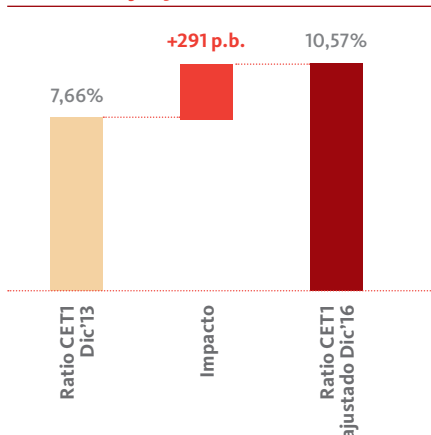
Considerando la versión *fully loaded* del ratio CET1, es decir, anticipando los impactos de Basilea III, los resultados siguen siendo muy satisfactorios para el Grupo:

- En el escenario base, Santander se sitúa como la segunda entidad que más capital genera en el período (+291 pb) alcanzando un CET1 en 2016 de 10,57%, lo que supone un exceso de capital sobre el mínimo requerido en el análisis de aproximadamente 14.000 millones de euros.
- En el escenario adverso, Santander es el Banco que menos impacto negativo presenta de entre los grandes europeos en su ratio CET1, al disminuir solo 33 p.b. hasta el 7,33%, lo que supone un superávit de 183 p.b. o 10.320 millones de euros sobre el mínimo exigido (5,5%).

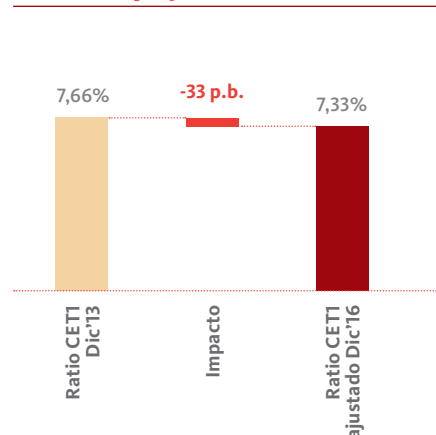
Ratio CET1 *fully loaded* AQR (%)



Ratio CET1 *fully loaded* ST Base (%)



Ratio CET1 *fully loaded* ST Adverso (%)



En resumen, los ajustes inmateriales del AQR, los bajos impactos en los escenarios contemplados en las pruebas de resistencia y los superávits de capital alcanzados reflejan un comportamiento diferencial frente a los competidores y confirman que Grupo Santander opera con los niveles de capital adecuados para su modelo de negocio y su perfil de riesgo medio-bajo.

El ejercicio de *Comprehensive Assessment* ha sido la última de las pruebas de resistencia a las que ha sido sometido Grupo Santander a lo largo de la reciente crisis económica. 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 ante los escenarios macroeconómicos más severos.

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 (para más detalle ver apartado 12.3).

## 2. Principios corporativos de gestión y control de riesgos

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 los procesos de identificación, valoración, gestión y control 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, ha 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.

La actividad de riesgos se rige por los siguientes principios básicos, los cuales están alineados con la estrategia y el modelo de negocio de Grupo Santander y tienen en cuenta las recomendaciones de los órganos supervisores, reguladores y las mejores prácticas del mercado.

- Una **cultura de riesgos** integrada en toda la organización. Comprende una serie de actitudes, valores, habilidades y pautas de actuación frente a los riesgos que se integran en todos los procesos, incluidos los de toma de decisiones de gestión del cambio y de planificación estratégica y de negocio. Se desarrolla a través de la **fuerte involucración de la alta dirección** en la gestión y toma de decisiones sobre los riesgos, **esquemas de retribución alineados con el apetito de riesgo**, procesos de formación en todos los niveles de la organización, mecanismos de control robustos y un marco normativo completo y detallado de las políticas y procesos de gestión y control de los riesgos.
- **Independencia de la función de riesgos**, abarcando todos los riesgos y proporcionando una adecuada separación entre las unidades generadoras de riesgo y las encargadas de su control y contando con autoridad suficiente y el acceso directo a los órganos de dirección y gobierno que tienen la responsabilidad de la fijación y supervisión de la estrategia y las políticas de riesgos.
- La **consideración integral de todos los riesgos** como objetivo para la adecuada gestión y control de los mismos, incluyendo tanto los riesgos originados directamente como indirectamente (por ejemplo, por parte de proveedores internos y externos). Se considera esencial la capacidad de elaborar una visión omni-compreensiva de los riesgos asumidos, entendiendo las relaciones entre los mismos y facilitando su valoración conjunta, sin perjuicio de las diferencias de naturaleza, grado de evolución y posibilidades reales de gestión y control de cada tipo de riesgos, y adaptando la organización, procesos, informes y herramientas a las características de cada uno.

- Un **modelo organizativo y de gobierno** que asigna a todos los riesgos responsables de gestión y control, preservando el principio de independencia y con mecanismos de reporte claros y coherentes tanto en cada filial del Grupo, como de éstas con la Corporación.
- La toma de decisiones se instrumenta a través de **facultades y atribuciones** a cada unidad gestora del riesgo, principalmente a través de **órganos colegiados**, lo que se considera un instrumento eficaz para facilitar un adecuado análisis y diferentes perspectivas a considerar en la gestión de riesgos. El proceso de decisión incluye un ordenado contraste de opiniones, proporcionado al impacto potencial de la decisión y a la complejidad de los factores que le afectan.
- El Grupo promueve el uso de **instrumentos de gestión comunes entre países**, sin perjuicio de su adaptación a la normativa, exigencias supervisoras y grado de avance de cada unidad.
- Estos instrumentos incluyen la formulación y seguimiento del **apetito de riesgo**, por el que el Grupo determina la cuantía y tipología de los riesgos que considera razonable asumir en la ejecución de su estrategia de negocio y su desarrollo en límites objetivos, contrastables y coherentes con el apetito de riesgo para cada actividad relevante; y el uso del **análisis de escenarios** y una visión anticipativa de los riesgos en los procesos de gestión, usando **modelos y métricas** avanzados y estableciendo un **marco de control, reporte y escalado** que permitan identificar y gestionar los riesgos desde diferentes perspectivas. Adicionalmente, los procesos periódicos de identificación y evaluación de riesgos (*risk assessment*) y los planes de contingencia, continuidad de negocio y viabilidad y resolución completan los mecanismos de gestión esenciales que, junto al resto de instrumentos y principios señalados, conforman los componentes del programa de gestión integral de los riesgos del Grupo (*group wide risk management*).

En los siguientes apartados se desarrollan los componentes comunes a todos los riesgos, dejando para los apartados finales el análisis de los componentes y perfil de riesgo específico para cada tipo de riesgo.

## 3. Gobierno corporativo de la función de riesgos

### 3.1. Estructura de gobierno corporativo de riesgos

El consejo de administración es el responsable de la aprobación de las políticas y estrategias generales de la Sociedad y, en particular, de la política general de riesgos.

Además de la comisión ejecutiva, que presta una especial atención a los riesgos, el consejo cuenta con la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

#### La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento

Esta comisión tiene como misión asistir al consejo en materia de supervisión y control de riesgos, en la definición de las políticas de riesgos del Grupo, en las relaciones con las autoridades supervisoras y en materia de regulación y cumplimiento.

Por acuerdo de la junta general de 2014<sup>1</sup> y a propuesta del consejo, se creó esta comisión, en línea con la directiva europea CRD IV y con las mejores prácticas de mercado. Está compuesta por consejeros externos o no ejecutivos, con una mayoritaria representación de consejeros independientes y presidida por un consejero independiente.

Las funciones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento son:

- Apoyar y asesorar al consejo en la definición y evaluación de las políticas de riesgos que afectan al Grupo y en la determinación de la propensión al riesgo y estrategia de riesgos. En las políticas de riesgos del Grupo se han de incluir:
  - i. La identificación de los distintos tipos de riesgo a los que se enfrenta el Grupo, incluyendo entre los financieros o económicos los pasivos contingentes y otros fuera del balance.
  - ii. La fijación del apetito de riesgo que el Grupo considere aceptable.
- Apoyar y asesorar al consejo en la vigilancia de la aplicación de la estrategia de riesgos.
- Revisar sistemáticamente las exposiciones con los clientes principales, sectores económicos de actividad, áreas geográficas y tipos de riesgo.
- Conocer y valorar las herramientas de gestión, iniciativas de mejora, evolución de proyectos y cualquier otra actividad relevante relacionada con el control de riesgos, incluyendo la política sobre modelos internos de riesgo y su validación interna.
- Apoyar y asesorar al consejo en la relación con supervisores y reguladores en los distintos países en que está presente el Grupo.
- Supervisar el cumplimiento del código general de conducta, de los manuales y procedimientos de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo y, en general, de las reglas de gobierno y el programa de cumplimiento de la Sociedad y hacer las propuestas necesarias para su mejora. En particular, corresponde a la comisión recibir información y, en su caso, emitir informe sobre medidas disciplinarias a miembros de la alta dirección.
- Supervisar la política y reglas de gobierno y cumplimiento del Grupo y, en particular, de la adopción de las acciones y medidas que sean consecuencia de los informes o actuaciones de inspección de las autoridades administrativas de supervisión y control.
- Dar seguimiento y evaluar las propuestas normativas y novedades regulatorias que resulten de aplicación y posibles consecuencias para el Grupo.

1. La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento celebró su primera reunión el día 23 de julio de 2014.



### La comisión delegada de riesgos (CDR)

Es un órgano con facultades delegadas del consejo para la gestión de riesgos y adopta decisiones en el ámbito de dichas facultades para asegurar que el perfil de riesgos del Grupo derivado de la estrategia de negocio está alineado con los límites de apetito de riesgo y políticas globales aprobadas por el consejo. Bajo estas facultades la CDR aprueba operaciones de riesgo, establece políticas de riesgos y hace un seguimiento del perfil de riesgos global, asegurando que el Grupo cuente con la estructura, recursos y sistemas necesarios para hacer una adecuada gestión y control de riesgos.

La CDR está presidida por un vicepresidente ejecutivo del consejo, formando también parte de la misma otros cuatro consejeros del Banco. Durante 2014, la comisión delegada de riesgos ha celebrado 96 reuniones, lo que pone de manifiesto la importancia que Grupo Santander da a una adecuada gestión de sus riesgos.

Las principales responsabilidades de esta comisión son:

- 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.
- Proporcionar a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento la información que ésta precise para el cumplimiento de las funciones que le atribuyan la ley, los Estatutos y el presente reglamento, sin perjuicio de la obligación de mantener al consejo de administración puntualmente informado de sus actuaciones en materia de gestión de riesgos.
- Hacer seguimiento del perfil general de riesgos del Grupo compuesto por todos los riesgos detallados en el mapa de riesgos (ver apartado 4.1 de este informe).
- Gestionar las exposiciones con los distintos clientes, sectores económicos de actividad, áreas geográficas y tipos de riesgo.
- Autorizar las herramientas de gestión, iniciativas de mejora, evolución de proyectos y cualquier otra actividad relevante relacionada con el control de riesgos, incluyendo la política sobre modelos internos de riesgo y su validación interna.
- Seguir, en el ámbito de sus actividades, las indicaciones formuladas por las autoridades supervisoras en el ejercicio de su función.
- Velar porque las actuaciones del Grupo resulten consistentes con el apetito de riesgo previamente decidido por el consejo de administración, con el asesoramiento de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, y delegar en otros comités de rango inferior o directivos facultades para la asunción de riesgos.

### Comités básicos en la gestión de riesgos

La CDR tiene delegadas parte de sus facultades en comités de riesgo corporativos, estructurados por tipo de riesgo y actividad, lo que facilita un adecuado proceso de escalado para la toma de decisiones final y seguimiento continuo del perfil de riesgos.

Cada tipo de riesgo tiene su propio esquema de comités. Así, el riesgo de crédito se gobierna con comités en función del segmento del cliente y el riesgo de mercado desde el comité global de riesgos de mercado. Los riesgos actuarial y de pensiones se gobiernan en el comité de riesgos de negocios globales.

Por su parte, la gestión de riesgo operacional ha sido un eje de actuación muy relevante durante 2014, impulsando la participación de las primeras líneas de defensa y potenciando la figura del coordinador de riesgo operacional dentro de las mismas. Dichos coordinadores participan y apoyan activamente en la gestión y control de este riesgo. El esquema de gobierno cuenta con comités de primera línea, en los que se tratan los temas más relevantes en relación a la gestión del riesgo operacional, y un comité de control (comité corporativo de riesgo operacional).

Para mayor información sobre el gobierno de los riesgos de liquidez y cumplimiento, se remite a los apartados relativos a riesgo de liquidez y financiación y riesgo de cumplimiento, conducta y reputacional de este mismo informe.

## 3.2. Modelo de responsabilidades en la función de riesgos

### Líneas de defensa

Banco Santander sigue un modelo de gestión y control de riesgos basado en tres líneas de defensa.

La primera línea de defensa está constituida por las unidades de negocio y las áreas de soporte (incluidas las especializadas en riesgos) que como parte de su actividad originan la exposición de riesgo del Banco. Estas unidades son responsables de gestionar, hacer seguimiento y reportar adecuadamente el riesgo generado, que debe ajustarse al apetito de riesgos y a los límites de riesgo autorizados. Para atender su función, la primera línea de defensa debe disponer de los medios para identificar, medir, gestionar y reportar los riesgos asumidos.

La segunda línea de defensa está constituida por equipos de control y supervisión de riesgos, incluyendo la función de cumplimiento. Esta segunda línea vela por el control efectivo de los riesgos y asegura que los mismos se gestionan de acuerdo con el nivel de apetito de riesgo definido.

Auditoría interna, como tercera línea de defensa y en su labor de última capa de control, evalúa periódicamente que las políticas, métodos y procedimientos son adecuados y comprueba su efectiva implantación.

Las tres líneas de defensa cuentan con un nivel de separación e independencia suficiente para no comprometer la efectividad del esquema general y actúan coordinadamente a fin de maximizar su eficiencia y potenciar su efectividad.

Por encima de las líneas de defensa, las comisiones del consejo y los comités ejecutivos de riesgos (ver detalle en el apartado 3.1. Estructura de comités) tanto en la corporación como en las unidades se encargan de la adecuada gestión y control de los riesgos desde el más alto nivel de la organización.

### Estructura organizativa de la función de riesgos

El *chief risk officer* (CRO) es el responsable de la función de riesgos y reporta a un vicepresidente ejecutivo del Banco, que es miembro del consejo de administración y presidente de la comisión delegada de riesgos.

El CRO, que realiza un labor de asesoramiento y *challenge* a la línea ejecutiva, reporta de forma independiente a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y al consejo.

El modelo de gestión y control de riesgos se estructura en los siguientes ejes:

- Gestión especializada de riesgos, que permite a las unidades gestionar el riesgo que generan de acuerdo a las políticas y límites establecidos.
- Control de riesgos financieros, no financieros y transversales (ver mapa de riesgos en apartado 4.1.), verificando que la gestión y exposición por tipo de riesgo se adecua a lo establecido por la alta dirección.
- *Group Wide Risk Management* que implica una visión agregada e integral de riesgos, valorando el perfil global de riesgos de la entidad y supervisando que encaja en el apetito de riesgo y estructura de límites establecido por el consejo, y controlando que los sistemas de gestión y control de los riesgos son adecuados y en línea con los criterios más exigentes y mejores prácticas observadas en la industria y/o requeridas por los reguladores.
- Desarrollo en el ámbito de riesgos de la normativa, metodologías e infraestructuras de información.
- Planificación y gobierno interno.
- Validación interna de modelos de riesgo 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 gobierno asociado.
- Control y coordinación de proyectos regulatorios para supervisar el diseño e implantación de los mejores estándares de gestión de riesgo regulatorio en el Grupo y el cumplimiento de requisitos regulatorios en todos los países de forma consistente y eficaz.

### 3.3. Relación del Grupo con las filiales en la gestión de riesgos

#### Respecto a la alineación de las unidades con la Corporación

El modelo de gestión y control de riesgos comparte, en todas las unidades del Grupo, unos principios básicos a través de marcos corporativos.

Más allá de estos principios y fundamentos, cada unidad adapta su gestión de riesgos a su realidad local, en el marco de las políticas y estructuras corporativas, lo que permite reconocer un modelo de gestión de riesgos en Grupo Santander.

Una de las fortalezas de este modelo es la adopción de las mejores prácticas que se desarrollan en cada una de las unidades y mercados en los que el Grupo está presente. Las divisiones corporativas de riesgos actúan como centralizadores y transmisores de dichas prácticas.

#### Respecto a la estructura de comités

Los órganos de gobierno de las unidades del Grupo se estructuran atendiendo a los requerimientos locales regulatorios y legales, y a la dimensión y complejidad de cada unidad, siendo coherentes con los de la matriz, de acuerdo a lo establecido en el marco de gobierno interno, facilitando así la comunicación, reporte y control efectivo.

Los órganos de administración de la filiales, de acuerdo al marco de gobierno interno que tiene establecido el Grupo, cuentan con su propio modelo de facultades de riesgos (cuantitativas y cualitativas), debiendo seguir los principios de actuación contenidos en los modelos y marcos de referencia que a nivel corporativo se desarrollen.

Dada su capacidad de visión integral y agregada de todos los riesgos, el Banco matriz se reserva las facultades de validación y cuestionamiento de las operaciones y políticas de gestión en las distintas unidades, en la medida en que afectan al perfil de riesgo del Grupo.

# 4. Modelo de gestión y control de riesgos

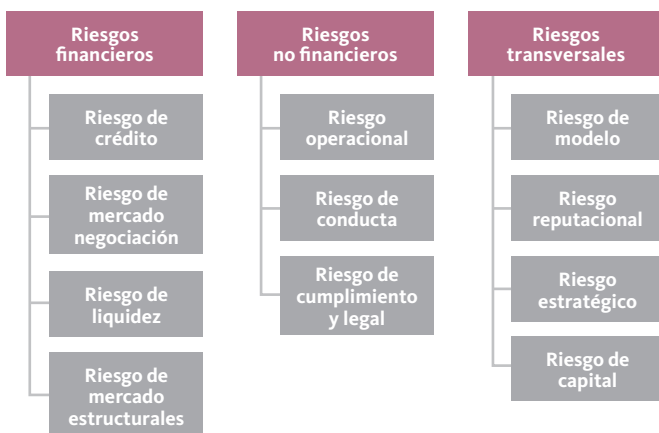
El modelo de gestión y control de riesgos asegura el mantenimiento del perfil de riesgo dentro de los niveles fijados por el apetito de riesgo y los restantes límites. De igual manera, incorpora la adopción de medidas correctoras y de mitigación necesarias para mantener los niveles de riesgo en consonancia con los objetivos definidos.

A continuación se detallan los elementos que permiten una adecuada gestión y control de todos los riesgos derivados de la actividad de Grupo Santander.

## 4.1. Mapa de riesgos

La identificación y valoración de todos los riesgos es piedra angular para el control y la gestión de los mismos. El mapa de riesgos cubre las principales categorías de riesgo en las que Grupo Santander tiene sus exposiciones, actuales y/o potenciales más significativas, facilitando esta identificación.

En su primer nivel el mapa de riesgos incluye los siguientes:



### Riesgos financieros

- **Riesgo de crédito:** riesgo que se puede producir derivado del incumplimiento de las obligaciones contractuales acordadas en las transacciones financieras.
- **Riesgo de mercado de negociación:** aquel en el que se incurre como consecuencia de la posibilidad de cambios en los factores de mercado que afecten al valor de las posiciones en las carteras de negociación.
- **Riesgo de liquidez:** riesgo de no cumplir con las obligaciones de pago en tiempo o de hacerlo con un coste excesivo.
- **Riesgo de mercado estructural:** riesgo ocasionado por la gestión de las diferentes partidas del balance, incluyendo las relativas a la suficiencia de recursos propios y las derivadas de las actividades de seguros y pensiones.

### Riesgos no financieros

- **Riesgo operacional:** riesgo de pérdidas debidas a la inadecuación o el fallo de los procedimientos, las personas y los sistemas internos, o a acontecimientos externos.
- **Riesgo de conducta:** riesgo ocasionado por prácticas inadecuadas en la relación del Banco con sus clientes, el trato y los productos ofrecidos al cliente, y su adecuación a cada cliente concreto.
- **Riesgo de cumplimiento y legal:** riesgo debido al incumplimiento del marco legal, las normas internas o los requerimientos de reguladores y supervisores.

### Riesgos transversales

- **Riesgo de modelo:** riesgo que recoge las pérdidas originadas por decisiones fundadas principalmente en los resultados de modelos, debido a errores en la concepción, aplicación o utilización de dichos modelos.
- **Riesgo reputacional:** riesgo de daños en la percepción del Banco por parte de la opinión pública, sus clientes, inversores o cualquier otra parte interesada.
- **Riesgo estratégico:** riesgo de que los resultados se separen significativamente de la estrategia o plan de negocio de la Entidad

por cambios en las condiciones generales de negocio y riesgos asociados con decisiones estratégicas. Incluye el riesgo de mala implementación de decisiones o de falta de capacidad de respuesta a los cambios en el entorno de negocio.

- **Riesgo de capital:** riesgo de que el Grupo o alguna de sus sociedades no cuente con la cantidad y/o calidad de recursos propios suficientes para cumplir los requerimientos regulatorios mínimos fijados para operar como banco; responder a las expectativas del mercado en relación con su solvencia crediticia y respaldar el crecimiento de los negocios y las posibilidades estratégicas que se presenten.

#### 4.2. Group Wide Risk Management (GWRM)

El GWRM implica la identificación, valoración, adecuada gestión y control de todos los riesgos, con una visión integral e integrada en todos los niveles de la organización. La implantación y gestión coordinada de todos los elementos que lo componen, permite una valoración continua del perfil de riesgos del Grupo así como su gestión global, mejorando las capacidades en la gestión de riesgos en todos los niveles de la organización.

El Grupo ha puesto en marcha el programa Santander *Advanced Risk Management* para acelerar la implantación de sus proyectos estratégicos de mejora de la capacidad de gestión y control de riesgos, con el objeto de posicionar al Grupo Santander como mejor práctica de mercado en el escenario financiero actual.

El programa tiene la ambición de alcanzar la excelencia en la gestión de riesgos tanto a nivel Corporativo como a nivel local, manteniendo siempre una visión enfocada a hacer “más y mejor” negocio.

El ámbito de aplicación del programa son todas las unidades del Grupo y asegura unos principios homogéneos de gestión ante los distintos entornos regulatorios y competitivos.

Con el *Advanced Risk Management* Santander aspira a ser un *best in class* en la gestión de riesgos, alineando de manera eficiente los objetivos estratégicos de negocio con un perfil de riesgos medio-bajo y estable.

Los principales ejes de desarrollo del ARM son:



#### 4.3. Risk Assessment

Banco Santander, como parte de su gestión rutinaria, identifica y evalúa los riesgos financieros y no financieros a los que está expuesto en las distintas geografías en las que opera, y que son inherentes a su actividad.

En un proceso de mejora continua, y para dar una visión más global y consistente a este proceso, Banco Santander ha lanzado a finales de 2014 un proyecto corporativo de identificación y evaluación de riesgos “*Risk identification & assessment*”. Este proyecto nace para incrementar la robustez y sistematicidad en la identificación y valoración de riesgos en el Grupo y busca complementar y aunar otras iniciativas en las que se viene trabajando hasta ahora de forma paralela e independiente en el ámbito del riesgo operacional (cuestionarios de autoevaluación de riesgo operacional, ver apartado 9.2.2), del riesgo legal y de cumplimiento (*risk assessment* regulatorio, ver apartado 10.3) y de control interno.

La metodología de *risk identification @ assessment* permite identificar y evaluar los riesgos residuales del Grupo por tipo de riesgo (de acuerdo a la tipología de riesgos descrita en el apartado 4.1 de este informe) por segmento de negocio, por unidad y a nivel corporativo. Dichos riesgos residuales son valorados tanto en condiciones actuales como en otras potenciales, lo que implica un análisis completo del riesgo al que está sometido el Banco en el desarrollo de su actividad.

Los resultados del ejercicio permiten identificar, tanto a nivel agregado como a nivel granular, los principales riesgos del Banco así como debilidades en los controles que los mitigan. Estos resultados son una base y fuente de información importante para otros elementos clave en la gestión de riesgos, tal y como se detalla en el siguiente gráfico:



#### 4.4. Apetito de riesgo y estructura de límites

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 estas hayan sido validadas por el Grupo.

Durante el ejercicio 2014 se ha extendido la implantación local del apetito de riesgo a la práctica totalidad de las unidades del Grupo. Asimismo, se ha trabajado en reforzar las capacidades de análisis de escenarios entre otras mejoras.

#### Modelo de negocio bancario y fundamentos del apetito de riesgo

La definición y establecimiento del apetito de riesgo en Grupo Santander es consistente con su cultura de riesgos y su modelo de negocio bancario desde la perspectiva de riesgo. Los principales elementos que definen dicho modelo de negocio y que fundamentan el apetito de riesgo en Grupo Santander son:

- Un perfil general de riesgo medio-bajo y predecible basado en un modelo de negocio diversificado, centrado en banca minorista con una presencia diversificada internacionalmente y 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.
- 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).
- El desarrollo de su actividad en base a un modelo de conducta que vele por los intereses de sus clientes y accionistas.
- Una disponibilidad adecuada y suficiente de medios humanos, sistemas y herramientas 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.



### Principios corporativos del apetito de riesgo

El apetito de riesgo en Grupo Santander se rige en todas sus entidades por los siguientes principios:

- **Responsabilidad del consejo y de la alta dirección.** El consejo de administración de la Entidad es el máximo responsable de fijar el apetito de riesgo y su soporte normativo, así como de supervisar su cumplimiento.
- **Visión integral del riesgo (*enterprise wide risk*), contraste y cuestionamiento del perfil de riesgo.** El apetito de riesgo debe considerar todos los riesgos significativos a los que la Entidad está expuesta, facilitando una visión agregada del perfil de riesgo de la Entidad a través del uso de métricas cuantitativas e indicadores cualitativos. Permite al consejo y a la alta dirección cuestionar y asimilar el perfil de riesgo actual y previsto en los planes de negocio y estratégicos y su coherencia con los límites máximos de riesgo.
- **Estimación futura de riesgos (*forward looking view*).** El apetito de riesgo debe considerar el perfil de riesgo deseable en el momento actual y a medio plazo considerando tanto las circunstancias más probables como escenarios de estrés.
- **Vinculación con los planes estratégicos y de negocio e integración en la gestión.** El apetito de riesgo es un referente en la planificación estratégica y de negocio y se integra en la gestión a través de un doble enfoque *bottom-up* y *top-down*:
  - visión *top-down*: el consejo de la Entidad debe liderar la fijación del apetito de riesgo, velando por la desagregación, distribución y traslación de los límites agregados a los límites de gestión fijados a nivel de cartera, unidad o línea de negocio.
  - visión *bottom-up*: el apetito de riesgo de la Entidad debe surgir de la interacción efectiva del consejo con la alta dirección, la función de riesgos y los responsables de las líneas y unidades de negocio. El perfil de riesgo que se contrasta con los límites de apetito de riesgo se determinará por agregación de las mediciones realizadas a nivel cartera, unidad y línea de negocio.
- **Coherencia en el apetito de riesgo de las diversas unidades y lenguaje de riesgos común a toda la organización.** El apetito de riesgo de cada unidad del Grupo debe resultar coherente con el definido en las restantes unidades y con el definido para el Grupo en su conjunto.
- **Revisión periódica, contraste continuo y adaptación a mejores prácticas y requerimientos regulatorios.** La evaluación del perfil de riesgo de la Entidad y su contraste con las limitaciones fijadas por el apetito de riesgo debe ser un proceso iterativo. Deben establecerse los mecanismos adecuados de seguimiento y control que aseguren el mantenimiento del perfil de riesgo dentro de los niveles fijados, así como la adopción de las medidas correctoras y mitigantes que sean necesarias en caso de incumplimiento.

### Estructura de límites, seguimiento y control

La formulación del ejercicio de apetito de riesgo es anual e incluye una serie de métricas y límites sobre dichas métricas (límites de apetito de riesgo o *statements*) que expresan en términos cuantitativos y cualitativos la máxima exposición de riesgo que cada entidad del Grupo y el Grupo en su conjunto están dispuestos a asumir.

El cumplimiento de los límites del apetito de riesgo es objeto de seguimiento continuo. Las funciones especializadas de control informan al menos trimestralmente al consejo y a su comisión especializada en riesgos de la adecuación del perfil de riesgo con el apetito de riesgo autorizado.

Los excesos e incumplimientos del apetito de riesgo son reportados por la función de control de riesgos a los órganos de gobierno pertinentes. Su presentación se acompaña de un análisis de las causas que los provocaron, una estimación del tiempo en el que van a permanecer así como una propuesta de acciones para corregir los excesos cuando el órgano de gobierno correspondiente lo estime oportuno.

La vinculación de los límites de apetito de riesgo con los límites utilizados en la gestión de las unidades de negocio y de las carteras supone un elemento clave para lograr la efectividad del apetito de riesgo como herramienta de gestión de riesgo.

Así, las políticas de gestión y la estructura de límites utilizados en la gestión para las diferentes tipologías y categorías de riesgo, y que se describen con mayor detalle en los apartados 6.5.2. Planificación y establecimiento de límites, 7.2.3. y 7.3.3. Sistema de control de límites de este informe, guardan una relación directa y trazable con los principios y límites definidos en el apetito de riesgo.

De esta forma, los cambios en el apetito de riesgo se trasladan a cambios en los límites y controles utilizados en la gestión de riesgos de Santander y cada una de las áreas de negocio y de riesgos tiene la responsabilidad de verificar que los límites y controles utilizados en su gestión cotidiana están fijados de manera que no se puedan incumplir los límites de apetito de riesgo. La función de control y supervisión de riesgos validará después esta evaluación, asegurando la adecuación de los límites de gestión al apetito de riesgo.

### Ejes del apetito de riesgo

El apetito de riesgo se expresa a través de límites sobre métricas cuantitativas e indicadores cualitativos que miden la exposición o perfil de riesgo de la Entidad por tipo de riesgo, cartera, segmento y línea de negocio, tanto en las condiciones actuales como estresadas. Dichas métricas y límites de apetito de riesgo se articulan en cinco grandes ejes que definen el posicionamiento que la alta dirección de Santander desea adoptar o mantener en el desarrollo de su modelo de negocio:

- La **volatilidad en la cuenta de resultados** que el Grupo esté dispuesto a asumir.
- La posición de **solvencia** que el Grupo quiere mantener.
- La posición de **liquidez** mínima de la que el Grupo quiera disponer.
- Los niveles máximos de **concentración** que el Grupo considera razonable asumir.
- Aspectos **cualitativos y métricas** complementarias.

### Ejes de apetito y principales métricas

Volatilidad resultados	Solvencia	Liquidez	Concentración	Aspectos complementarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida máxima que el Grupo está dispuesto a asumir ante un escenario de tensión ácido</li> <li>• Pérdidas por riesgo operacional (RO) máximas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posición mínima de capital que el Grupo está dispuesto a asumir en un escenario de tensión ácido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima posición de liquidez estructural</li> <li>• Mínima posición de horizontes de liquidez que el Grupo está dispuesto a asumir ante distintos escenarios de tensión ácidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración por cliente individual</li> <li>• Concentración por Top-N</li> <li>• Concentración en contrapartidas <i>Non Investment Grade</i></li> <li>• Concentración sectorial</li> <li>• Concentración en carteras con perfil de alta volatilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores cualitativos sobre riesgos no financieros:</li> <li>• Valoración mínima del estado de gestión del RO</li> <li>• Indicador de riesgo de cumplimiento, conducta y reputacional</li> <li>• Restricciones cualitativas</li> </ul>

#### Volatilidad de resultados

El eje de volatilidad determina el nivel máximo de pérdidas potenciales que la Entidad está dispuesta a asumir en condiciones normales y bajo escenarios de estrés, con el fin de poder analizar la volatilidad de la cuenta de resultados en entornos de gestión estresados y plausibles.

Estos escenarios de estrés 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 y 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 operacional y de cumplimiento, conducta y reputacional, y establece una ratio máxima de pérdidas netas por riesgo operacional sobre el margen bruto (tanto para el Grupo como para cada unidad). Siguiendo las especificaciones de Basilea, en la cifra de pérdidas netas se incluyen las que se puedan derivar del riesgo de cumplimiento.

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.

#### Solvencia

Santander ha decidido 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, la fijación del apetito de riesgo de Santander tiene en cuenta el impacto inesperado de escenarios de tensión sobre los ratios de solvencia (CET1).

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 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-apli-

caciones, 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, y gestión adaptada a las necesidades del negocio. Más información sobre el marco corporativo de gestión, sus principios y pilares fundamentales se detalla en el apartado 7. Riesgo de liquidez y financiación del presente Informe.

El apetito de riesgo de liquidez de Santander establece unos exigentes objetivos de posición y horizontes de liquidez ante escenarios de estrés sistémicos (local y global) e idiosincráticos. Adicionalmente se fija un límite sobre una ratio de financiación estructural que pone en relación los depósitos de clientes, recursos propios y emisiones a medio y largo plazo con las necesidades estructurales de financiación.

#### 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 de 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 una 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 pérdida esperada 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.

### Aspectos cualitativos y otras métricas complementarias

Este eje busca delimitar exposiciones de riesgo de forma complementaria a los ejes anteriores.

En él se contemplan límites de riesgo expresados tanto en forma cualitativa (por ejemplo, la prohibición de operar con productos de mercado complejos) como expresados en otras métricas cuantitativas (por ejemplo, indicadores de riesgo operacional) de forma que se puedan controlar riesgos relevantes no considerados en los ejes anteriores. Así, en riesgo operacional se incorpora un indicador cualitativo sobre el estado de gestión, que está basado 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. También se incorpora un indicador de riesgo de cumplimiento y reputacional resultante de una matriz de valoración creada al efecto.

## 4.5. Análisis de escenarios

Banco Santander realiza una gestión avanzada de riesgos a través del análisis del impacto que podrían provocar distintos escenarios del entorno en el que el Banco opera. Dichos escenarios se expresan tanto en términos de variables macroeconómicas como en el de otras variables que afectan a la gestión.

El análisis de escenarios es una herramienta muy útil para la alta dirección ya que permite testar la resistencia del Banco ante entornos o escenarios estresados, así como poner en marcha conjuntos de medidas que disminuyan el perfil de riesgo del banco ante dichos escenarios. El objetivo es maximizar la estabilidad de la cuenta de resultados y de los niveles de capital y liquidez.

Esta visión anticipativa o *forward looking* ha ayudado a Santander a mantenerse en el selecto grupo de bancos internacionales que durante todos los años de la crisis han ofrecido beneficios y mantenido su política de dividendos.

La robustez y consistencia de los ejercicios de análisis de escenarios se basan en tres pilares:

- El desarrollo de modelos matemáticos que estimen la evolución futura de métricas (como, por ejemplo, las pérdidas de crédito), basándose tanto en información histórica (interna del Banco y externa del mercado), así como en modelos de simulación.
- La inclusión del juicio experto y *know how* de los gestores de riesgos en el resultado del ejercicio, de forma que se cuestione y refine el resultado que ofrecen los modelos de análisis de escenarios.
- El *back testing* o contraste del resultado de los modelos contra los datos observados.

### Usos del análisis de escenarios

- **Usos regulatorios:** en los que se realizan ejercicios de estrés de escenarios bajo las directrices marcadas por el regulador. En este grupo de usos se encuentran, por ejemplo, las pruebas de resistencia (*comprehensive assessment* y *stress test*) solicitadas en 2014 por el Banco Central Europeo bajo la metodología marcada por la Autoridad Bancaria Europea (EBA). Para más detalle ver el apartado 1. Ejercicio *Comprehensive Assessment* del Banco Central Europeo.
  - **Ejercicios internos** de autoevaluación de capital (ICAAP) o liquidez en los que, si bien el regulador puede imponer ciertos requerimientos, el Banco desarrolla su propia metodología para evaluar sus niveles de capital y liquidez ante distintos escenarios de estrés. Estas herramientas permiten planificar la gestión de capital y liquidez.
  - **Apetito de riesgos.** Contiene métricas estresadas sobre la que se establecen niveles máximos de pérdidas (o mínimos de liquidez) que el Banco no desea sobrepasar. Estos ejercicios están relacionados con los del ICAAP y liquidez, si bien tiene frecuencias distintas y presentan diferentes niveles de granularidad. El Banco sigue trabajando para mejorar el uso del análisis de escenarios en el apetito de riesgo y asegurar una adecuada relación de estas métricas con aquellas que se utilizan en la gestión diaria de riesgos. Para mayor detalle véanse los apartados 4.4. Apetito de riesgo y estructura de límites y 8. Riesgo de liquidez y financiación del presente informe.
  - **Gestión diaria de riesgos.** El análisis de escenarios se utiliza en procesos presupuestarios de provisiones y otras magnitudes de balance por tipo de riesgo, en la generación de políticas comerciales de admisión de riesgo, en el análisis global de riesgos por la alta dirección o en análisis específicos sobre el perfil de actividades o carteras. En los apartados de riesgo de crédito (apartado 6.5.2. Planificación y establecimiento de límites), de mercado (7.2.1.6. y 7.2.2.3. Análisis de escenarios) y liquidez (8.2.2. Análisis de balance y medición del riesgo) se ofrece un mayor detalle.
- Proyecto corporativo de análisis de escenarios**
- Para dar respuesta a la creciente presión regulatoria y a las necesidades de gestión avanzada de riesgos para ser un banco competitivo se ha iniciado en 2014 un proyecto para desarrollar una estructura robusta de análisis de escenarios a nivel corporativo; durante 2015 se espera ampliar el proyecto a las principales unidades del grupo. Este proyecto consta de tres ejes fundamentales:
- **Herramienta de análisis de escenarios:** implantación de una herramienta avanzada para realizar estimaciones de pérdidas con una mayor solidez y automatización del manejo de la información, con capacidad de agregar distintos tipos de riesgos y con un entorno de ejecución multiusuario.
  - **Gobierno:** revisión del esquema de gobierno de los ejercicios de análisis de escenarios para adecuarse a la creciente importancia de los mismos, la mayor presión regulatoria y las mejores prácticas de mercado.
  - **Metodologías de estrés:** elaboración de planes de desarrollo de modelos matemáticos de estrés avanzados que mejoren la capacidad predictiva del riesgo teniendo en cuenta las capacidades de cálculo de la organización.

## 4.6. Planes de viabilidad y de resolución (*Living Wills*)

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 (entonces Banco de España) su plan de viabilidad corporativo (cuya parte más relevante contempla las medidas que la Entidad tendría disponibles para salir por sí sola de una situación de crisis muy severa).

En 2014 se ha preparado la quinta versión del plan corporativo al respecto. Al igual que se hizo en las anteriores versiones desde 2010 a 2013, el Grupo presentó en el mes de julio el plan a las autoridades competentes (en 2014, al Colegio de Supervisores – *Core Supervisory College*, a diferencia de los años anteriores cuando, por requerimiento, se hacía ante el *Crisis Management Group*).

Dicho plan está formado por el plan corporativo (que es el correspondiente a Banco Santander, S.A.) y los planes individuales para las unidades locales más relevantes (Reino Unido, Brasil, México, Estados Unidos, Alemania, Argentina, Chile, Polonia y Portugal), cumpliendo con ello el compromiso que adquirió el Banco con las autoridades competentes en el año 2010. Es importante mencionar 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.

La alta dirección del Grupo está plenamente involucrada en la elaboración y seguimiento periódico del contenido de los planes, mediante la celebración de comités específicos de carácter técnico, así como de seguimiento a nivel institucional que garantizan que el contenido y estructura de los documentos se adaptan a la normativa local e internacional en materia de gestión de crisis, la cual se encuentra en continuo desarrollo en los últimos cinco años.

La aprobación del plan corporativo corresponde al consejo de administración o, en ejercicio de sus funciones delegadas, a la comisión ejecutiva y la comisión delegada de riesgos. A su vez, la aprobación de los planes individuales se lleva a cabo en los órganos locales y siempre de forma coordinada con el Grupo, ya que deben formar parte del plan corporativo.

Durante el año 2015 el Grupo seguirá introduciendo mejoras en los planes de viabilidad tratando de adoptar las evoluciones que en esta materia se vayan observando en el mercado (en especial en relación a la definición de escenarios, los indicadores de alerta temprana y en general con la propia estructura de los documentos), así como realizando las modificaciones que, en su caso, requieran las autoridades competentes.

En lo que respecta a los denominados planes de resolución, las autoridades competentes que forman parte del *Crisis Management Group* (CMG) han llegado a un planteamiento común sobre la estrategia a seguir para la resolución del Grupo que, dada la estructura jurídica y de negocio con la que opera Santander, se corresponde con la llamada *multiple point of entry* (MPE); han firmado el correspondiente acuerdo de cooperación sobre resolución (*Cooperation Agreement* – COAG); y han desarrollado los primeros planes de resolución operativos para las principales geografías (España, Reino Unido y Brasil). El Grupo continúa colaborando con las autoridades

competentes en la preparación de los planes de resolución, aportando toda la información de detalle que las mismas, responsables con carácter general de su elaboración, requieren.

Por excepción, la elaboración de los planes de resolución en EE.UU. corresponde a las propias entidades, habiendo presentado el Grupo su segunda versión de los planes de resolución locales (uno para el conjunto de las actividades del Grupo en Estados Unidos, siguiendo regulación de la FED; y otro que cubre únicamente a Santander Bank, como entidad tomadora de depósitos y sujeta a la regulación del FDIC).

## 4.7. Reporting independiente

Uno de los elementos clave del modelo de gestión es el marco de información de riesgos que establece estándares que aseguran una visión consolidada de todos los riesgos y permiten la toma de decisiones por el consejo de administración y la alta dirección.

Este marco está en permanente evolución con el objetivo de recoger las mejores prácticas del mercado. En este sentido, durante 2014 Santander ha lanzado un proyecto para asegurar que la información de riesgos a la alta dirección incorporan los principios básicos definidos en el *Risk Data Aggregation*<sup>2</sup> que se resumen en los siguientes ejes:

- **Gobierno:** establece un gobierno para el ciclo de vida de los datos y los informes, así como una taxonomía de los mismos.
- **Arquitectura de las bases de datos:** garantiza la capacidad del Banco de agregar todos los datos de riesgos de modo fiable, asegurando que sean exactos, íntegros, completos, trazables, actualizados en el momento oportuno, adaptable a las necesidades y flexibles. Se cubren todos los riesgos en función de la materialidad de los mismos.
- **Elaboración de informes de riesgos a la alta dirección:** asegura que los informes tienen en cuenta los siguientes requisitos:
  - **Exhaustividad:** cubrir todos los aspectos relevantes de los principales riesgos en la organización con la adecuada ponderación entre ellos.
  - **Identificación riesgos emergentes:** identificar riesgos emergentes y proveer información en el contexto de límites y apetito de riesgos.
  - **Orientación a la toma de decisiones:** recomendar acciones sobre riesgos cuando sea necesario.
  - **Utilidad:** con un adecuado equilibrio entre datos, análisis y comentarios cualitativos. A mayor nivel de agregación, mayor grado de comentarios cualitativos.
  - **Métricas avanzadas:** incorporar medidas *forward-looking* y no solo información histórica.
  - **Frecuencia:** el consejo de administración y la alta dirección deben determinar los objetivos de los informes de riesgos así como la frecuencia, la cual debería aumentar en épocas de crisis.

2. Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, "Principios para una eficaz agregación de datos sobre riesgos y presentación de informes de riesgos".

## 4.8. Marco de control interno

El modelo de gestión de riesgos cuenta con un entorno de control interno que garantiza el adecuado control de todos los riesgos aportando una visión integral de los mismos. Este control se realiza en todas las unidades del Grupo y por cada tipo de riesgo de manera que se asegure que las exposiciones y el perfil global de riesgos del Grupo estén enmarcados dentro de los mandatos que establecen tanto el consejo de administración como los reguladores.

Las principales funciones que aseguran un control de riesgos efectivo son:

### 1. La supervisión y consolidación agregada de todos los riesgos.

En la división de riesgos, tanto a nivel corporativo como en cada unidad, se realiza una función de supervisión de todos los riesgos con el objeto de cuestionar o hacer *challenge* independiente de la gestión y de los mecanismos de control de riesgos, aportando juicios de valor y elementos para la toma de decisiones por parte de la alta dirección. Para ello se basa en un conjunto de informes que incorporan una valoración agregada de todos los riesgos. Para mayor detalle ver apartado 4.6 *Reporting* independiente del presente Informe.

### 2. La evaluación de los mecanismos de control interno.

Consiste en la revisión sistemática y periódica del conjunto de procesos y procedimientos necesarios para el control de cara a garantizar su efectividad y vigencia. Esta evaluación se realiza anualmente y está enmarcada en los principios recogidos en la ley *Sarbanes Oxley*.

### 3. El control integral y la validación interna de los riesgos.

La **función de control integral** se desarrolla, entre otras, a través de las siguientes actividades:

- Verificar 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.
- 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. 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 de Santander. Ello permite que se pueda formalizar y hacer trazable y objetivable la aplicación de dicha metodología.

La **función de validación interna** de modelos de riesgo constituye un apoyo fundamental a la comisión delegada de riesgos y a los comités 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 plena 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 los de capital, tanto económico como regulatorio. El alcance de la validación incluye no sólo los aspectos más teóricos o metodológicos sino, también, los sistemas tecnológicos y la calidad de los datos 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, Boston 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 entorno corporativo de validación interna de Grupo Santander está plenamente alineado con los criterios sobre validación interna de modelos avanzados emitidos por los diferentes 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.

### 4. El control por parte de la función de cumplimiento de que los riesgos asumidos estén dentro del marco legal, de las normas internas y de los requerimientos de los reguladores y supervisores. Para mayor detalle ver apartado 10. Riesgo de cumplimiento, conducta y reputacional del presente capítulo.

### 5. La evaluación por parte de auditoría interna, como tercera línea de defensa, proporciona una revisión independiente de las dos primeras líneas de defensa, asegurando que las políticas, métodos y procedimientos son adecuados y están integrados en la gestión.

Auditoría Interna es una función corporativa, permanente e independiente de cualquier otra función o unidad del Grupo que tiene como misión, con el objetivo de dar seguridad sobre dichos aspectos al consejo de administración y a la alta dirección, contribuyendo de esa manera a la protección de la organización y su reputación, supervisar:

- La calidad y eficacia de los procesos y sistemas de control interno, de gestión de todos los riesgos, y de gobierno.
- El cumplimiento de la normativa aplicable.
- La fiabilidad e integridad de la información financiera y operativa.
- Su integridad patrimonial.



## 4.9. Cultura de riesgos

La cultura de riesgos del Grupo se materializa en los principios de responsabilidad, prudencia y cumplimiento, al considerar que todas las unidades y empleados (con independencia de la función que desempeñen) son responsables de asegurar que la Entidad no solo cumple, sino que es prudente y responsable en lo que hace. Asimismo, la cultura de riesgos se fundamenta en los principios del modelo de gestión de riesgos de 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:

- **Implicación de la alta dirección en el control y la gestión de riesgos**, que se concreta en la aprobación por el consejo de administración del apetito de riesgos (para mayor detalle, ver el apartado 4.4 Apetito de riesgo y estructura de límites), los marcos corporativos que regulan la actividad de riesgos y el marco de gobierno interno, así como la revisión periódica del perfil de riesgos del Grupo, las principales amenazas potenciales y los eventos relevantes producidos en el Grupo y en la industria. En 2014, y bajo el proyecto *risk data aggregation @ risk reporting framework* (RDA&RRF), se han revisado, entre otros, el conjunto de informes que facilitan la revisión periódica y sistemática por la alta dirección del perfil y estrategia de riesgos de la Entidad, los riesgos emergentes y eventos de baja probabilidad pero elevado impacto.

La elevada frecuencia con la que se reúnen los órganos corporativos de validación y seguimiento del riesgo (dos veces por semana en el caso de la comisión delegada de riesgos), permite garantizar una intensa participación de la alta dirección en la gestión diaria de los diferentes riesgos de la Entidad y una gran agilidad en la identificación de alertas, adopción de acciones y resolución de operaciones. Ello permite abordar numerosos temas y desde diferentes perspectivas, facilita la transmisión clara de una cultura de riesgos desde la alta dirección, con ejemplos concretos de toma de decisiones. Adicionalmente, posibilita que los procesos de escalado sean eficientes y que exista un incentivo para ello, así como una rápida transmisión de la información entre las diferentes funciones afectadas. Para mayor información se remite al apartado 3. Gobierno Corporativo de la función de Riesgos de este mismo informe.

- **Independencia de las funciones de control (riesgos, cumplimiento y auditoría interna)**, con autoridad suficiente y acceso directo a los órganos de dirección. Dichas funciones de control no se encuentran supeditadas a las líneas de negocio, y participan activamente en la toma de decisiones relevantes de riesgo.
- Santander cuenta con un adecuado **desarrollo normativo** de la actividad de riesgos, a través de detallados marcos, modelos, políticas y procedimientos de actuación en materia de control y gestión de riesgos. Dentro del proceso sistemático de revisión y actualización de la normativa de riesgos, el consejo de administración ha aprobado la actualización completa de los marcos corporativos que regulan los riesgos de crédito, mercado, estructural y liquidez, operacional y de información de riesgos, así como el marco general de riesgos. Estos documentos son considerados por el consejo y la alta dirección como un instrumento básico para divulgar la estrategia y fundamentos de la gestión de riesgos en el Grupo, fortaleciendo la cultura de riesgos de la Entidad y han sido consensuados y aprobados por los consejos

de las diferentes entidades del Grupo, asegurando así un modelo de actuación común y compartido y un desarrollo del marco de gobierno interno para la actividad de riesgos.

- El Grupo dispone de **políticas concretas para los riesgos de cumplimiento, de conducta y reputacionales**, entre las cuales se pueden destacar el código general de conducta y el de conducta en el mercado de valores, así como el marco corporativo de comercialización de productos y servicios y el marco corporativo para la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo. A su vez, existen canales de denuncia de actividades ilícitas y prácticas inadecuadas (*whistleblowing channel*) y diversos comités donde se analizan riesgos e irregularidades y se toman las medidas de mitigación correspondientes.

Para mayor información se remite al apartado 10. Riesgo de cumplimiento, conducta y reputacional de este mismo informe.

- La consistencia y **alineamiento entre el apetito de riesgo, la gestión de los riesgos y la estrategia de negocio** del Grupo se asegura a través del proceso presupuestario y el gobierno de aprobación de operaciones y límites cuantitativos en que se concretan los principios de apetito de riesgo.
- **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 realiza de forma continuada para todos los clientes. Los sistemas de información y de agregación de exposiciones de que dispone Santander permiten llevar a cabo un seguimiento diario de las exposiciones relevantes, verificando el cumplimiento sistemático de los límites aprobados, así como adoptar, en caso necesario, las medidas correctoras pertinentes.
- La política de remuneraciones e incentivos incluye **variables de desempeño que tienen en cuenta la calidad del riesgo** y los resultados del Grupo a largo plazo.

La política de retribuciones de los consejeros ejecutivos y demás miembros de la alta dirección del Banco está basada en el principio de que las remuneraciones sean congruentes con una gestión rigurosa de los riesgos sin propiciar una asunción inadecuada de los mismos y que estén alineadas con los intereses de los accionistas, fomentando la creación de valor a largo plazo.

El Grupo ha identificado en 2014 el colectivo sujeto a la *Capital Requirements Directive IV* según los criterios señalados por la *European Banking Authority*, incrementando sensiblemente respecto a 2013 el número de directivos cuyas retribuciones variables son objeto de diferimiento y abono en acciones. Todo el colectivo identificado está sujeto al ratio máximo de retribución variable señalado por esta misma directiva, asegurando que la retribución fija representa un porcentaje significativo de la retribución total.

La metodología para la determinación de la retribución variable de los directivos del Grupo tiene en cuenta, además de métricas cuantitativas de resultados y gestión del capital, factores que incorporan la adecuada gestión del riesgo, el nivel de satisfacción de clientes respecto al de entidades competidoras y otros factores relevantes de gestión.

El Grupo cuenta también con un comité específico para la evaluación de los riesgos en las retribuciones, compuesto por altos directivos de las principales funciones de control (riesgos, control financiero, gestión financiera, auditoría, cumplimiento y recursos humanos), que tiene en cuenta la calidad de los resultados financieros, los riesgos y el cumplimiento regulatorio a través de métricas y otros factores cualitativos que se utilizan para el cálculo de la retribución variable. Este comité también analiza los ajustes *ex-post* en relación a las cláusulas de diferimiento y la liberación en su caso, de los importes de retribución variable diferidos.

Para mayor información se remite al informe de la comisión de retribuciones del Grupo correspondiente a 2014.

Existen además programas de desarrollo específicos de riesgos para los directivos corporativos de todo el Grupo y una estrategia de formación de riesgos y de auditoría para estas divisiones a través de las escuelas corporativas de riesgos y de auditoría, que cuentan con programas globales y locales y diseminan la cultura de prudencia en riesgos y control en el Grupo.

El Grupo cuenta con una estrategia global de gestión del talento y de planificación de la sucesión con el objetivo de asegurar que el Grupo cuenta con el talento necesario para las posiciones críticas y acelerar el desarrollo de los directivos que están en la línea de sucesión de estas posiciones. Esta estrategia alcanza a los principales niveles directivos, incluidas las funciones de control.

- **Otros procedimientos** en los que se apoya la transmisión de la cultura de riesgos son la actividad formativa que desarrollan las escuelas de riesgos, un estricto acatamiento del personal de los códigos generales de conducta, el seguimiento de informes de supervisores, y una acción sistemática e independiente de los servicios de auditoría interna cuyas recomendaciones son objeto de seguimiento periódico para asegurar su cumplimiento.

Gracias a las estrategias y procedimientos aplicados para el desarrollo y soporte de la cultura de riesgos, Grupo Santander está totalmente comprometido con los indicadores de cultura de riesgo identificados por el FSB en su documento *Guidance on supervisory interaction with financial institutions on risk culture* de abril de 2014.

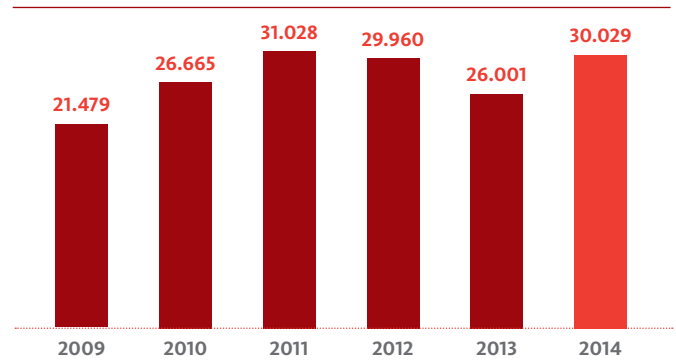
### Actividades formativas de riesgos

Santander cuenta con escuelas de riesgos, cuyos objetivos son contribuir a la consolidación de la cultura de gestión de riesgos en el Banco, y garantizar la formación y el desarrollo de todos los profesionales de riesgos con criterios homogéneos, así como la participación en otras escuelas para difundir la cultura de riesgos en sus diferentes aspectos prácticos de aplicación en los negocios.

La escuela corporativa de riesgos, que durante el 2014 ha impartido un total de 30.029 horas de formación, compuestas por 87 actividades de formación a 9.254 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.

En 2014 se ha puesto foco en riesgo operacional, desarrollando un programa de formación para todos los empleados que ha incluido acciones formativas destinadas a los distintos niveles de la Entidad. Esto explica el incremento de los asistentes del Grupo a actividades de la escuela corporativa de riesgos, que en 2014 alcanza los 9.254 participantes frente a los 3.778 registrados en 2013.

### Horas de formación



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.

## 5. Entorno de riesgos

Existen diferentes riesgos que, derivados del entorno en el que opera el Grupo Santander, pueden afectar el desarrollo del negocio y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. La división de riesgos identifica y valora estos riesgos y los presenta periódicamente, para su análisis, a la alta dirección y al consejo de administración, a fin de que puedan tomar las medidas oportunas para mitigarlos y controlarlos. Los principales focos de riesgos son:

- **Entorno macroeconómico:** a 31 de diciembre del 2014 las principales fuentes de incertidumbre macroeconómica que afectan los mercados en los que Banco Santander opera son:
  - La **ralentización** del **crecimiento** en Europa.
  - El **ajuste** de la economía **china**, que puede impactar tanto a mercados emergentes como a mercados desarrollados.
  - El **cambio de escenario de tipos de interés en Estados Unidos** y su posible repercusión en los mercados emergentes (*flight to quality*).
  - La **evolución** del precio de las **materias primas** y su posible impacto en las distintas economías.

El modelo de negocio de Banco Santander, basado en la diversificación geográfica y en una banca de clientes, fortalece la estabilidad de los resultados ante la incertidumbre macroeconómica, asegurando un perfil de riesgo medio-bajo.

A través de técnicas de análisis de escenarios y de pruebas de estrés, el Banco analiza la posible evolución de los indicadores macroeconómicos y su impacto en la cuenta de resultados, el capital y la liquidez. Dichos análisis son incorporados en la gestión de riesgos en los ejercicios de planificación de capital (apartado 12.3), de apetito de riesgo (apartado 4.4) y de gestión de riesgos de los distintos tipos de riesgos (apartados 6.5.2 en crédito, 7.2.1.6 en mercado y 8.2.2 en liquidez).

- **Entorno competitivo:** la industria financiera ha venido experimentado en los últimos años un proceso de reestructuración y consolidación que todavía puede continuar en los próximos años. Estos movimientos alteran el entorno competitivo, por lo que la alta dirección del Banco realiza un seguimiento continuo a fin de revisar y adaptar el plan de negocio y estratégico del Banco. La división de riesgos controla que los cambios de planes son compatibles con los límites de apetito de riesgo.
- **Entorno regulatorio:** en los últimos años se ha ido conformando un entorno regulatorio para la industria financiera más exigente en capital y liquidez, así como un mayor foco supervisor sobre procesos de gestión de riesgos y de negocio.

En esta línea, en noviembre de 2014 entró en vigor el Mecanismo Único de Supervisión. Previamente, el Banco Central Europeo, en coordinación con la Autoridad Bancaria Europea, realizó un ejercicio de evaluación global de cara a elevar la transparencia, el control y la credibilidad de los bancos europeos (ver más detalle en apartado 1 del presente capítulo). Este contexto marcará el entorno regulatorio de los próximos meses, destacando los siguientes aspectos:

- La entrada en vigor de los equipos conjuntos de supervisión (por sus siglas en inglés, JST, *joint supervisory teams*), formados por equipos que combinan personal de las autoridades competentes nacionales y del Banco Central Europeo.
- La armonización progresiva de criterios, conceptos y procedimientos de autorización, persiguiendo una homogeneización que iguale la regulación y supervisión que afecta a las entidades en Europa.
- En la misma línea, destaca la supervisión de toda la banca europea bajo una metodología común: el procedimiento de evaluación y revisión supervisora (SREP).
- La relevancia de las relaciones que se establezcan entre el MUS y el resto de supervisores en los países donde el Grupo tiene presencia se realiza a través de los colegios supervisores y la firma de acuerdos de entendimiento (MoU) con los mismos.

El Banco concede máxima prioridad a estas cuestiones y hace un seguimiento permanente de los cambios en el marco regulatorio, lo que permite una rápida adaptación a las nuevas exigencias. Para ello se están reforzando los equipos en todos los ámbitos de su actividad de cara a cumplir con los requerimientos de los supervisores.

El Grupo cuenta con mecanismos de coordinación, impulsados y respaldados por el consejo y la alta dirección de las distintas áreas y geografías, para asegurar una respuesta consistente a nivel Grupo y de implementar las mejores prácticas en la gestión del proyectos con impacto regulatorio.

Destacan, entre otros, los proyectos corporativos para ajustarse a:

- Los requerimientos de la normativa de capitales de Basilea que ha sido traspuesta en la mayoría de los países donde el grupo opera, y en concreto en Europa a través de la CRR/CRD IV.
- Los estándares internacionales sobre agregación de la información de riesgos, *risk data aggregation* (RDA).
- La normativa americana Volcker que limita la operativa por cuenta propia que la banca puede realizar.
- La normativa europea de protección al inversor MIFID II que refuerza los requerimientos relacionados con el funcionamiento de los mercados de valores y la comercialización de productos financieros.
- **Riesgos no financieros y transversales:** (operacional, conducta, reputacional, estratégico, etc.): estos riesgos están adquiriendo cada vez más relevancia por la atención que les prestan reguladores y supervisores, que ven en ellos un reflejo de la manera de actuar de la banca frente a sus *stakeholders* (empleados, clientes, accionistas e inversores y agentes sociales). En la industria destacan particularmente:
  - Dentro del **riesgo operacional**, el **cyber risk** o riesgo de sufrir ataques de terceros a los sistemas informáticos del Banco, lo que podría alterar la integridad de la información o del normal

desarrollo de operaciones. El Banco viene reforzando en los últimos años su sistema de seguridad informática ante potenciales amenazas (para más detalle ver apartado 9).

- **Riesgo de conducta:** en los últimos años se viene observando un creciente endurecimiento del entorno normativo respecto al trato que las entidades financieras deben ofrecer a los clientes. Estos cambios de regulación y aplicación normativa pueden suponer un impacto para los bancos, tanto por potenciales demandas judiciales o sanciones como por los necesarios cambios de procesos y estructuras que se deben llevar a cabo para cumplir con nuevos estándares.

Banco Santander está reforzando el control de este riesgo y ha puesto en marcha un plan global de mejora de la comercialización de productos de inversión y el análisis de los costes incurridos (pagados o provisionados) como consecuencia de compensaciones a clientes y sanciones.

- Siguiendo las recomendaciones regulatorias en materia de gobierno corporativo, el consejo de administración ha acordado el nombramiento de un vicepresidente ejecutivo del que depende la función de cumplimiento.

Para mayor información se remite al apartado relativo a Riesgo de cumplimiento, conducta y reputacional de este mismo informe.

## 6. Riesgo de crédito

### 6.0. Organización del apartado

Tras una **introducción** al concepto de riesgo de crédito y la segmentación que el Grupo utiliza para su tratamiento, se presentan las **principales magnitudes** de 2014 así como su evolución [pág. 194-202].

Posteriormente se relacionan las **principales geografías**, detallando las características más relevantes desde el punto de vista de riesgo de crédito [pág. 203-210].

A continuación se presentan los aspectos cualitativos y cuantitativos de **otras ópticas de riesgo de crédito**, que incluye información sobre mercados financieros, riesgo de concentración, riesgo país, riesgo soberano y riesgo medioambiental [pág. 210-217].

Por último, se incluye una descripción del **ciclo de riesgo de crédito** en 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. 218-222].

### 6.1 Introducción al tratamiento del riesgo de crédito

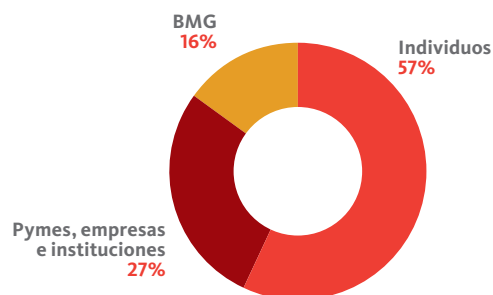
El riesgo de crédito se origina por la posibilidad de pérdidas derivadas del incumplimiento total o parcial de las obligaciones financieras contraídas con el Grupo por parte de sus clientes o contrapartidas.

La segmentación desde el punto de vista de gestión del riesgo de crédito se basa en la distinción entre tres tipos de clientes:

- El segmento de **individuos** incluye todas las personas físicas, con excepción de aquellas con una actividad empresarial. Este segmento a su vez se divide en subsegmentos por nivel de rentas, lo que permite una gestión del riesgo adecuada al tipo de cliente.

- El segmento de **pymes, empresas e instituciones** incluye las personas jurídicas y las personas físicas con actividad empresarial. También incluye las entidades del sector público en general y las entidades del sector privado sin ánimo de lucro.
- El segmento de **banca mayorista global -BMG-** está compuesto por clientes corporativos, instituciones financieras y soberanos, que componen una lista cerrada revisada anualmente. Esta lista se determina en función de un análisis completo de la empresa (negocio, países en los que opera, tipos de producto que utiliza, volumen de ingresos que representa para el Banco, antigüedad en la relación con el cliente, etc).

El siguiente gráfico muestra la distribución del riesgo de crédito en función del modelo de gestión.



El perfil de Grupo Santander es principalmente minorista, siendo el 84% 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 2014

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 estaba expuesto a 31 de diciembre de 2014.



## Exposición bruta a riesgo de crédito clasificada por sociedad jurídica

Millones de euros. Datos a 31 de diciembre de 2014

	Crédito a clientes		Crédito a entidades <sup>2</sup>		Renta fija <sup>3</sup>		Deriv. y Repos	Total
	Dispuesto <sup>1</sup>	Disponible	Dispuesto	Disponible	Soberana	Privada	REC <sup>4</sup>	
<b>Europa continental</b>	<b>308.089</b>	<b>65.637</b>	<b>19.892</b>	<b>2.353</b>	<b>48.726</b>	<b>12.183</b>	<b>23.671</b>	<b>480.551</b>
España	198.175	53.326	14.506	2.219	37.256	7.713	20.032	333.227
Alemania	30.896	592	1.191	-	-	233	18	32.929
Portugal	26.411	4.377	862	104	5.637	3.616	2.748	43.754
Otros	52.608	7.342	3.333	30	5.833	622	873	70.641
<b>Reino Unido</b>	<b>250.921</b>	<b>42.153</b>	<b>28.633</b>	<b>-</b>	<b>6.078</b>	<b>6.883</b>	<b>14.501</b>	<b>349.169</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>156.587</b>	<b>43.986</b>	<b>21.397</b>	<b>19</b>	<b>25.283</b>	<b>6.152</b>	<b>11.035</b>	<b>264.459</b>
Brasil	86.892	30.594	12.344	18	17.892	4.940	7.851	160.532
Chile	33.291	7.460	1.360	0	1.396	844	1.733	46.084
México	27.198	5.685	4.395	-	4.621	341	1.399	43.639
Otros	9.206	248	3.298	-	1.374	27	52	14.204
<b>Estados Unidos</b>	<b>73.664</b>	<b>28.709</b>	<b>7.319</b>	<b>69</b>	<b>5.159</b>	<b>8.038</b>	<b>800</b>	<b>123.758</b>
<b>Resto del mundo</b>	<b>351</b>	<b>30</b>	<b>68</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>450</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>789.613</b>	<b>180.515</b>	<b>77.308</b>	<b>2.440</b>	<b>85.246</b>	<b>33.258</b>	<b>50.007</b>	<b>1.218.387</b>
% s/Total	64,8%	14,8%	6,3%	0,2%	7,0%	2,7%	4,1%	100,0%
Var. s/ dic-13	10,9%	16,7%	-17,9%	28,5%	46,3%	9,8%	-14,4%	9,8%

## Evolución exposición bruta a riesgo de crédito

Millones de euros

	2014	2013	2012	Var.s/13	Var.s/12
<b>Europa continental</b>	<b>480.551</b>	<b>473.267</b>	<b>540.435</b>	<b>1,5%</b>	<b>-11,1%</b>
España	333.227	327.900	396.474	1,6%	-16,0%
Alemania	32.929	33.481	40.659	-1,6%	-19,0%
Portugal	43.754	41.013	39.243	6,7%	11,5%
Otros	70.641	70.872	64.059	-0,3%	10,3%
<b>Reino Unido</b>	<b>349.169</b>	<b>320.571</b>	<b>344.413</b>	<b>8,9%</b>	<b>1,4%</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>264.459</b>	<b>241.592</b>	<b>266.304</b>	<b>9,5%</b>	<b>-0,7%</b>
Brasil	160.532	141.119	163.915	13,8%	-2,1%
Chile	46.084	44.147	46.722	4,4%	-1,4%
México	43.639	39.066	37.836	11,7%	15,3%
Otros	14.204	17.260	17.832	-17,7%	-20,3%
<b>Estados Unidos</b>	<b>123.758</b>	<b>73.945</b>	<b>79.707</b>	<b>67,4%</b>	<b>55,3%</b>
<b>Resto del mundo</b>	<b>450</b>	<b>265</b>	<b>539</b>	<b>69,9%</b>	<b>-16,4%</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>1.218.387</b>	<b>1.109.640</b>	<b>1.231.398</b>	<b>9,8%</b>	<b>-1,1%</b>

1. Saldos dispuestos con clientes incluyen riesgos contingentes (detalle en 'Informe de Auditoría y Cuentas Anuales', nota 35) y excluyen Repos (1.639 millones de euros) y otros activos financieros créditos clientes (12.832 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.

3. El total de renta fija excluye cartera de negociación.

4. REC (Riesgo Equivalente de Crédito: valor neto de reposición más el máximo valor potencial. Incluye mitigantes).

La exposición bruta (crédito a clientes, entidades, renta fija, derivados y repos) a riesgo de crédito en 2014 asciende a 1.218.387 millones de euros. Predomina el crédito a clientes y entidades de crédito, suponiendo en conjunto un 86 % del total.

El riesgo se encuentra diversificado entre las principales zonas geográficas donde el Grupo tiene presencia: Europa continental un 39%, Reino Unido un 29%, Latinoamérica un 22% y Estados Unidos un 10%.

Durante el año 2014, la exposición a riesgo de crédito ha experimentado un aumento del 9,8%, debido principalmente al efecto conjunto de la subida del crédito en Reino Unido, Brasil y EE.UU. y España.

Sin tener en cuenta el efecto tipo de cambio de las monedas frente al euro, el aumento de la exposición en 2014 sería del 5%.

En 2014 se han producido diferentes **cambios en el perímetro** de la exposición bruta de riesgo de crédito del Grupo, destacando la incorporación de SCUSA, así como las adquisiciones de la cartera de GE Nordics y FEI (Financiera El Corte Inglés) en el ámbito de Santander Consumer Finance. La cartera SCUSA pasa a integrarse globalmente en el Grupo, con una tasa de cobertura de hasta el 296%. La principal línea de negocio en SCUSA es la financiación de automóviles, distinguiendo entre *core auto* (préstamos generados a través de intermediarios) y *Chrysler Capital* (operaciones concedidas a través de concesionarios Chrysler y financiación de flotas comerciales). Con la adquisición de GE

Nordics se consolida la apuesta por el crecimiento en el negocio de financiación al consumo directo en Europa septentrional, incorporando una cartera que a diciembre de 2014 presenta una tasa de cobertura de 82%. Con el acuerdo para FEI se consigue incrementar la base de clientes con potencial de crecimiento, siendo su tasa de cobertura de 109%.

### 6.2.2. Evolución magnitudes en 2014

A continuación se muestran las principales magnitudes relacionadas con el riesgo de crédito derivado de la actividad con clientes:

### Principales magnitudes riesgo de crédito derivado de la actividad con clientes\*

Datos a 31 de diciembre

	Riesgo crediticio con clientes <sup>2</sup> (millones de euros)			Morosidad (millones de euros)			Tasa de morosidad (%)		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
<b>Europa continental</b>	<b>308.205</b>	<b>312.167</b>	<b>332.261</b>	<b>27.514</b>	<b>28.496</b>	<b>20.904</b>	<b>8,93</b>	<b>9,13</b>	<b>6,29</b>
España	182.974	189.783	210.536	13.512	14.223	8.093	7,38	7,49	3,84
Santander Consumer Finance <sup>1</sup>	63.654	58.628	59.387	3.067	2.351	2.315	4,82	4,01	3,90
Portugal	25.588	26.810	28.188	2.275	2.177	1.849	8,89	8,12	6,56
Polonia	18.920	18.101	10.601	1.405	1.419	500	7,42	7,84	4,72
<b>Reino Unido</b>	<b>256.337</b>	<b>235.627</b>	<b>254.066</b>	<b>4.590</b>	<b>4.663</b>	<b>5.202</b>	<b>1,79</b>	<b>1,98</b>	<b>2,05</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>167.065</b>	<b>146.956</b>	<b>155.846</b>	<b>7.767</b>	<b>7.342</b>	<b>8.369</b>	<b>4,65</b>	<b>5,00</b>	<b>5,37</b>
Brasil	90.572	79.216	89.142	4.572	4.469	6.113	5,05	5,64	6,86
México	27.893	24.024	22.038	1.071	878	428	3,84	3,66	1,94
Chile	33.514	31.645	32.697	1.999	1.872	1.691	5,97	5,91	5,17
Argentina	5.703	5.283	5.378	92	75	92	1,61	1,42	1,71
<b>Estados Unidos</b>	<b>72.477</b>	<b>44.372</b>	<b>49.245</b>	<b>1.838</b>	<b>1.151</b>	<b>1.351</b>	<b>2,54</b>	<b>2,60</b>	<b>2,74</b>
Puerto Rico	3.871	4.023	4.567	288	253	326	7,45	6,29	7,14
Santander Bank	45.825	40.349	44.678	647	898	1.025	1,41	2,23	2,29
SC USA	22.782	—	—	903	—	—	3,97	—	—
<b>Total Grupo</b>	<b>804.084</b>	<b>738.558</b>	<b>793.448</b>	<b>41.709</b>	<b>41.652</b>	<b>36.061</b>	<b>5,19</b>	<b>5,64</b>	<b>4,54</b>

	Tasa de cobertura (%)			Dotación específica neta de ASR <sup>3</sup> (millones de euros)			Coste del crédito (% s/riesgo) <sup>4</sup>		
	2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012
<b>Europa continental</b>	<b>57,2</b>	<b>57,3</b>	<b>73,0</b>	<b>2.880</b>	<b>3.603</b>	<b>4.104</b>	<b>1,02</b>	<b>1,23</b>	<b>3,16</b>
España	45,5	44,0	50,0	1.745	2.411	2.473	1,06	1,38	1,34
Santander Consumer Finance <sup>1</sup>	100,1	105,3	109,5	544	565	753	0,90	0,96	1,27
Portugal	51,8	50,0	53,1	124	192	393	0,50	0,73	1,40
Polonia	60,3	61,8	68,0	186	167	112	1,04	1,01	1,00
<b>Reino Unido</b>	<b>41,9</b>	<b>41,6</b>	<b>44,1</b>	<b>332</b>	<b>580</b>	<b>806</b>	<b>0,14</b>	<b>0,24</b>	<b>0,30</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>84,7</b>	<b>85,4</b>	<b>87,5</b>	<b>5.119</b>	<b>6.435</b>	<b>7.300</b>	<b>3,56</b>	<b>4,43</b>	<b>4,93</b>
Brasil	95,4	95,1	90,2	3.682	4.894	6.124	4,84	6,34	7,38
México	86,1	97,5	157,3	756	801	466	2,98	3,47	2,23
Chile	52,4	51,1	57,7	521	597	573	1,75	1,92	1,90
Argentina	143,3	140,4	143,3	121	119	108	2,54	2,12	2,05
<b>Estados Unidos</b>	<b>192,8</b>	<b>86,6</b>	<b>95,3</b>	<b>2.233</b>	<b>43</b>	<b>345</b>	<b>3,45</b>	<b>0,00</b>	<b>0,72</b>
Puerto Rico	55,6	61,6	62,0	55	48	81	1,43	1,13	1,80
Santander Bank	109,4	93,6	105,9	26	(5)	265	0,06	(0,01)	0,61
SC USA	296,2	—	—	2.152	—	—	10,76	—	—
<b>Total Grupo</b>	<b>67,2</b>	<b>61,7</b>	<b>72,4</b>	<b>10.562</b>	<b>10.863</b>	<b>12.640</b>	<b>1,43</b>	<b>1,53</b>	<b>2,38</b>

\* En 2013 no incluye SCUSA.

1. SCF incluye GE Nordics en los datos de 2014.

2. Incluye créditos brutos a clientes, avales y créditos documentarios.

3. Activos en Suspense Recuperados (1.336 millones de euros).

4. Coste del crédito = dotaciones insolvencias doce meses / inversión crediticia media.

En 2014 el riesgo de crédito con clientes se incrementa un 9%. El crecimiento es generalizado, a excepción de España (aunque teniendo en cuenta sólo el crédito a clientes, éste aumenta ligeramente), Portugal y Puerto Rico. Estos niveles de inversión, junto con una morosidad de 41.709 millones de euros (-1,4% respecto a 2013), reducen la tasa de morosidad del Grupo hasta el 5,19% (-45 p.b. respecto a 2013).

Para la cobertura de esta morosidad, el Grupo ha contabilizado unas dotaciones para insolvencias de 10.562 millones de euros (-3% respecto a 2013), una vez deducidos los fallidos recuperados. Este descenso se materializa en una caída del coste de crédito hasta el 1,43%, que supone 10 p.b. menos que el año anterior.

Los fondos totales para insolvencias son de 28.046 millones de euros, situando la tasa de cobertura del Grupo en el 67%. 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**

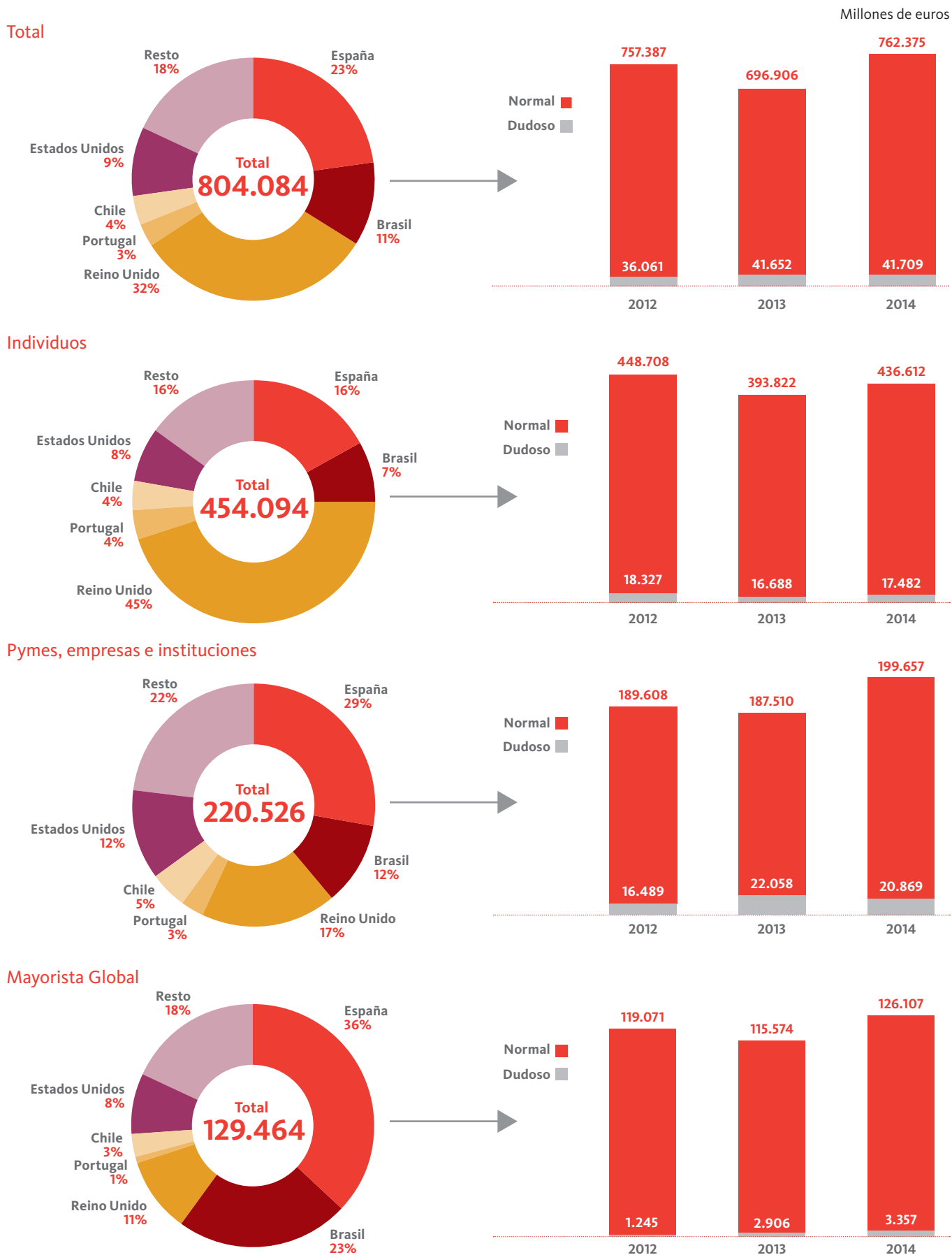
En el informe financiero consolidado se detalla la cartera de créditos a clientes, tanto bruta como neta de fondos. El riesgo de crédito incluye adicionalmente el riesgo de firma y los derivados. La siguiente tabla muestra la relación entre los conceptos que componen dichas magnitudes.

Cifras en millones de euros

<b>RIESGO CREDITICIO CON CLIENTES</b>	<b>804.084*</b>			<b>APARTADO 'RIESGO DE CRÉDITO'</b>
Desglose 1	Dispuesto clientes <b>789.613**</b>	Repos, Otros Act. Fin. <b>14.471</b>		
Desglose 2	Inversión crediticia (Créd. clientela) <b>762.104</b>	Riesgo de Firma <b>41.980</b>		* Tabla 'Principales magnitudes'
<b>INVERSIÓN CREDITICIA (CRÉD. CLIENTELA)</b>	<b>762.104</b>	Ajuste riesgo país y otros <b>(176)</b>		** Tabla 'Exposición bruta a riesgo de crédito'
<b>CRÉDITOS CLIENTES (BRUTO)</b>	<b>761.928</b>			<b>BALANCE DEL CAPÍTULO 'INFORME FINANCIERO CONSOLIDADO'</b>
	Inversión crediticia <b>750.036</b>	Cartera de negociación <b>2.921</b>	Valor razonable <b>8.971</b>	
Fondos <b>(27.217)</b>	Activo: Inversión crediticia: CRÉDITOS A CLIENTES <b>722.819</b>	<b>2.921</b>	<b>8.971</b>	
<b>CRÉDITOS CLIENTES (NETO)</b>	<b>734.711</b>			

**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:



A continuación se comentan las principales magnitudes por área geográfica:

#### • Europa continental

- En **España**<sup>3</sup> la tasa de mora se sitúa en el 7,38% (-11 p.b. que en 2013) a pesar de la reducción del denominador y debido a la evolución favorable de la morosidad, principalmente en empresas. La tasa de cobertura asciende hasta el 46%.
- **Portugal** cierra el año con un incremento en la tasa de mora de 8,89%. La ratio se ha visto parcialmente afectada por el descenso de la inversión crediticia, en línea con el proceso de desapalancamiento del sistema financiero. La tasa de cobertura sube 2 p.p. en el año, hasta alcanzar el 52%.
- En **Polonia** la morosidad desciende hasta el 7,42% (-42 p.b. respecto a 2013), normalizándose después de la subida experimentada en el pasado ejercicio tras la integración de Kredyt Bank. La ratio de cobertura se establece en 60%.
- En **Santander Consumer** la tasa de mora, tras la ampliación del perímetro, se sitúa en el 4,82%, con buen desempeño general de las carteras en todos los países. La tasa de cobertura se sitúa en 100%.
- **Reino Unido**<sup>4</sup> reduce su ratio de morosidad situándola en el 1,79% (-19 p.b. en el año), debido al buen comportamiento generalizado en todos los segmentos, en particular *retail*, donde destaca la evolución de la cartera hipotecaria. La tasa de cobertura por su parte se incrementa hasta el 42% (+0,3 p.p. respecto a 2013).
- En **Brasil**<sup>5</sup> la tasa de mora desciende hasta el 5,05% (-59 p.b. con respecto a 2013), con un comportamiento positivo en la mayoría de las carteras. La tasa de cobertura se sitúa en el 95%.
- **Chile** incrementa su tasa de mora situándola en el 5,97% (+6 p.b. en el año), aunque reduce la prima de riesgo de la cartera. La tasa de cobertura alcanza el 52% (+1,3 p.p. respecto a 2013). Se produce un crecimiento en la inversión de un 6%.
- En **México** la tasa de mora crece hasta el 3,84% (+18 p.b. en el año), afectada principalmente por mayores exigencias regulatorias en el sistema financiero local y por un entorno macroeconómico menos favorable que el previsto. La tasa de cobertura desciende hasta el 86% (-11 p.p. respecto a 2013).
- En **Estados Unidos** la tasa de mora se reduce hasta 2,54% (-6 p.b. en el año) y la tasa de cobertura aumenta, situándose en 193% (+106 p.p. desde 2013).
- En Santander Bank la ratio de mora se sitúa en 1,41% (-82 p.b.), como consecuencia del buen comportamiento de las carteras de *retail* y empresas, mientras que la cobertura asciende a 109%.
- En cuanto a SCUSA, el coste de crédito se sitúa en el 10,76%. La alta rotación de la cartera y la activa gestión del crédito de la unidad han hecho que la tasa de mora se sitúe en el 3,97% y la cobertura se eleve hasta el 296%.
- Puerto Rico por su parte aumenta la tasa de mora llegando al 7,45%, mientras que la cobertura se reduce hasta el 56%.

#### 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 0,42% del total de riesgo crediticio con clientes. La siguiente tabla muestra el desglose a 31 de diciembre de 2014, clasificado en función de la antigüedad del primer vencimiento:

#### Importes vencidos pendientes de cobro

Millones de euros. Datos a 31 de diciembre 2014

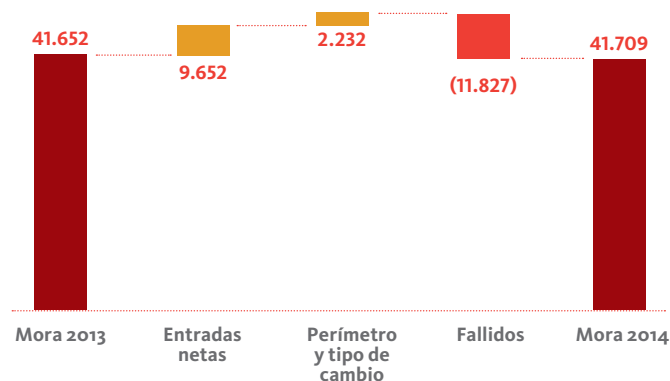
	Menos de 1 mes	De 1 a 2 meses	De 2 a 3 meses
Depósitos en entidades de crédito	5	-	3
Crédito a la clientela	<b>2.222</b>	<b>710</b>	<b>406</b>
Administraciones públicas	8	0	0
Otros sectores privados	2.215	710	406
Valores representativos de deuda	-	-	-
<b>Total</b>	<b>2.228</b>	<b>710</b>	<b>409</b>

#### 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



#### Evolución 2012-2014

	2012	2013	2014
<b>Mora (inicio del período)</b>	<b>32.006</b>	<b>36.061</b>	<b>41.652</b>
Entradas netas	16.538	17.596	9.652
Périmetro	(628)	743	497
Diferencias de cambio y otros	(491)	(2.122)	1.734
Fallidos	(11.364)	(10.626)	(11.827)
<b>Mora (fin del período)</b>	<b>36.061</b>	<b>41.652</b>	<b>41.709</b>

3. No incluye actividad inmobiliaria discontinuada. Más detalle en apartado '6.3.2 España'.

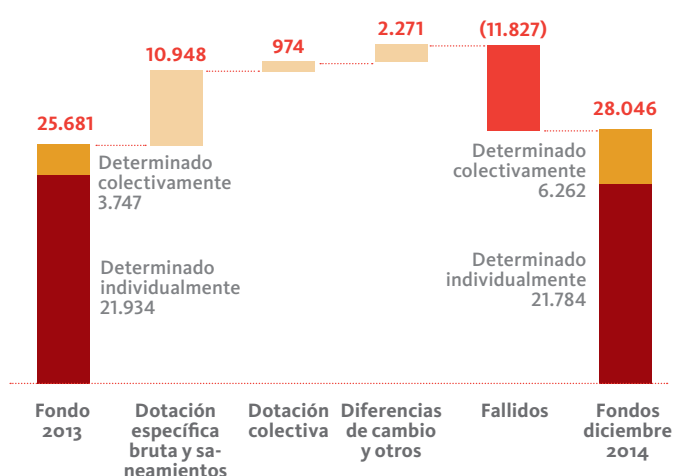
4. Más detalle en apartado '6.3.1 Reino Unido'.

5. Más detalle en apartado '6.3.3 Brasil'.



### Evolución de los fondos de insolvencia según los conceptos que los componen

Millones de euros. Datos a 31 de diciembre 2014



### Evolución 2012-2014

	2012	2013	2014
<b>Fondo (inicio del periodo)</b>	<b>19.531</b>	<b>26.111</b>	<b>25.681</b>
Determinado colectivamente	4.058	4.319	3.747
Determinado individualmente	15.474	21.793	21.934
<b>Dotación bruta determinada individualmente y saneamientos</b>	<b>19.508</b>	<b>12.335</b>	<b>10.948</b>
Dotación	13.869	12.140	10.948
Saneamientos	5.639	195	—
<b>Dotación determinada colectivamente</b>	<b>358</b>	<b>(212)</b>	<b>974</b>
<b>Diferencias de cambio y otros</b>	<b>(1.939)</b>	<b>(1.928)</b>	<b>2.271</b>
<b>Fallidos</b>	<b>(11.347)</b>	<b>(10.626)</b>	<b>(11.827)</b>
<b>Fondo (fin del periodo)</b>	<b>26.111</b>	<b>25.681</b>	<b>28.046</b>

### Cartera reconducida

Con el término cartera reconducida se hace referencia a efectos de la gestión de riesgos del Grupo al conjunto de 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 de reconducción de deudas de clientes que actúa como referencia en las diferentes transposiciones locales de todas las entidades financieras que forman parte del Grupo, y que comparte los principios establecidos tanto en la circular de Banco de España 6/2012 como en los criterios técnicos publicados en 2014 por la Autoridad Bancaria Europea, desarrollándolos de forma más granular en función del nivel de deterioro de los clientes.

Esta política 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 cuanto antes las cantidades que, en su caso, se estimen irrecuperables.
- Se debe contemplar siempre el mantenimiento de las garantías existentes y, si fuera posible, mejorarlas. 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.

- Para la clasificación de las operaciones reconducidas se aplican criterios más severos que, con carácter prudencial, aseguran el restablecimiento de la capacidad de pago del cliente, desde el momento de la reconducción y durante un adecuado periodo de tiempo.
- Adicionalmente, en el caso de aquellos clientes que tienen asignado un analista de riesgos, 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 este 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 los motivos que originan la modificación obedecen a dificultades financieras, se distinguen a efectos de gestión dos tipos de reconducción en función de la situación de gestión de estas operaciones en origen: reconducción *ex ante* cuando la operación original se encontraba en situación no dudosa, y reconducción *ex post* cuando procedía de situación dudosa.

Adicionalmente, dentro de las reconducciones *ex post* se distinguen tratamientos aplicables a los casos de avanzado deterioro, cuyas exigencias y criterios de clasificación son aún más severos que para el resto de reconducciones.

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 regulatorios para su reclasificación a otra categoría, deben cumplir un calendario prudencial de pago continuado para asegurar una razonable certeza de la recuperación de la capacidad de pago.

Si se produce cualquier incumplimiento (no técnico) en los pagos durante este periodo, se reinicia el calendario de pago anteriormente citado.

Superado este periodo, condicionado por la situación del cliente y por las características de la operación (plazo y garantías aportadas), dicha operación deja de considerarse dudosa, aunque continúa sujeta a un periodo de prueba en el cual se realiza un seguimiento especial.

Este seguimiento se mantiene mientras no se cumplan una serie de requisitos, entre los que destacan: un periodo mínimo de observación, amortización de un porcentaje sustancial de los importes pendientes y satisfacer los importes impagados en el momento de la reconducción.

En la reconducción de una operación dudosa se siguen considerando a todos los efectos las fechas de incumplimiento originales, con independencia de que, como consecuencia de la misma, la operación quede al corriente de pago. Asimismo, la reconducción de una operación dudosa no da lugar a liberación alguna de las correspondientes provisiones.

Respecto al volumen de reconducciones, el total de la cartera a 31 de diciembre de 2014 asciende a 56.703 millones de euros (supone un 7% sobre el total del riesgo de crédito con clientes del Grupo), con el siguiente detalle<sup>6</sup>:

Millones de euros

	No dudoso	Dudoso	Riesgo	
			Total	% Cobertura específica s/total
	Importe	Importe	Importe	
<b>Total reconducciones</b>	<b>33.135</b>	<b>23.568</b>	<b>56.703</b>	<b>21%</b>

A igualdad de perímetro con respecto a 2013, el nivel de reconducciones del Grupo disminuye un 6% (- 3.229 millones de euros), continuando la senda de reducción del ejercicio anterior.

Atendiendo a la clasificación crediticia, el 58% se encuentra en situación no dudosa. Destaca el alto nivel de garantías existentes (un 75% cuenta con garantía real) y la adecuada cobertura mediante provisiones específicas (21% sobre el total de la cartera reconducida y 45% sobre la cartera dudosa).

#### Métricas de gestión<sup>7</sup>

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.

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.

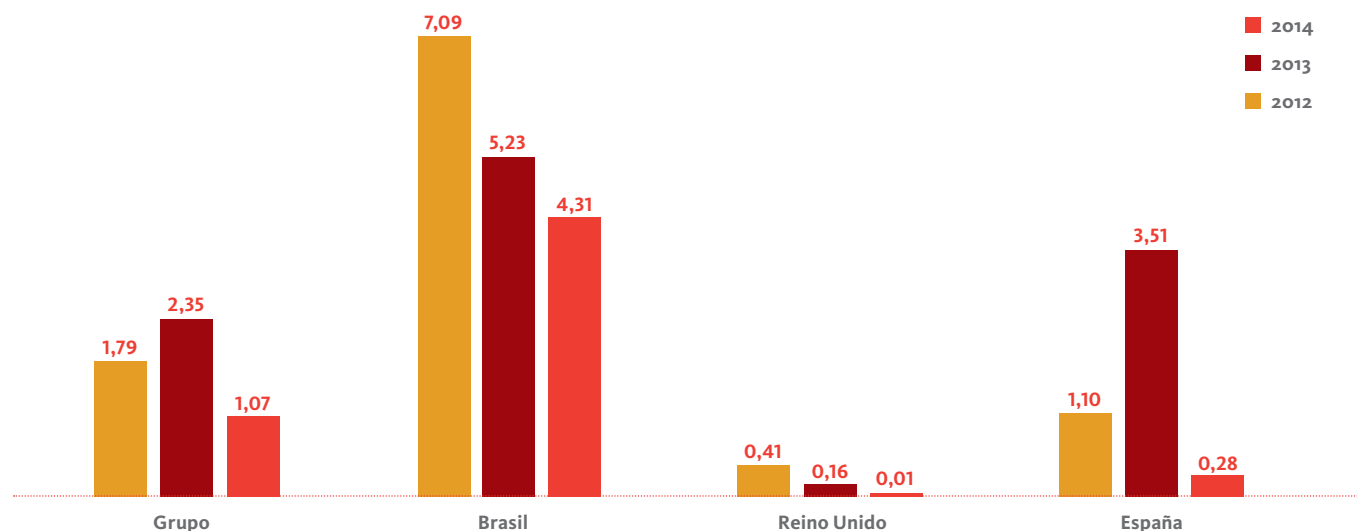
6. Las cifras de cartera no dudosa incluyen la cartera en clasificación normal y subestándar de la circular 4/04 del Banco de España. Para mayor detalle, consultar la nota 54 del informe de auditoría y cuentas anuales.

7. Para mayor detalle sobre estas métricas, consultar el apartado '6.5.5. Medición y control' de este mismo apartado.

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)

% . Datos a tipo de cambio constante



La prima de riesgo a nivel Grupo experimenta una disminución respecto a 2013, en un contexto de crecimiento de la inversión crediticia.

A diferencia de la pérdida incurrida, empleada por el Grupo para la estimación de las provisiones por insolvencias, la **pérdida esperada** es la estimación de la pérdida económica que se producirá durante el próximo año en 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 siguiente tabla se detalla la distribución de la pérdida esperada 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 originan 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 1,01% (reduciéndose desde el 1,20% del 2013), siendo del 0,82% para el conjunto de la exposición crediticia del Grupo (0,98% en 2013), lo que permite hablar de un perfil de riesgo de crédito medio-bajo.

### Segmentación de la exposición a riesgo de crédito

Segmento	EAD <sup>1</sup>	%	PD Media	LGD Media	Pérdida Esperada
Deuda Soberana	150.890	14,3%	0,02%	46,90%	0,01%
Bancos y otras entidades financieras	64.271	6,1%	0,32%	51,81%	0,17%
Sector público	21.150	2,0%	1,87%	8,29%	0,16%
Corporativa	149.339	14,2%	0,61%	32,48%	0,20%
Pequeñas y medianas empresas	156.424	14,8%	3,15%	38,60%	1,22%
Hipotecario particulares	325.181	30,8%	2,60%	8,46%	0,22%
Consumo particulares	125.580	11,9%	6,59%	52,61%	3,47%
Tarjetas de crédito particulares	42.499	4,0%	3,49%	63,58%	2,22%
Otros activos	19.849	1,9%	3,05%	50,08%	1,52%
Promemoria clientes <sup>2</sup>	820.173	77,7%	2,98%	33,73%	1,01%
<b>Total</b>	<b>1.055.182</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,40%</b>	<b>34,28%</b>	<b>0,82%</b>

Datos a diciembre de 2014.

1. Excluye activos dudosos.

2. Excluye deuda soberana, bancos y otras entidades financieras y otros activos.

### 6.3. Detalle de principales geografías

A continuación se describen las carteras de las geografías donde Grupo Santander tiene mayor concentración de riesgo, a partir de los datos del apartado '6.2.2. Evolución magnitudes en 2014'.

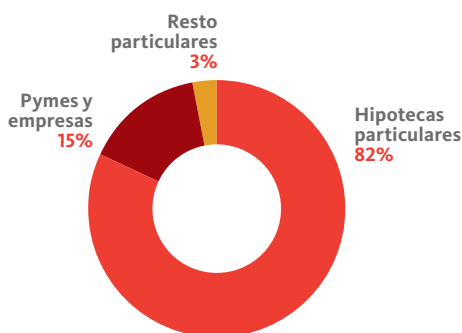
#### 6.3.1. Reino Unido

##### 6.3.1.1. Visión general de la cartera

El riesgo crediticio con clientes en Reino Unido asciende a 256.337 millones de euros al cierre de diciembre de 2014, representando un 32% del total del Grupo. La cartera de Santander UK se distribuye por segmentos según el siguiente gráfico:

##### Segmentación de la cartera

%



##### 6.3.1.2. Cartera hipotecaria

Por su relevancia, no solo para Santander UK sino también para el conjunto de la inversión crediticia de Grupo Santander, hay que resaltar la cartera de préstamos hipotecarios, cuyo importe a cierre de diciembre de 2014 asciende a 193.048 millones de euros.

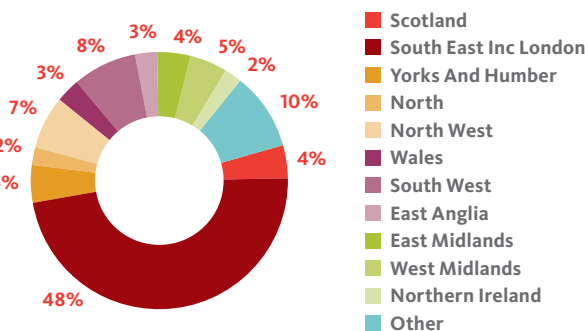
Esta cartera está compuesta por operaciones de préstamos hipotecarios para la adquisición o reforma de vivienda, concedidos tanto a clientes nuevos como a los ya existentes, siempre con rango de primera hipoteca, ya que no se originan operaciones que impliquen segundas o sucesivas cargas sobre los inmuebles hipotecados.

El inmueble sobre el que se constituye la garantía hipotecaria ha de estar siempre localizado dentro del territorio de 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 de 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, y especialmente la zona metropolitana de Londres, donde se observa un comportamiento más estable de los índices de precios de la vivienda, aun durante los períodos de ralentización económica.

### Concentración Geográfica

%



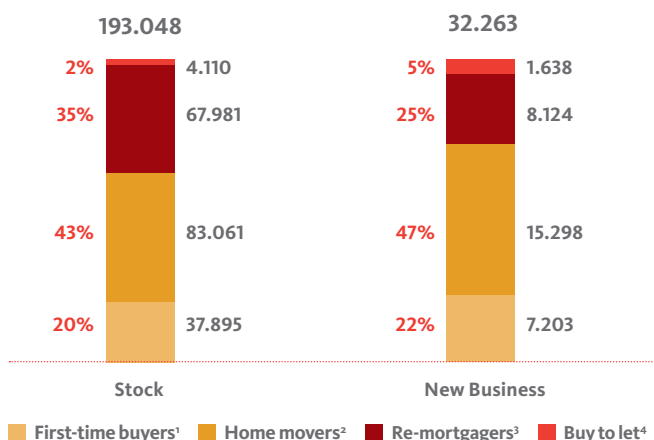
Todas las propiedades son valoradas de forma independiente antes de la aprobación de cada nueva operación, de acuerdo a los principios establecidos por el Grupo en su gestión de riesgos.

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.

Desde el punto de vista de la tipología del prestatario, la cartera presenta la distribución que se muestra en el siguiente gráfico:

### 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.

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* (41,1%)\*: el cliente paga mensualmente los intereses y amortiza el capital al vencimiento. Es necesario que exista un plan de repago apropiado tal como un plan de pensiones, fondos de

\*. Porcentaje calculado para préstamos con el total o algún componente de *interest only*.

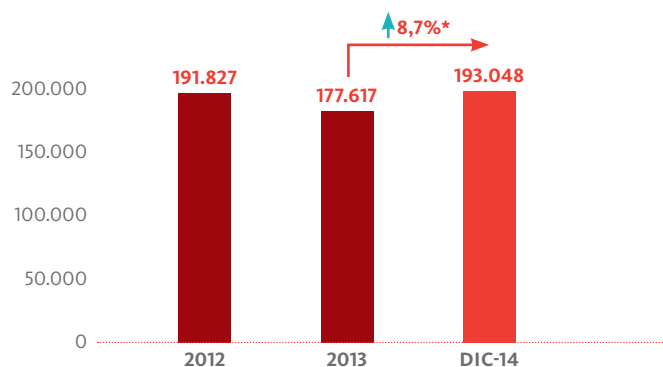
inversión, etc. Se trata de un producto habitual en el mercado británico para el que Santander UK aplica unas políticas restrictivas con el fin de mitigar los riesgos inherentes al mismo. Por ejemplo: LTV máximo del 50%, puntos de corte más elevados en el score de admisión o la evaluación de la capacidad de pago simulando la amortización de cuotas de capital e intereses en lugar de solo interés.

- *Flexible loans* (14,2%): este tipo de préstamos permite contractualmente al cliente modificar los pagos mensuales o hacer disposiciones adicionales de fondos hasta un límite prestablecido, así como disponer de importes que hayan sido pagados previamente por encima de dicho límite.
- *Buy to let* (2,2%): 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 2013, momento en el que se reactivó tras la mejora de condiciones de mercado, aprobándose bajo unas estrictas políticas de riesgos. En 2014 suponen en torno al 5% del total de la admisión mensual.

A continuación se muestra la evolución de la inversión crediticia de esta cartera durante los últimos tres años:

### Evolución de la cartera hipotecaria

Millones de euros

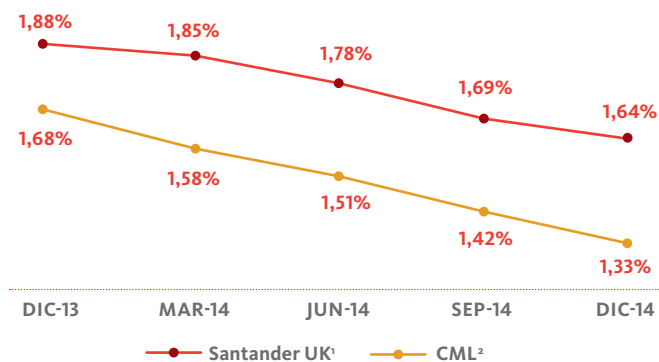


\* Crecimiento real, descontando efecto tipo de cambio, es del 1,3%

Se observa un ligero crecimiento del 1,3% (descontando los efectos de tipo de cambio) en diciembre de 2014, acompañado de un entorno favorable y sustentado parcialmente en el programa *help to buy* impulsado por el Gobierno. Este programa permite a los compradores de primera residencia, así como también a los ya propietarios, bajo una serie de condiciones, adquirir una vivienda aportando como mínimo el 5% de su valor y debiendo obtener financiación para el resto. El Gobierno garantiza a las entidades financieras prestamistas en caso de depreciación de la propiedad hasta un 15% de su valor.

Durante 2014, tal y como puede observarse en el siguiente gráfico, la tasa de morosidad se ha reducido desde el 1,88% en 2013 al 1,64% 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* (CML).

### Evolución de la tasa de morosidad cartera hipotecaria



1. Datos de Santander UK de acuerdo al importe de los casos.

2. Datos del CML de acuerdo al volumen de casos.

El descenso de la tasa de mora se sustenta en el comportamiento de la morosidad, el cual 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 reducido en un 11,9% hasta los 3.162 millones de euros, frente al crecimiento del 1,1% observado en 2013.

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 30 y 90 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 90 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.

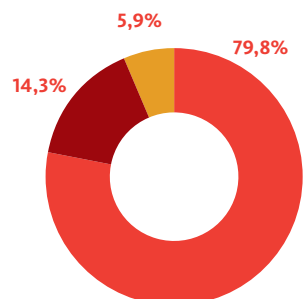
Si se excluyesen estos conceptos, no considerados a efectos del cómputo de la tasa de morosidad en el mercado británico y bajo los cuales se encuentran clasificadas operaciones en morosidad al cierre de diciembre de 2014 por valor de 419 millones de euros, la tasa de morosidad de la cartera hipotecaria se situaría en el 1,42%, muy inferior a la anteriormente citada del 1,64% y muy próxima a la publicada por el *Council of Mortgage Lenders*.

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 47,2% y el LTV medio ponderado en el 42,8%. La proporción de la cartera con *loan to value* superior al 100% se ha reducido hasta el 2,4% frente al 4,4% de 2013.

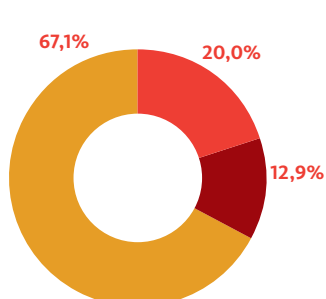


Los siguientes gráficos muestran el desglose en términos de LTV para el stock de la cartera hipotecaria residencial y la distribución en términos de tasa de esfuerzo (*income multiple*) de la nueva producción de 2014:

*Loan to value*  
(promedio 47,2%)<sup>1</sup>



*Income multiple*  
(promedio 2,9)<sup>2</sup>



■ < 75% ■ 75-90% ■ > 90% ■ < = 2,5 ■ > 2,5-3 ■ > 3,0

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 *sub-prime*), 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%.

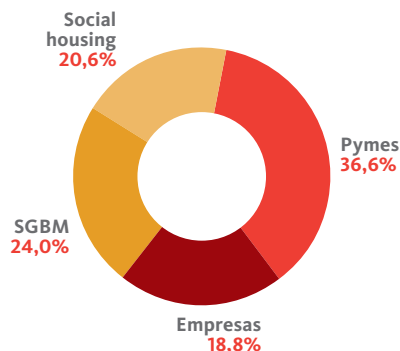
Un indicador adicional del buen comportamiento de la cartera es el reducido volumen de propiedades adjudicadas, el cual ascendía a 75 millones de euros a diciembre de 2014, menos del 0,1% del total de la exposición hipotecaria. La eficiente gestión de estos casos y la existencia de un mercado dinámico 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 47.674 millones de euros, representa el 15,4% del total existente en Santander UK.

Dentro de estas carteras, se incluyen los siguientes subsegmentos:

### Segmentos cartera Pymes y empresas



**Pymes:** en este segmento se incluyen aquellas pequeñas empresas pertenecientes a las líneas de negocio de *small business banking* y *regional business centers*. La inversión crediticia total a septiembre asciende a 17.427 millones de euros, con una tasa de mora del 4,4% frente al 5,9% existente al inicio del año.

**Empresas:** en este segmento quedan incluidas aquellas empresas que cuentan con un analista de riesgos asignado. También incluyen las carteras consideradas como no estratégicas, *legacy* y *non-core*. La inversión al cierre del ejercicio asciende a 8.978 millones de euros, y la tasa de mora al 3,1% frente al 3,6% existente al inicio del año.

**SGBM:** incluye las empresas bajo el modelo de gestión de riesgos de Banca Mayorista Global, la inversión a diciembre es de 11.475 millones de euros con una morosidad del 0,03%.

**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 a diciembre es de 9.810 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 ha supuesto un crecimiento neto a diciembre de 2014 en torno al 6%.

### 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 182.974 millones de euros (23% del total del Grupo), mostrando un adecuado nivel de diversificación, tanto en su visión de producto como de segmento de clientes.

2014 supone el punto de inflexión en la tendencia decreciente de la cifra de riesgo de crédito total, si bien en términos anuales se observa todavía una caída del 4%, la segunda parte del año ya presenta cifras de crecimientos moderados, reflejo de la mejora de la situación económica y de las diversas estrategias puestas en marcha en la Entidad.

Millones de euros

	2014	2013	2012**	Var 14/13	Var 13/12
<b>Riesgo de crédito total*</b>	<b>182.974</b>	<b>189.783</b>	<b>210.536</b>	<b>-4%</b>	<b>-10%</b>
Hipotecas hogares	49.894	52.016	52.834	-4%	-2%
Resto crédito particulares	17.072	17.445	20.042	-2%	-13%
Empresas	96.884	106.042	119.808	-9%	-11%
Administraciones públicas	19.124	13.996	17.852	37%	-22%

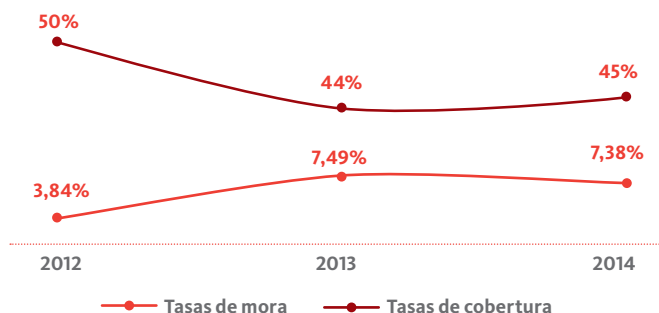
\* Incluyendo avales y créditos documentarios.

\*\* Para que la comparativa con años anteriores sea homogénea se han reelaborado los datos de 2012 igualando los perímetros.

La tasa de mora para el total de la cartera se sitúa en 7,38%, 11 p.b. inferior al cierre de 2013. La menor inversión (incrementa la tasa en 26 p.b.) queda compensada por la mejora de la cifra de morosidad (que reduce la tasa en 37 p.b.). Dicha mejora se debe principalmente a la disminución de las entradas brutas en mora, un 40% inferiores a 2013, y a la cura de parte de las operaciones subestándar reclasificadas en junio de 2013 en la cartera hipotecaria.

La tasa de cobertura aumenta un 1 p.p. situándose en niveles del 45%, tras la minoración experimentada en 2013 consecuencia de la reclasificación de operaciones subestándar.

### Tasas 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 2014 en 50.388 millones de euros, representando el 27% del riesgo crediticio total. De ellos, el 99% cuenta con garantía hipotecaria.

#### Crédito a familias para la adquisición de vivienda\*

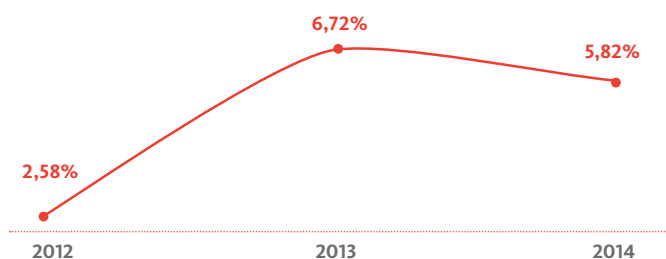
Millones de euros

	2014	2013
<b>Importe bruto</b>	<b>50.388</b>	<b>52.879</b>
Sin garantía hipotecaria	493	863
Con garantía hipotecaria	49.894	52.016
<b>del que dudoso</b>	<b>2.964</b>	<b>3.956</b>
Sin garantía hipotecaria	61	461
Con garantía hipotecaria	2.903	3.495

\* No incluye la cartera hipotecaria de Santander Consumer España (2.555 millones de euros en 2014 con una dudosidad de 95 millones de euros).

La tasa de mora de las hipotecas concedidas a hogares para adquisición de vivienda se sitúa en 5,82%, 90 p.b. por debajo de 2013, apoyada en unas entradas brutas en mora un 50% inferiores y en la cura de parte de las operaciones clasificadas en junio 2013 como dudosas por razones subjetivas.

### Tasas de mora hipotecas hogares España



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 solo con la vivienda.
- Alta calidad del colateral concentrada casi exclusivamente en financiación de primera vivienda.
- La tasa de esfuerzo promedio se mantiene en el 29%.
- El 73% de la cartera tiene un LTV inferior al 80% calculado como riesgo total sobre el importe de la última tasación disponible. En 2014 se ha acometido un proceso de retasación que abarca a la práctica totalidad de la cartera hipotecaria, en línea con los requerimientos del supervisor.

#### Rangos de loan to value total\*

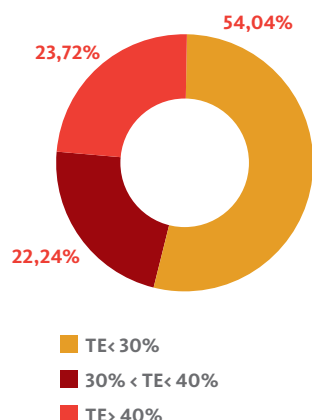
Millones de euros

	2014	2013
<b>Importe bruto con garantía hipotecaria</b>	<b>49.894</b>	<b>52.016</b>
LTV < 40%	4.773	12.339
LTV entre 40% y 60%	9.566	16.105
LTV entre 60% y 80%	22.036	17.364
LTV entre 80% y 100%	10.985	5.392
LTV > 100%	2.535	815
<b>del que dudoso</b>	<b>2.903</b>	<b>3.496</b>
LTV < 40%	85	273
LTV entre 40% y 60%	223	634
LTV entre 60% y 80%	671	1.335
LTV entre 80% y 100%	681	931
LTV > 100%	1.242	323

\* No incluye Santander Consumer España.

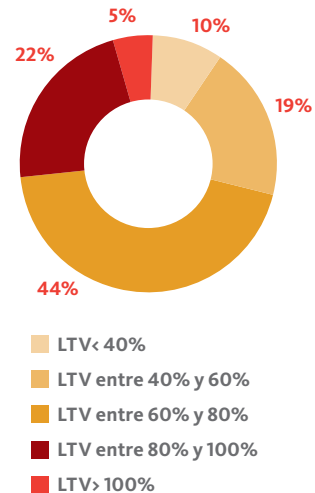
**Tasa de esfuerzo %**

Promedio 29,41%



**Loan to value**

%

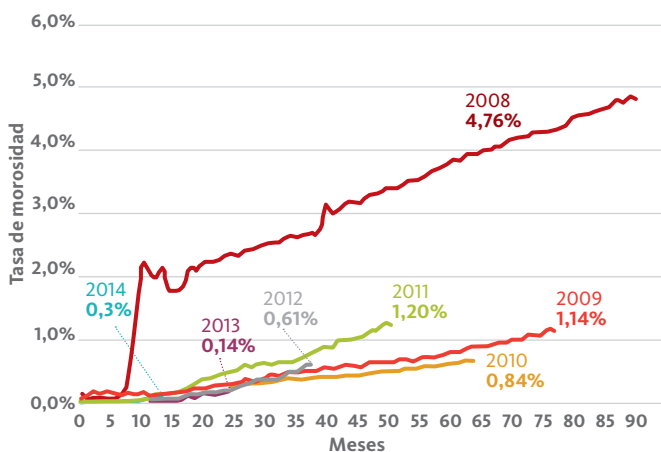


Loan to value: porcentaje que supone el riesgo total sobre el importe de la última tasación disponible.

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 implementadas en la admisión desde el año 2008 y un cambio en la demanda hacia mejores perfiles permiten que la evolución de las cosechas a partir de entonces presente un buen comportamiento.

**Maduración de cosechas**



**6.3.2.3 Cartera empresas**

El riesgo de crédito asumido directamente con Pymes y empresas, 96.884 millones de euros, constituye el segmento más relevante dentro de la inversión crediticia de España, representando un 53% del total.

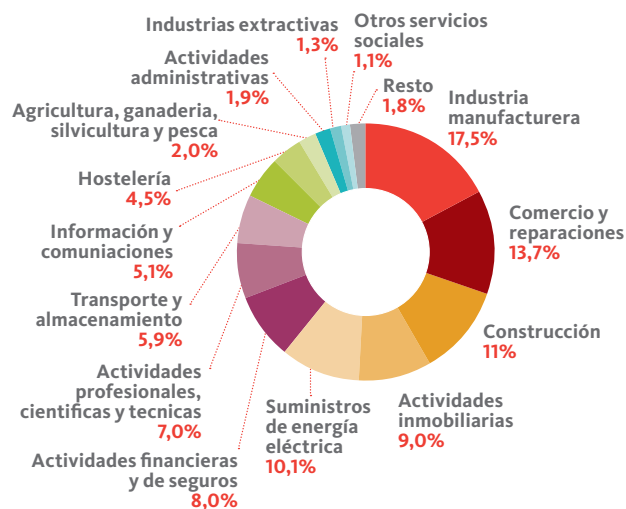
El 94% de la cartera corresponde a clientes que tienen asignado un analista el cual realiza un seguimiento continuo del cliente durante todas las fases del ciclo de riesgo. En 2014, en el marco del proyecto *Santander Advance* se modifica el criterio de clientes con analista individualizado aumentando el número de clientes con seguimiento continuo.

8. Para más detalle de la cartera inmobiliaria consultar la nota 54 del informe de auditoría y cuentas anuales.

9. A partir de diciembre 2014 la participación en Metrovacesa se consolida por Integración Global.

La cartera está ampliamente diversificada, con más de 192.000 clientes activos y sin concentraciones significativas por sector de actividad.

**Distribución cartera empresas**



Durante 2014 la tasa de mora de esta cartera se sitúa en el 8,91%, afectada principalmente por la disminución de la inversión.

**6.3.2.4 Actividad inmobiliaria discontinuada en España**

El Grupo gestiona en unidad separada la actividad inmobiliaria discontinuada en España<sup>8</sup>, que incluye los créditos de clientes con actividad mayoritariamente de promoción inmobiliaria, y que cuentan con un modelo de gestión especializado, en Sareb<sup>9</sup> 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 2014 se sitúan en un total neto de 8.114 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 3.787 millones de euros, con reducción de 1.948 millones con respecto a diciembre 2013 y con una cobertura del 54%.
- Los activos adjudicados netos cierran en 3.533 millones de euros, con una cobertura del 55%.
- El valor de la participación en Sareb asciende a 794 millones de euros.

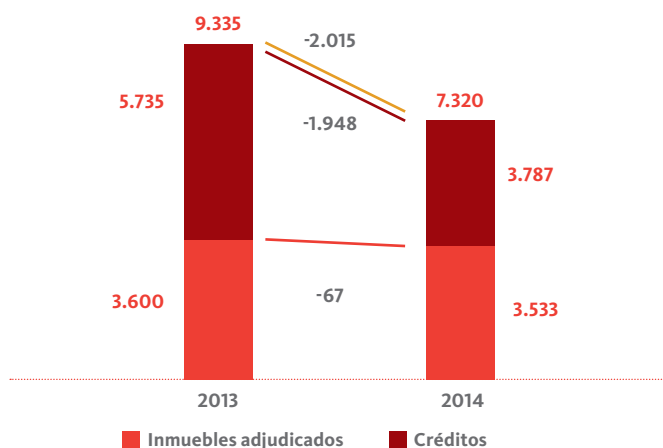
La exposición bruta en créditos y adjudicados continúa la senda iniciada en años anteriores y supone una caída del 53,3% entre 2008 y 2014.

La siguiente tabla muestra la evolución y la clasificación de la cartera de créditos y adjudicados:

	2014			2013		
	Saldo bruto	% Cobert.	Saldo neto	Saldo bruto	% Cobert.	Saldo neto
1. Crédito	8.276	54%	3.787	11.355	49%	5.735
a. Normal	102	0%	102	424	0%	424
b. Subestándar	1.209	35%	784	2.815	36%	1.797
c. Dudosos	6.965	58%	2.901	8.116	57%	3.514
2. Adjudicados	7.904	55%	3.533	7.990	55%	3.600
<b>TOTAL 1+2</b>	<b>16.180</b>	<b>55%</b>	<b>7.320</b>	<b>19.345</b>	<b>52%</b>	<b>9.335</b>

Millones de euros

Así, bajo el perímetro de gestión de la unidad de actividad inmobiliaria, la exposición neta se ha reducido en un 22% durante 2014.



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	3.577	38%	2.269	43%	5.846	40%
Promoción en construcción	130	49%	716	46%	846	47%
Suelo	3.393	69%	4.864	62%	8.257	65%
Resto garantías	1.176	61%	55	64%	1.231	61%
<b>TOTAL</b>	<b>8.276</b>	<b>54%</b>	<b>7.904</b>	<b>55%</b>	<b>16.180</b>	<b>55%</b>

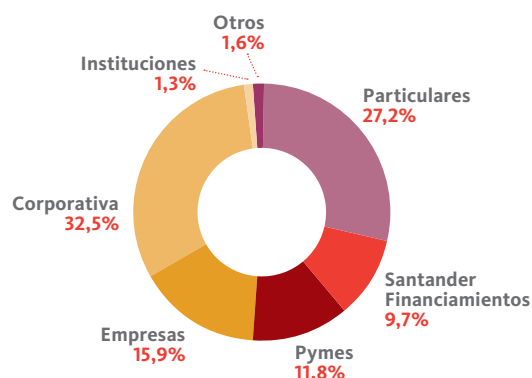
Millones de euros

### 6.3.3 Brasil

El riesgo crediticio de Brasil asciende a 90.572 millones de euros, lo que supone el 11,2% del total de Grupo Santander. Cuenta con un adecuado nivel de diversificación y un perfil predominantemente minorista, con un 51% del crédito enfocado a particulares, financiación al consumo y Pymes.

#### Mix de cartera

%



\* Santander Financiamientos: unidad de financiación al consumo (principalmente vehículos).

En 2014 registró un crecimiento (a tipo de cambio constante) del 13% frente al 7,1% del año anterior. Dicho crecimiento está alineado con 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 final diciembre 2014

	2014	2013	2012	14 / 13	13 / 12	12 / 11
<b>Particulares</b>	<b>24.635</b>	<b>23.230</b>	<b>21.734</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>11%</b>
Hipotecas	6.919	5.060	3.860	37%	31%	24%
Consumo	10.506	11.676	11.947	-10%	-2%	8%
Tarjetas	5.711	5.286	4.965	8%	6%	14%
Otros	1.499	1.207	962	24%	25%	-2%
<b>Santander Financiamientos</b>	<b>8.742</b>	<b>8.976</b>	<b>9.302</b>	<b>-3%</b>	<b>-4%</b>	<b>-3%</b>
<b>Pymes y grandes empresas</b>	<b>54.547</b>	<b>45.057</b>	<b>41.164</b>	<b>21%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>
Pymes	10.679	11.137	11.477	-4%	-3%	20%
Empresas	14.415	11.940	10.496	21%	14%	4%
Corporativa	29.453	21.981	19.190	34%	15%	13%

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.

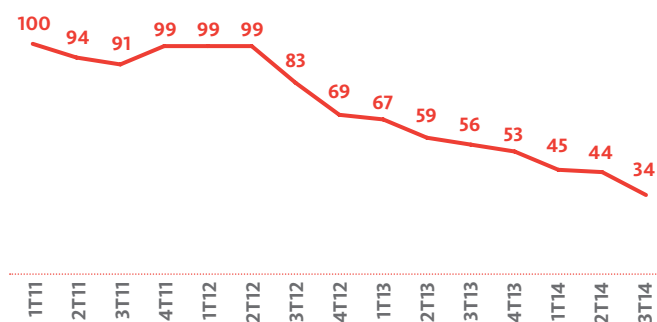
Así, en el segmento de particulares destaca el crecimiento de la cartera hipotecaria, que ya representa el 28% de la inversión total en particulares frente al 22% de 2013. En personas jurídicas, los mayores crecimientos se registran en las carteras de empresas y corporativa.

Por otro lado, el Banco ha continuado durante 2014 las medidas ya iniciadas dos años atrás dirigidas a reforzar la calidad de la admisión, lo que se ha 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 62% de la morosidad y el 76% de las dotaciones de la unidad.

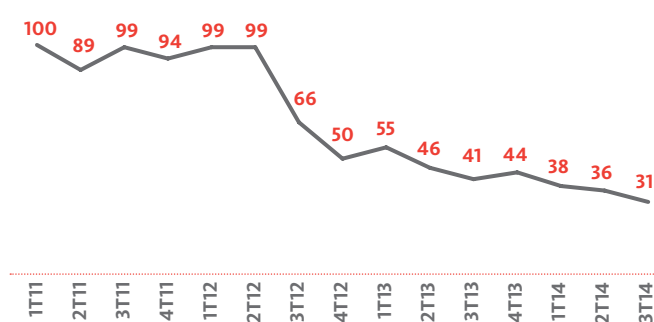
### Cosechas. Evolución del ratio *Over 30\** a los 3 meses de la admisión de cada cosecha

En base 100

#### Particulares



#### Pymes



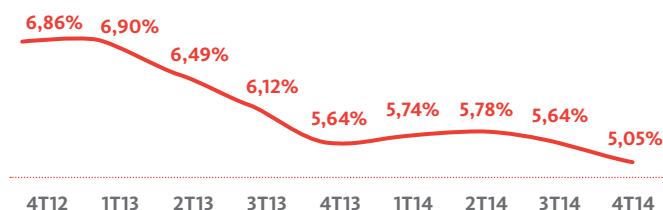
\* Ratio calculado como importe del total de operaciones con más de 30 días de atraso en el pago sobre el importe total de la cosecha.



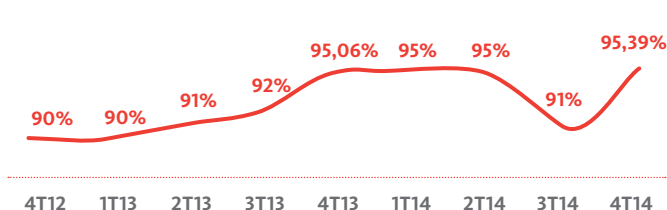
Como consecuencia de las mencionadas políticas de mejora en la admisión y cambio de *mix*, durante 2014 se registra una caída de 59 p.b. en la tasa de morosidad, que cierra en un 5,05% frente al 5,64% del ejercicio anterior.

La tasa de cobertura de la morosidad se sitúa al cierre de 2014 en el 95% lo que supone un incremento de 33 p.b respecto a 2013. El mejor comportamiento de la cartera que repercute en menores niveles de morosidad, explican la mejora de esta ratio.

### 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 con riesgo de contrapartida destinados a dar servicio a los clientes del Grupo.

Según se define en el capítulo sexto de la CRR (Reglamento UE No. 575/2013), el riesgo de crédito de contrapartida es el riesgo de que el cliente en una operación pueda incurrir en impago antes de la liquidación definitiva de los flujos de caja de esa operación. Incluye los siguientes tipos de operaciones: instrumentos derivados, operaciones con compromiso de recompra, operaciones de préstamo de valores o materias primas, operaciones con liquidación diferida y operaciones de financiación de las garantías.

Para medir la exposición conviven dos metodologías, una de MtM (valor de reposición en derivados o importe dispuesto en líneas comprometidas) más una exposición potencial futura (*addon*) y otra, introducida a mediados de 2014 para algunas geografías y algunos productos, que incorpora el cálculo de exposición por simulación de Montecarlo. 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 riesgo de contrapartida

A cierre de 2014 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 riesgo de contrapartida es de 17.260 millones de euros (en términos de exposición neta es de 50.006 millones de euros) y se concentra en contrapartidas de gran calidad crediticia, de tal forma que se mantiene un 75,2% del riesgo con contrapartidas con un *rating* igual o superior a A-.

Adicionalmente, a cierre de 2014 se registran ajustes de CVA (*Credit Valuation Adjustment*) por 785,6 millones de euros (-16,8%<sup>10</sup> frente a 2013 debido fundamentalmente a la reducción generalizada de los *spreads* de crédito durante 2014) y de DVA (*Debt Valuation Adjustment*) por 227,5 millones de euros (-2,7%)<sup>11</sup>.

En torno al 93% de la operativa de riesgo de contrapartida en nominales 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 de contrapartida por *rating* del cliente (en términos de nominales)\*

AAA	1,39%
AA	2,30%
A	71,52%
BBB	20,84%
BB	3,91%
B	0,03%
RESTO	0,02%

\* *Ratings* basados en equivalencias entre *ratings* internos y *ratings* de calificadoras.

10. Datos de 2013 recalculados para aquellas contrapartidas sin CDS cotizados para los que desde 2014 se utilizan *proxies* de mercado, calculados a su vez de CDS en función del *rating*/sector/geografía de la contrapartida (para el dato publicado en 2013 para dichas contrapartidas se utilizaban las PD internas).

11. La definición y metodología de cálculo de CVA y DVA se encuentran en el apartado 7.2.2.6.

## Riesgo de contrapartida: distribución por riesgo nominal y valor de mercado bruto\*

Millones de euros

	2014			2013			2012		
	Valor de mercado			Valor de mercado			Valor de mercado		
	Nominal	Positivo	Negativo	Nominal	Positivo	Negativo	Nominal	Positivo	Negativo
CDS protección comprada**	38.094	60	769	45.968	86	887	52.332	476	680
CDS Protección vendida	31.565	658	48	38.675	763	89	42.697	453	333
<b>Total derivados de crédito</b>	<b>69.659</b>	<b>717</b>	<b>817</b>	<b>84.642</b>	<b>849</b>	<b>976</b>	<b>95.030</b>	<b>930</b>	<b>1.013</b>
Forwards renta variable	1.055	117	17	2.125	76	20	4.630	338	132
Opciones renta variable	36.616	1.403	2.192	58.964	1.686	2.420	60.689	1.376	1.438
Spot renta variable	19.947	421	-	10.041	1.103	0	6.616	999	0
Swaps renta variable	472	-	701	685	-	265	88	0	266
<b>Total derivados de renta variable</b>	<b>58.089</b>	<b>1.941</b>	<b>2.910</b>	<b>71.814</b>	<b>2.865</b>	<b>2.705</b>	<b>72.022</b>	<b>2.713</b>	<b>1.835</b>
Forwards renta fija	3.905	3	124	3.089	1	0	4.855	5	4
Opciones renta fija	423	4	0	-	0	0	0	0	0
Spot renta fija	5.055	-	-	1.906	-	0	1.693	0	0
<b>Total derivados de renta fija</b>	<b>9.383</b>	<b>8</b>	<b>124</b>	<b>4.995</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>6.548</b>	<b>5</b>	<b>4</b>
Cambios a plazo y contado	151.172	3.633	2.828	101.216	2.594	1.504	105.089	1.380	1.342
Opciones tipo de cambio	44.105	530	790	46.290	604	345	70.298	232	496
Otros derivados de cambio	354	3	6	125	2	1	41	1	0
Swaps tipos de cambio	458.555	14.771	15.549	411.603	9.738	8.530	418.930	9.617	9.550
<b>Total derivados de tipo de cambio</b>	<b>654.187</b>	<b>18.936</b>	<b>19.173</b>	<b>559.233</b>	<b>12.940</b>	<b>10.380</b>	<b>594.358</b>	<b>11.231</b>	<b>11.388</b>
Asset swaps	22.617	999	1.749	22.594	901	1.634	22.322	870	1.623
Call money swaps	264.723	1.228	1.150	235.981	698	608	215.404	673	1.011
Estructuras tipos de interés	23.491	2.215	2.940	37.398	1.997	2.553	6.640	2.180	2.339
Forwards tipos de interés - FRAs	171.207	13	63	117.011	16	18	304.041	41	49
IRS	2.899.760	95.654	94.624	2.711.552	58.164	54.774	2.038.235	81.091	77.005
Otros derivados tipos de interés	218.167	4.357	3.728	230.735	3.870	3.456	251.526	4.255	3.726
<b>Total derivados de tipo de interés</b>	<b>3.599.966</b>	<b>104.466</b>	<b>104.253</b>	<b>3.355.272</b>	<b>65.648</b>	<b>63.043</b>	<b>2.838.168</b>	<b>89.109</b>	<b>85.752</b>
Materias primas	1.020	243	112	1.363	265	78	1.871	308	104
<b>Total derivados de materias primas</b>	<b>1.020</b>	<b>243</b>	<b>112</b>	<b>1.363</b>	<b>265</b>	<b>78</b>	<b>1.871</b>	<b>308</b>	<b>104</b>
<b>Total derivados</b>	<b>4.392.304</b>	<b>126.312</b>	<b>127.389</b>	<b>4.077.320</b>	<b>82.568</b>	<b>77.183</b>	<b>3.607.996</b>	<b>104.295</b>	<b>100.097</b>
Repos	166.047	3.871	5.524	152.105	9.933	7.439	123.784	2.453	3.315
Préstamo de valores	27.963	3.432	628	19.170	2.919	672	18.857	3.476	774
<b>TOTAL RIESGO DE CONTRAPARTIDA</b>	<b>4.586.314</b>	<b>133.615</b>	<b>133.541</b>	<b>4.248.595</b>	<b>95.419</b>	<b>85.294</b>	<b>3.750.638</b>	<b>110.223</b>	<b>104.186</b>

\* Datos con criterios de gestión. No incluyen mercados organizados.

\*\* Derivados de crédito comprados incluyen coberturas sobre préstamos.

Riesgo de contrapartida: Exposición en términos de valor de mercado y riesgo equivalente de crédito incluyendo efecto de mitigación<sup>1</sup>

Millones de euros

	2014	2013	2012
Valor de mercado efecto <i>netting</i> <sup>2</sup>	28.544	27.587	28.192
Colateral recibido	11.284	9.451	11.454
Valor de mercado con efecto <i>netting</i> y colateral <sup>3</sup>	17.260	18.136	16.738
REC Neto <sup>4</sup>	50.006	58.425	56.088

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 contraparte.

3. Considerando la mitigación de los acuerdos de *netting* y una vez restado el colateral recibido.

4. REC /Riesgo Equivalente de Crédito: Valor neto de reposición más el máximo valor potencial, menos colateral recibido.

## Riesgo de contrapartida: 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***	37.852	72	0	170	38.094
CDS protección vendida	31.565	0	0	0	31.565
<b>Total derivados de crédito</b>	<b>69.417</b>	<b>72</b>	<b>0</b>	<b>170</b>	<b>69.659</b>
Forwards renta variable	1.055	0	0	0	1.055
Opciones renta variable	34.302	1.529	557	228	36.616
Spot renta variable	19.842	105	0	0	19.947
Swaps renta variable	472	0	0	0	472
<b>Total derivados de renta variable</b>	<b>55.670</b>	<b>1.634</b>	<b>557</b>	<b>228</b>	<b>58.089</b>
Forwards renta fija	3.283	622	0	0	3.905
Opciones renta fija	423	0	0	0	423
Spot renta fija	4.514	318	207	17	5.055
<b>Total derivados de renta fija</b>	<b>8.219</b>	<b>940</b>	<b>207</b>	<b>17</b>	<b>9.383</b>
Cambios a plazo y contado	147.542	3.574	56	1	151.172
Opciones tipo de cambio	41.082	3.024	0	0	44.105
Otros derivados de cambio	345	9	0	0	354
Swaps tipos de cambio	427.937	17.900	9.422	3.296	458.555
<b>Total derivados de tipo de cambio</b>	<b>616.905</b>	<b>24.507</b>	<b>9.478</b>	<b>3.298</b>	<b>654.187</b>
Asset swaps	21.310	315	777	215	22.617
Call money swaps	262.828	1.650	175	69	264.723
Estructuras tipos de interés	20.747	405	848	1.492	23.491
Forwards tipos de interés - FRAs	171.207	0	0	0	171.207
IRS	2.739.575	85.442	42.082	32.662	2.899.760
Otros derivados tipos de interés	202.853	8.346	6.578	390	218.167
<b>Total derivados de tipo de interés</b>	<b>3.418.520</b>	<b>96.158</b>	<b>50.459</b>	<b>34.829</b>	<b>3.599.966</b>
Materias primas	823	197	0	0	1.020
<b>Total derivados de materias primas</b>	<b>823</b>	<b>197</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.020</b>
<b>Total derivados</b>	<b>4.169.554</b>	<b>123.508</b>	<b>60.701</b>	<b>38.541</b>	<b>4.392.304</b>
Repos	165.947	100	0	0	166.047
Préstamo de valores	27.509	301	131	22	27.963
<b>Total riesgo de contrapartida</b>	<b>4.363.010</b>	<b>123.909</b>	<b>60.831</b>	<b>38.563</b>	<b>4.586.314</b>

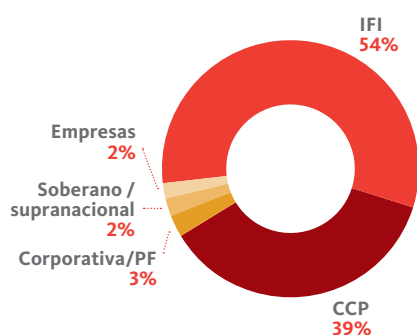
\* Datos con criterios de gestión. No incluyen mercados organizados.

\*\* 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.

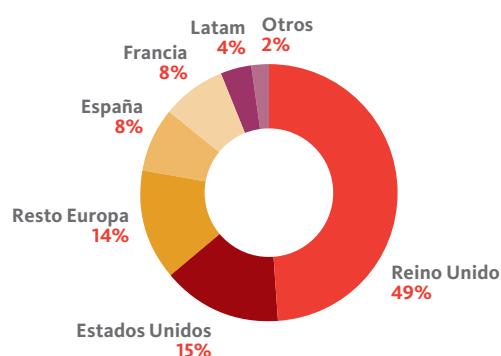
La distribución de la operativa de riesgo de contrapartida en nominales por tipo de cliente se concentra principalmente en instituciones financieras (54%) y en cámaras de compensación (39%).

## Riesgo de contrapartida por tipo de cliente



En relación con la distribución geográfica, el 49% del nominal se corresponde con contrapartidas británicas (cuyo peso dentro del total se explica por el creciente uso de cámaras de compensación), el 15% con contrapartidas norteamericanas, el 8% con contrapartidas españolas, el 8% con contrapartidas francesas, y del resto de agrupaciones por países destacan resto de Europa (14%) y Latinoamérica (4%).

## Riesgo de contrapartida por geografía



## Riesgo de contrapartida, 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, repos y préstamos de valores, tanto si se liquida por cámara de compensación central o si permanece bilateral. Así, en los últimos años se ha conseguido 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, dentro de la gestión del riesgo de contrapartida no se considera 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 considera riesgo de crédito para este tipo de operativa de cara al cálculo de capital.

En los cuadros siguientes podemos ver el peso que sobre el total del riesgo de contrapartida ha adquirido la operativa liquidada por cámara a diciembre de 2014 y la importante evolución que presenta la operativa liquidada por cámara desde 2012.

## Distribución del riesgo de contrapartida en función del canal de liquidación y tipo de producto\*

Nominal en millones de euros

	Bilateral		CCP**		Total
	Nominal	%	Nominal	%	
Derivados de crédito	67.895	97%	1.764	2,5%	<b>69.659</b>
Derivados de renta variable	58.019	100%	70	0,1%	<b>58.089</b>
Derivados de renta fija	9.368	99,8%	15	0,2%	<b>9.383</b>
Derivados de tipo de cambio	653.702	99,9%	484	0,1%	<b>654.187</b>
Derivados de tipo de interés	1.860.694	51,7%	1.739.272	48,3%	<b>3.599.966</b>
Derivados de materias primas	1.020	100,0%	-	0,0%	<b>1.020</b>
Repos	108.153	65,1%	57.894	34,9%	<b>166.047</b>
Préstamo de valores	27.963	100,0%	-	0,0%	<b>27.963</b>
<b>Total general</b>	<b>2.786.814</b>	<b>60,8%</b>	<b>1.799.499</b>	<b>39,2%</b>	<b>4.586.314</b>

\* 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 producto y evolución\*

Nominal en millones de euros

	2014	2013	2012
Derivados de crédito	1.764	949	-
Derivados de renta variable	70	111	138
Derivados de renta fija	15	1	33
Derivados de tipo de cambio	484	616	988
Derivados de tipo de interés	1.739.272	1.290.496	669.750
Derivados de materias primas	-	-	-
Repos	57.894	55.435	63.875
Préstamo de valores	-	46	34
<b>Total general</b>	<b>1.799.499</b>	<b>1.347.653</b>	<b>734.817</b>

\* Datos con criterios de gestión. No incluyen mercados organizados.

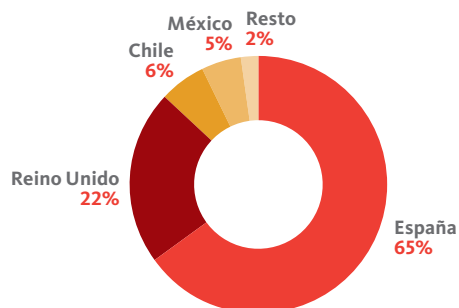
El Grupo gestiona activamente la operativa no liquidada por cámara tratando de optimizar su volumen, dados los requisitos de márgenes y capital que las nuevas regulaciones imponen sobre ella.

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 11.284 millones de euros (de los cuales 9.643 millones de euros corresponden a colateral recibido por operativa derivados), siendo mayoritariamente efectivo (92,9%), 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 80.980 millones de euros distribuido 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*	10.103	10.310	29.673	2.434	52.520
Avales técnicos	4.568	8.013	1.677	4.081	18.339
Avales financieros y comerciales	3.281	4.356	1.105	663	9.406
Comercio exterior**	0	217	0	499	716
<b>Total general</b>	<b>17.952</b>	<b>22.896</b>	<b>32.455</b>	<b>7.677</b>	<b>80.980</b>

\* 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 *Value at Risk* (VaR)<sup>12</sup>, 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 notional, la posición en CDS incorpora protección comprada por 35.646 millones de euros<sup>13</sup> y protección vendida por 31.556 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2014, la sensibilidad de la actividad de crédito a incrementos de *spreads* de 1 punto básico era de -1,5 millones de euros, algo superior a la de 2013, mientras que el VaR promedio anual ascendió a 2,9 millones de euros, superior a los de 2013 y 2012 (VaR promedio de 2,1 y 2,9 millones de euros respectivamente).

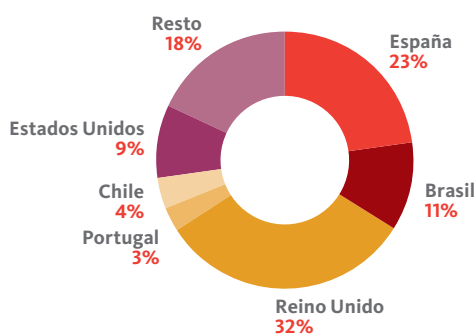
### 6.4.2. Riesgo de concentración

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.

El consejo de administración, a través del apetito de riesgo, determina los niveles máximos de concentración, tal como se detalla en el apartado 4.4. Apetito de riesgo y estructura de límites. En línea con el apetito de riesgo, 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 crediticio.

En términos **geográficos** 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



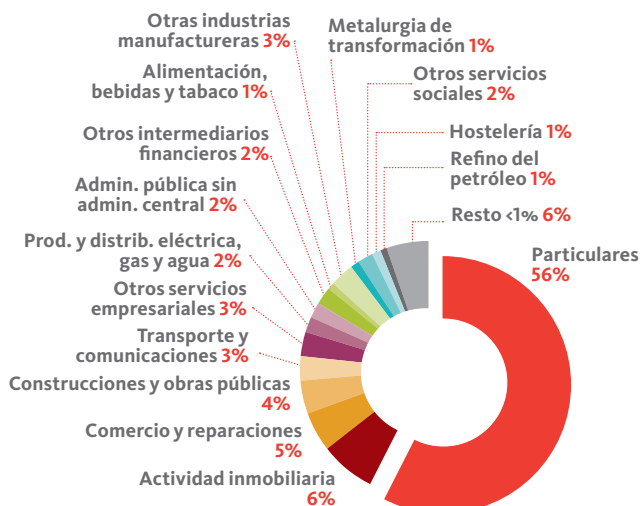
El 56% del riesgo de crédito del Grupo corresponde a clientes particulares, que por su propia naturaleza presentan un alto nivel de diversificación. Adicionalmente, desde el punto de vista **sectorial** la cartera del crédito del Grupo se encuentra bien distribuida sin concentraciones relevantes en sectores específicos. En el siguiente gráfico se muestra la distribución sectorial a cierre de año.

12. La definición y metodología de cálculo del VaR se encuentra en el apartado 7.2.2.1.

13. Este dato no incluye CDS por aproximadamente 1.760 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.



## Diversificación sectorial



El Grupo está sujeto a la regulación sobre “Grandes Riesgos” contenida en la parte cuarta de la CRR (Reglamento (UE) No.575/2013), según la cual la exposición contraída por una entidad respecto de un cliente o un grupo de clientes vinculados entre sí se considerará “gran exposición” cuando su valor sea igual o superior al 10% de su capital computable. Adicionalmente, para limitar las grandes exposiciones, ninguna entidad podrá asumir frente a un cliente o grupo de clientes vinculados entre sí una exposición cuyo valor exceda del 25% de su capital admisible, después de tener en cuenta el efecto de la reducción del riesgo de crédito contenidos en la norma.

A cierre de diciembre de 2014 después de aplicar técnicas de mitigación del riesgo y la normativa aplicable a grandes riesgos, todos los grupos declarados quedan por debajo del 4,7% de los recursos propios computables a excepción de una entidad de contrapartida central UE que queda con el 7,3%.

Por su parte, la exposición crediticia regulatoria con los 20 mayores grupos dentro del ámbito de grandes riesgos representaba un 5,5% del riesgo crediticio dispuesto con clientes (inversión más riesgos de firma). En cuanto a la exposición crediticia regulatoria con instituciones financieras (IFIs), el top 10 representa 18.378 millones de euros.

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.

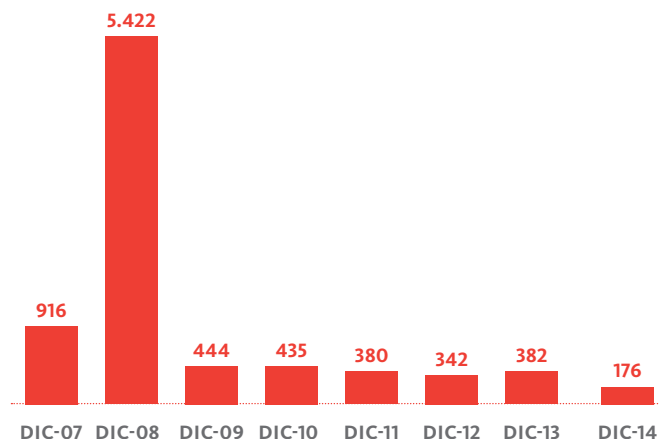
### 6.4.3. Riesgo país

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 2014, la exposición susceptible de provisionar por riesgo país ascendía a 176 millones de euros (382 millones de euros en 2013). El fondo de cobertura al final del ejercicio 2013 era de 22 millones de euros frente a los 47 millones del periodo anterior. Destacar que a lo largo de 2014 Colombia pasa a considerarse Grupo 2 en lugar de Grupo 3, según la clasificación de Banco de España<sup>14</sup>.

### Riesgo cross-border provisionable

Millones de euros



La exposición es moderada y mantiene la tendencia descendente de los últimos años, siendo más marcada la reducción en 2014 por el vencimiento de operativa. La única excepción 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.

La exposición total a riesgo país, independientemente de que sea provisionable o no, es también moderada. Exceptuando los países Grupo 1 (considerados por Banco de España, como los de menor riesgo<sup>15</sup>), 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.

14. La tipología de países para cada grupo de riesgo se define en la circular nº 4/2004 de Banco de España.

15. En este grupo se incluyen las operaciones con obligados finales residentes en países de la Unión Europea, Noruega, Suiza, Islandia, EE.UU., Canadá, Japón, Australia y Nueva Zelanda.

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, de la constitución de depósitos con los excedentes de liquidez y de carteras de renta fija mantenidas dentro de la estrategia de gestión del riesgo de interés estructural del balance y en libros de negociación en las tesorías. 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 (8.633 millones de euros, el 4,5% del total de riesgo soberano), y menos aún la exposición en emisores soberanos no locales, que suponen riesgo *cross-border*<sup>6</sup> (3.257 millones de euros, el 1,68% del total de riesgo soberano).

En general, en los últimos años la exposición total al riesgo soberano se ha mantenido en niveles adecuados para soportar los motivos regulatorios y estratégicos de esta cartera.

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 *rating*<sup>7</sup>.

### Exposición por nivel de *rating*

%	31 DIC. 2014	31 DIC. 2013	31 DIC. 2012	31 DIC. 2011
AAA	29%	36%	34%	29%
AA	4%	6%	3%	26%
A	28%	27%	29%	6%
BBB	32%	26%	31%	38%
Menos de BBB	7%	5%	4%	1%

La distribución de la exposición soberana por nivel de *rating* se ha visto afectada en los últimos años por las numerosas revisiones de *rating* de los emisores soberanos de países en los que opera el Grupo (España, Portugal, Estados Unidos, Chile, etc.).

Si nos atenemos al criterio EBA comentado anteriormente, la exposición a administraciones públicas en los cierres de los últimos tres años ha sido la que se muestra en la tabla siguiente (datos en millones de euros)<sup>8</sup>.

En 2014 la exposición aumenta un 40% principalmente por adquisición de carteras de renta fija disponible para la venta en Brasil, España y Portugal. 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 2014).

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.

### Exposición al riesgo soberano (criterio EBA)

Millones de euros

31 DIC. 2014	Cartera			Exposición directa neta total
	Negociación y otros a VR	Disponible para la venta	Inversión crediticia	
España	5.778	23.893	15.098	44.769
Portugal	104	7.811	589	8.504
Italia	1.725	0	0	1.725
Grecia	0	0	0	0
Irlanda	0	0	0	0
Resto zona euro	(1.070)	3	1	(1.066)
Reino Unido	(613)	6.669	144	6.200
Polonia	5	5.831	30	5.866
Resto Europa	1.165	444	46	1.655
Estados Unidos	88	2.897	664	3.649
Brasil	11.144	17.685	783	29.612
México	2.344	2.467	3.464	8.275
Chile	593	1.340	248	2.181
Resto de América	181	1.248	520	1.949
Resto del mundo	4.840	906	618	6.364
<b>Total</b>	<b>26.284</b>	<b>71.194</b>	<b>22.205</b>	<b>119.683</b>

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
<b>Total</b>	<b>20.762</b>	<b>47.632</b>	<b>17.268</b>	<b>85.661</b>

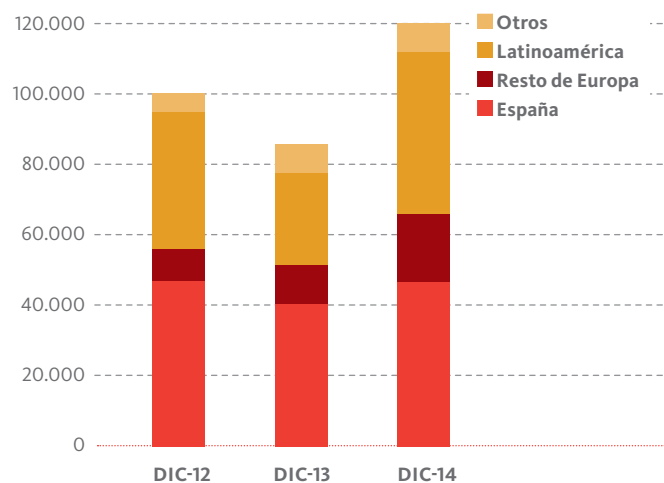
16. Países que no se consideran de bajo riesgo por Banco de España.

17. Se emplean *ratings* internos.

18. Adicionalmente al 31 de diciembre de 2014, el Grupo mantenía exposiciones directas netas en derivados cuyo valor razonable ascendía a 1.028 millones de euros, así como exposición indirecta neta en derivados cuyo valor razonable ascendía a 5 millones de euros. Por otro lado, Grupo Santander no tiene exposición en carteras a vencimiento.

**Riesgo soberano y frente a otras Administraciones Públicas: Exposición directa neta (criterio EBA)**

Millones de euros



**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* y préstamos corporativos 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). 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 sólo 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:

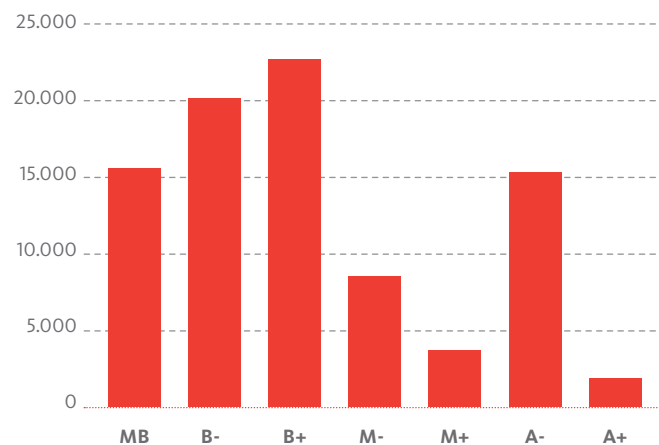
- Para las operaciones de *project finance* con un importe igual o superior a 10 millones de dólares, préstamos corporativos con destino conocido para un proyecto con un importe igual o superior a USD 100 millones siendo la toma de Santander igual o superior a USD 50 millones, se cumplimenta un cuestionario 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), 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 (efectuado por asesores externos independientes). El Banco además imparte formación, en el ámbito social y ambiental, tanto a los equipos de riesgos como a los responsables de negocio de todas las áreas implicadas. En 2014 se ha lanzado un curso *online* en esta materia, dirigido a más de 2.500 profesionales del Grupo en todas las geografías.

En 2014 se han analizado bajo los Principios del Ecuador 79 proyectos por un importe total de 35.911 millones de euros.

- 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 siete tramos a cada una de las empresas según el riesgo medioambiental contraído. En 2014, se han valorado un total de 45.384 clientes con esta herramienta en España, con un riesgo total de 86.356 millones de euros:

**Clasificación de riesgo medioambiental**

Millones de euros



Nota: valoración VIDA empresas España  
MB: muy bajo; B: bajo; M: medio; A: alto.

El 66% del riesgo medioambiental es bajo o muy bajo. Este nivel es el inferior al del año pasado debido a la incorporación del perímetro de banca mayorista global.

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	<b>45.586</b>
Portugal	0	1.684	616	<b>2.299</b>
Italia	(71)	76	0	<b>4</b>
Grecia	0	0	0	<b>0</b>
Irlanda	0	0	0	<b>0</b>
Resto zona euro	943	789	0	<b>1.731</b>
Reino Unido	(2.628)	4.419	0	<b>1.792</b>
Polonia	669	2.898	26	<b>3.592</b>
Resto Europa	10	0	0	<b>10</b>
Estados Unidos	(101)	1.783	30	<b>1.712</b>
Brasil	14.067	11.745	351	<b>26.163</b>
México	4.510	2.444	2.381	<b>9.335</b>
Chile	(293)	1.667	521	<b>1.895</b>
Resto de América	214	916	771	<b>1.900</b>
Resto del mundo	1.757	645	234	<b>2.636</b>
<b>Total</b>	<b>23.480</b>	<b>53.718</b>	<b>21.457</b>	<b>98.655</b>

## 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 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

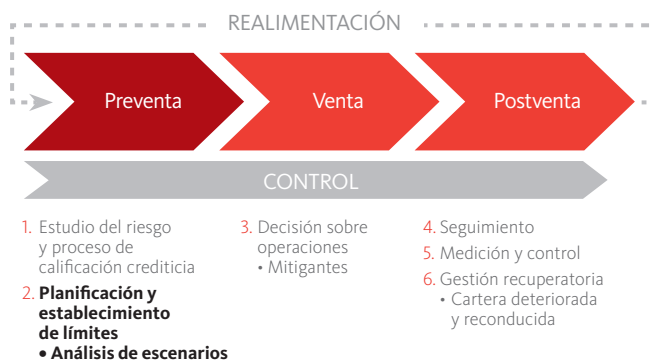
De manera general, el estudio del riesgo consiste en analizar la capacidad del cliente para hacer frente a sus compromisos contractuales con el Banco. Esto implica analizar la calidad crediticia del mismo, sus operaciones de riesgo, su solvencia y la rentabilidad a obtener en función del riesgo asumido.

Con este objetivo, el Grupo emplea desde 1993 modelos de asignación de calificaciones de solvencia a clientes, conocidos como *rating*. Estos mecanismos se emplean tanto en el segmento mayoristas (soberano, entidades financieras y banca corporativa), como el resto de empresas e instituciones.

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 mayorista y resto de empresas e instituciones, en el segmento de individuos 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 hacemos referencia.

Así, la planificación y el 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 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.

La planificación se instrumenta mediante el plan estratégico comercial (PEC), asegurando la conjunción del plan de negocio, de la política de crédito en base al apetito de riesgo y de los medios necesarios para su consecución. Sirve de referencia para todos los negocios de banca comercial, siendo el máximo comité ejecutivo de riesgos de cada entidad el órgano responsable de la aprobación y seguimiento de los PEC.

Asimismo, en el ámbito mayorista y resto de empresas e instituciones, se realiza un análisis a nivel cliente. Cuando concurren determinadas características, al cliente se le asigna 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

En línea con lo descrito en el apartado 4.5 de este informe, el análisis de escenarios de riesgo de crédito 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 y capital ante escenarios de estrés.

Estos ejercicios se realizan sobre todas las carteras relevantes del grupo y se articulan en los siguientes hitos:

- Definición de escenarios de referencia (tanto a nivel global como para cada una de las unidades del Grupo).
- Determinación del valor de los parámetros y métricas de riesgo (probabilidad de *default*, pérdida en *default*, mora, etc.) ante distintos escenarios.
- Estimación de la pérdida esperada asociada a cada uno de los escenarios planteados y su contraste con los niveles de provisiones.
- Análisis de la evolución del perfil de riesgo de crédito a nivel cartera, segmento, unidad y a nivel grupo ante distintos escenarios y contra ejercicios anteriores.

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.

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 cada unidad 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 la comisión delegada de riesgos, la alta dirección del Grupo toma conocimiento, propone los cambios que considere y aprueba formalmente el set de escenarios definitivos para ser utilizado en la ejecución del *stress test* del Grupo.



### 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 **individuos, negocios y pymes de menor facturación**, se facilita 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.

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 **empresas**:

- 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 de banca minorista.

### Técnicas de mitigación del riesgo de crédito

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*, esta neta o (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 sólo 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, sólo se toman en consideración aquellas que cumplen con los requisitos cualitativos mínimos que están descritos en los acuerdos de Basilea.

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 consiste 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. Sólo 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.

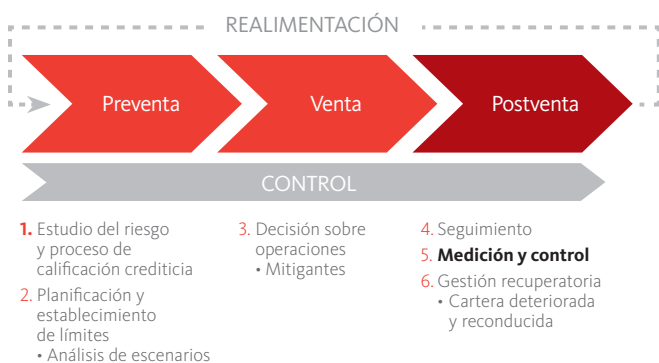
La función se concreta, entre otras tareas, en la identificación y seguimiento de firmas en vigilancia especial, las revisiones de *ratings* y el seguimiento continuo de indicadores.

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 individuos, negocios y pymes de menor facturación, 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, 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.

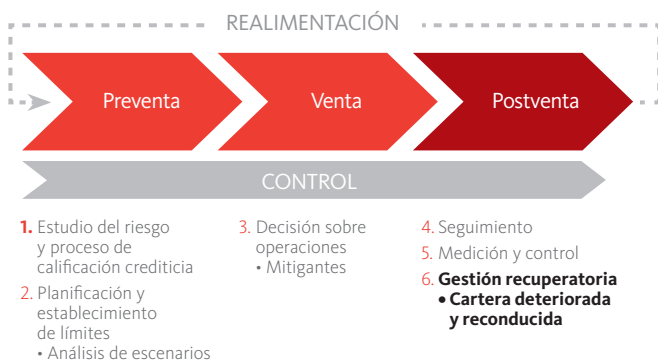
Los parámetros de riesgo intervienen también en el cálculo del capital, tanto económico como regulatorio. La integración en la gestión de las métricas de capital, es fundamental para racionalizar su uso. Para mayor detalle, consultar el apartado 12. Gestión de capital y control del riesgo de capital 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 función de 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 exigentes 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.



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 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.

### 6.5.6. Gestión recuperatoria

La actividad recuperatoria es una función relevante dentro del ámbito de gestión de los riesgos del Grupo. Esta función es desarrollada por el área de recuperaciones y saneamiento de activos (DRSA), unidad creada en julio de 2013 con el propósito de obtener mayores eficiencias en el proceso de recuperación de activos, a la vez que desarrollar una estrategia global y un enfoque integral de la gestión recuperatoria.

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. Las áreas de recuperaciones son áreas de negocio y de gestión directa de clientes, por lo que este modelo corporativo tiene un enfoque de negocio, cuya creación de valor de forma sostenible en el tiempo se basa en la gestión eficaz y eficiente del cobro, ya sea por regularización de saldos pendientes de pago o por la recuperación total.

El modelo de gestión recuperatoria requiere de la coordinación adecuada de todas las áreas de gestión (negocio de recuperaciones, comerciales, tecnología y operaciones, recursos humanos y riesgos) y está sujeto a una permanente revisión y mejora continua de los procesos y metodología de gestión que lo sustentan, mediante la aplicación de las mejores prácticas desarrolladas en los diferentes países.

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 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.

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 maximizar la recuperación y reducir el *stock* en balance a un ritmo muy superior al del resto de entidades financieras.

# 7. Riesgo de mercado de negociación y estructurales

## 7.0. Organización del apartado

En primer lugar, se describen las actividades sujetas a riesgo de mercado, detallando los diferentes tipos y factores de riesgo.

A continuación se dedica un apartado a cada uno de los tipos de riesgo de mercado en función de la finalidad del riesgo, distinguiendo el riesgo de mercado de negociación y los riesgos estructurales, y, dentro de estos últimos, los riesgos estructurales de balance y los riesgos de pensiones, actuarial y fiduciario.

Para cada tipo de riesgo se detallan los aspectos más relevantes, tales como las principales magnitudes y su evolución en el año, las metodologías y métricas empleadas en Santander y los límites utilizados para su control.

## 7.1. Actividades sujetas a riesgo de mercado y tipos de riesgo de mercado

El **perímetro** de actividades sujetas a riesgo de mercado abarca aquellas operativas donde se asume riesgo patrimonial como consecuencia de cambios en los factores de mercado. Se incluyen tanto los riesgos de la actividad de negociación (*trading*), como los riesgos estructurales que también se ven afectados por los movimientos de los mercados.

El riesgo surge 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** es 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** es 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, afecta a posiciones en acciones, índices de renta variable, bonos convertibles y derivados sobre subyacentes de renta variable (*put, call, equity swaps, etc.*).
- El **riesgo de *spread* crediticio** es el riesgo o 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 el derivado del efecto que tengan los cambios potenciales en los precios de materias primas. La exposición en el Grupo a este riesgo no es relevante y está concentrada en operaciones de derivados sobre materias primas con clientes.
- El **riesgo de volatilidad** es el riesgo o sensibilidad del valor de la cartera ante cambios en la volatilidad de los factores de riesgo: tipos de interés, tipos de cambio, acciones, *spreads* de crédito y 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.** Riesgo 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 y la inestabilidad de los mercados, aumentando 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 de una entidad en el aseguramiento de una colocación de títulos u otro tipo de deuda, asumiendo el riesgo de pasar a poseer parcialmente la emisión o el préstamo como consecuencia de la no colocación del total de la misma entre los potenciales compradores.

Por otro lado, también dependen de los movimientos en los factores de mercado el **riesgo de pensiones**, el **riesgo actuarial** y el **riesgo fiduciario** que se describen más adelante.

En función de la finalidad de riesgo, las actividades se segmentan de la siguiente forma:

- Negociación:** actividad de servicios financieros a clientes y actividad de compra-venta y posicionamiento en productos de renta fija, renta variable y divisa principalmente. La división de BMG (banca mayorista global) es la principal responsable de gestionarla.
- Riesgos estructurales:** distinguimos entre los riesgos de balance y los riesgos de pensiones y actuarial:
  - Riesgos estructurales de balance: riesgos de mercado inherentes en el balance excluyendo la cartera de negociación. Las decisiones de gestión de estos riesgos se toman a través de los comités ALCO de cada país en coordinación con el comité ALCO del Grupo y son ejecutadas por la división de gestión financiera. Con esta gestión se persigue dar es-

tabilidad y recurrencia al margen financiero de la actividad comercial y al valor económico del Grupo, manteniendo unos niveles adecuados de liquidez y solvencia. Son los riesgos siguientes:

- **Riesgo de interés estructural:** surge debido a los desfases existentes en los vencimientos y reprecación de todos los activos y pasivos del balance.
- **Riesgo de cambio estructural/cobertura de resultados:** riesgo de tipo de cambio consecuencia de que a la divisa en la que se realiza la inversión es 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.

#### b.2) Riesgos de pensiones y actuarial

- **Riesgo de pensiones:** riesgo asumido por la entidad en relación a los compromisos de pensiones con sus empleados. Radica en la posibilidad de que el fondo no cubra estos compromisos en el periodo de devengo de la prestación y la rentabilidad obtenida por la cartera no sea suficiente y obligue al Grupo a incrementar el nivel de aportaciones.
- **Riesgo actuarial:** pérdidas inesperadas producidas como consecuencia de un incremento en los compromisos con los tomadores del seguro, así como las pérdidas derivadas de un incremento no previsto en los gastos.

## 7.2. Riesgos de mercado de negociación

### 7.2.1. Principales magnitudes y evolución

El perfil de riesgo de negociación de Grupo Santander se mantuvo bajo en 2014 en línea con los ejercicios anteriores, debido a que la mayor parte de la actividad está destinada a dar servicio a sus clientes, así como a la diversificación geográfica y por factor de riesgo.

#### 7.2.1.1. Análisis del VaR<sup>19</sup>

Durante 2014, Grupo Santander ha mantenido su estrategia de concentrar su actividad de negociación en el negocio de clientes, minimizando en lo posible las exposiciones de riesgo direccionales abiertas en términos netos. Ello se ha reflejado en el *Value at Risk* (VaR) de la cartera de negociación de banca mayorista global, que ha evolucionado en torno a la media de los tres últimos años y ha terminado 2014 en 10,5 millones de euros<sup>20</sup>.

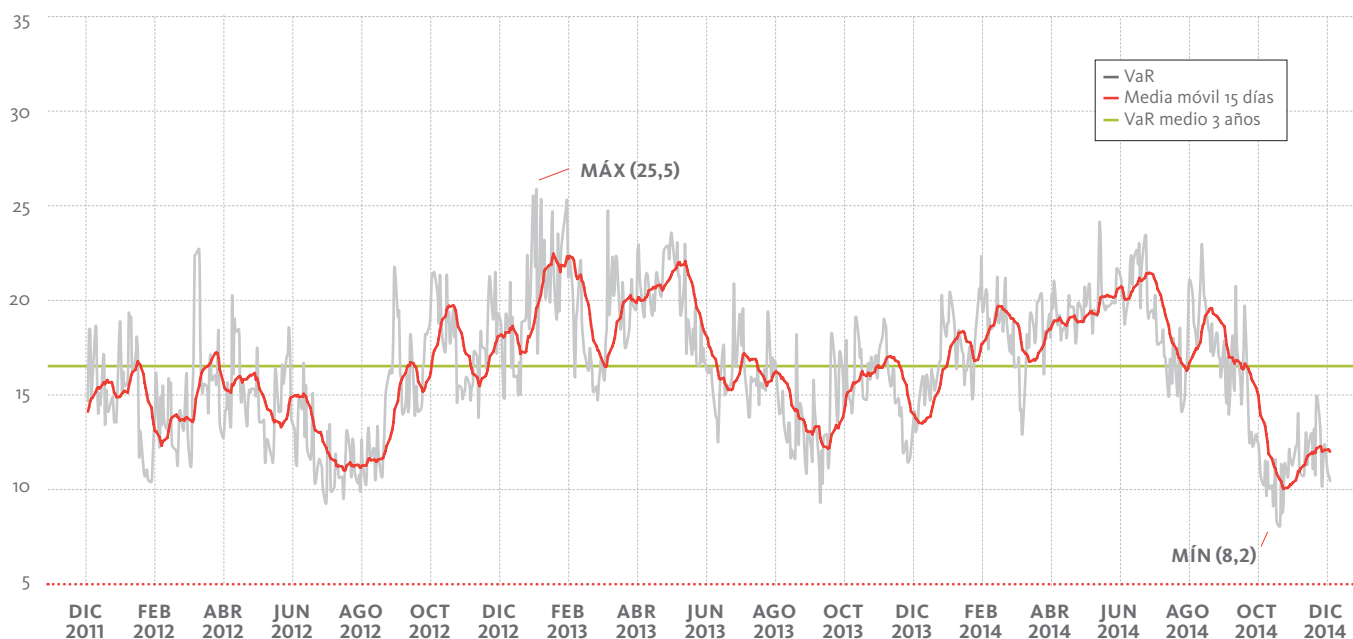
19. *Value at Risk*. La definición y metodología de cálculo del VaR se encuentra en el apartado 7.2.2.1.

20. Relativo a la actividad de negociación en mercados financieros de BMG (banca mayorista global). Adicionalmente a la actividad de negociación de BMG existen otras posiciones catalogadas contablemente como negociación, siendo el VaR total de negociación de este perímetro contable de 11,3 millones de euros.



### Evolución VaR 2012-2014

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal un día



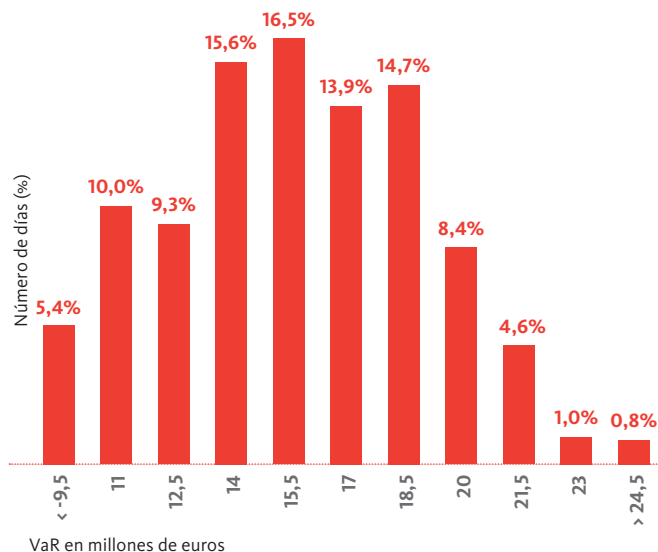
En 2014 el VaR ha fluctuado entre 8,2 y 23,8 millones de euros. Las variaciones más significativas han estado ligadas a los cambios en la exposición a tipo de cambio en la Tesorería de Brasil y a tipo de interés y *spread* de crédito en la Tesorería de España.

El VaR medio en 2014, 16,9 millones de euros, ha sido muy similar al asumido los dos años anteriores (17,4 millones de euros en 2013 y 14,9 millones de euros en 2012) por el motivo ya comentado de la concentración de la actividad en operativas con clientes.

El siguiente histograma describe la distribución de frecuencias que ha tenido durante el periodo 2012 a 2014 el riesgo medido en términos de VaR. Puede observarse la acumulación de días con niveles entre 9,5 y 21,5 millones de euros (93%). Los valores mayores de 21,5 millones de euros (2%) se concentran en periodos afectados principalmente por incrementos puntuales de volatilidad en el real brasileño y por la crisis soberana en la zona euro.

### 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%<sup>21</sup> en 2014, son los siguientes:

**Estadísticas de VaR y Expected Shortfall por factor de riesgo<sup>22, 23</sup>**

Millones de euros. VaR al 99% y ES al 97,5% con horizonte temporal un día

	2014					2013		2012	
	VaR (99%)				ES (97,5%)	VaR		VaR	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>Total</b>	<b>8,2</b>	<b>16,9</b>	<b>23,8</b>	<b>10,5</b>	<b>11,4</b>	<b>17,4</b>	<b>13,1</b>	<b>14,9</b>	<b>18,5</b>
<b>Total negociación</b>									
Efecto diversificación	(5,2)	(13,0)	(27,9)	(9,3)	(9,9)	(16,2)	(12,3)	(15,2)	(13,5)
Tipo de interés	8,1	14,2	22,2	10,5	11,7	12,7	8,5	11,8	12,0
Renta variable	1,1	2,7	8,9	1,8	1,3	5,6	4,7	7,0	7,1
Tipo de cambio	1,3	3,5	10,2	2,9	2,8	5,4	4,7	5,0	3,5
Spread de crédito	4,2	9,3	15,9	4,6	5,3	9,6	7,2	6,1	9,1
Materias primas	0,1	0,3	0,5	0,1	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3
<b>Total</b>	<b>5,9</b>	<b>12,2</b>	<b>18,0</b>	<b>7,3</b>	<b>7,3</b>	<b>13,9</b>	<b>9,9</b>	<b>11,0</b>	<b>16,4</b>
<b>Europa</b>									
Efecto diversificación	(1,9)	(9,2)	(22,8)	(5,5)	(5,8)	(14,1)	(9,0)	(12,9)	(9,9)
Tipo de interés	4,6	8,9	13,0	6,2	6,3	9,3	6,6	7,9	6,8
Renta variable	0,8	1,7	8,1	1,0	0,8	4,3	2,6	6,2	6,3
Tipo de cambio	0,7	2,9	9,8	1,5	1,8	5,2	3,7	4,1	4,0
Spread de crédito	2,7	7,6	14,1	3,9	4,1	9,0	5,8	5,4	8,9
Materias primas	0,1	0,3	0,5	0,1	0,2	0,3	0,3	0,4	0,3
<b>Total</b>	<b>6,3</b>	<b>12,3</b>	<b>26,7</b>	<b>9,8</b>	<b>10,1</b>	<b>11,1</b>	<b>6,9</b>	<b>10,1</b>	<b>8,9</b>
<b>Latinoamérica</b>									
Efecto diversificación	0,4	(3,5)	(12,2)	(12,2)	(3,7)	(5,3)	(6,7)	(6,4)	(3,8)
Tipo de interés	5,2	11,8	24,2	9,8	10,6	9,6	5,9	8,8	8,8
Renta variable	0,7	2,1	5,0	3,0	1,4	3,2	2,9	3,1	1,6
Tipo de cambio	0,7	2,0	9,2	9,2	1,9	3,5	4,7	3,1	1,3
<b>Total</b>	<b>0,4</b>	<b>0,7</b>	<b>1,6</b>	<b>0,7</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>
<b>EE.UU. y Asia</b>									
Efecto diversificación	(0,1)	(0,3)	(1,0)	(0,2)	(0,7)	(0,4)	(0,2)	(0,5)	(0,3)
Tipo de interés	0,3	0,7	1,6	0,7	0,7	0,7	0,5	0,7	0,6
Renta variable	0,0	0,1	0,5	0,0	0,0	0,1	0,0	0,2	0,1
Tipo de cambio	0,1	0,3	0,6	0,2	0,9	0,4	0,2	0,6	0,4
<b>Total</b>	<b>1,6</b>	<b>2,3</b>	<b>9,0</b>	<b>1,9</b>	<b>2,2</b>	<b>1,5</b>	<b>2,0</b>	<b>2,7</b>	<b>1,2</b>
<b>Actividades globales</b>									
Efecto diversificación	0,0	(0,6)	(3,4)	(0,6)	(0,5)	(0,3)	(0,5)	(0,6)	(0,3)
Tipo de interés	0,2	0,6	3,0	0,4	0,4	0,3	0,4	0,3	0,2
Spread de crédito	1,4	2,2	9,3	1,9	2,1	1,5	2,1	2,6	1,3
Tipo de cambio	0,0	0,0	0,2	0,2	0,2	0,1	0,0	0,4	0,1

21. En apartado 7.2.2.2 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%.

22. VaR de actividades globales incluye operativas no asignadas a ninguna geografía específica.

23. 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.

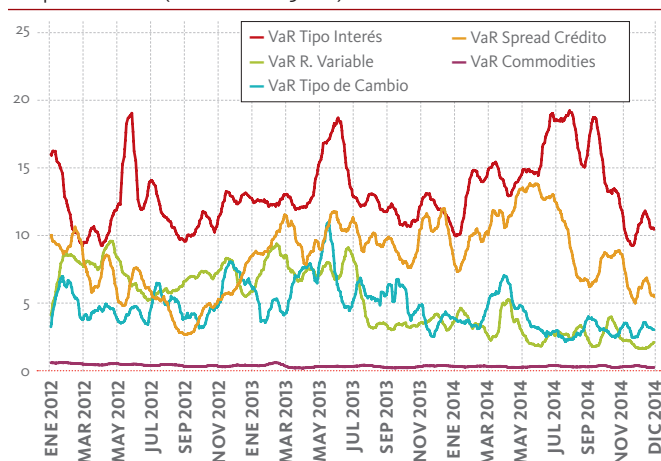
La cercanía del *expected shortfall* al VaR apunta a que el riesgo de pérdidas altas de baja probabilidad (*tail risk*) no es elevado, al menos considerando la ventana histórica de los dos últimos años.

En 2014 el VaR medio disminuyó ligeramente respecto a 2013, 0,4 millones de euros, y si se comparan los datos a cierre de año el VaR disminuyó 2,5 millones de euros. Por factor de riesgo, el VaR medio se incrementó en tipo de interés, mientras que disminuyó en tipo de cambio, renta variable y *spread* de crédito. Por área geográfica, aumentó en Latinoamérica y actividades globales y disminuyó en Europa y Estados Unidos/Asia.

La evolución de VaR por cada factor de riesgo ha seguido en general una tendencia estable en los últimos años. 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 1 día (media móvil 15 días)



Por último, en la tabla adjunta se muestran estadísticas comparativas del VaR frente al *stressed VaR*<sup>24</sup> para la actividad de negociación en España y Brasil, cuyas tesorerías fueron las que experimentaron el mayor VaR medio del Grupo en 2014.

### Estadísticas de *Stressed VaR* vs VaR en 2014: Tesorerías de España y Brasil

Millones de euros. *Stressed VaR* y VaR al 99% con horizonte temporal de un día

		2014				2013	
		Mín	Medio	Máx	Último	Medio	Último
España	VaR (99%)	3,2	7,1	12,9	4,1	10,7	2,3
	<i>Stressed VaR</i> (99%)	7,9	15,3	24,8	21,4	12,2	5,7
Brasil	VaR (99%)	4,9	10,4	23,7	8,5	9,1	4,8
	<i>Stressed VaR</i> (99%)	6,0	14,2	35,3	25,6	17,2	11,4

### 7.2.1.2. Medidas de calibración y contraste

Las pérdidas reales pueden diferir de las pronosticadas por el VaR por distintas razones relacionadas con las limitaciones de esta métrica, que se detallan más adelante en el apartado de metodologías. Por ello, el Grupo realiza regularmente análisis y pruebas de contraste de la bondad del modelo de cálculo del VaR, al objeto de confirmar su fiabilidad.

La prueba más importante consiste en los ejercicios de *backtesting*, analizados tanto a nivel local como global siguiendo en todos los casos la misma metodología. 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. Esto permite en su caso detectar anomalías en el modelo de VaR de la cartera en cuestión (por ejemplo, deficiencias en la parametrización de los modelos de valoración de ciertos instrumentos, *proxies* poco adecuadas, etc.).

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 2014 se ha producido una excepción de *Value at Earnings* (VaE)<sup>25</sup> al 99% (días en los que el beneficio diario fue superior al VaE) el 6 de junio, explicada principalmente por México, por la bajada de las curvas soberanas y *swap* (nominal e indexada a inflación UDI), tras la rebaja de 50 p.b. del tipo oficial (hasta el 3%) por parte del Banco de México, no descontada por el mercado.

También se ha producido una excepción de VaR al 99% (días en los que la pérdida diaria fue superior al VaR) el 16 de octubre, explicada principalmente por España, debido a la subida de los *spreads* de crédito en Europa y el descenso de los índices de renta variable.

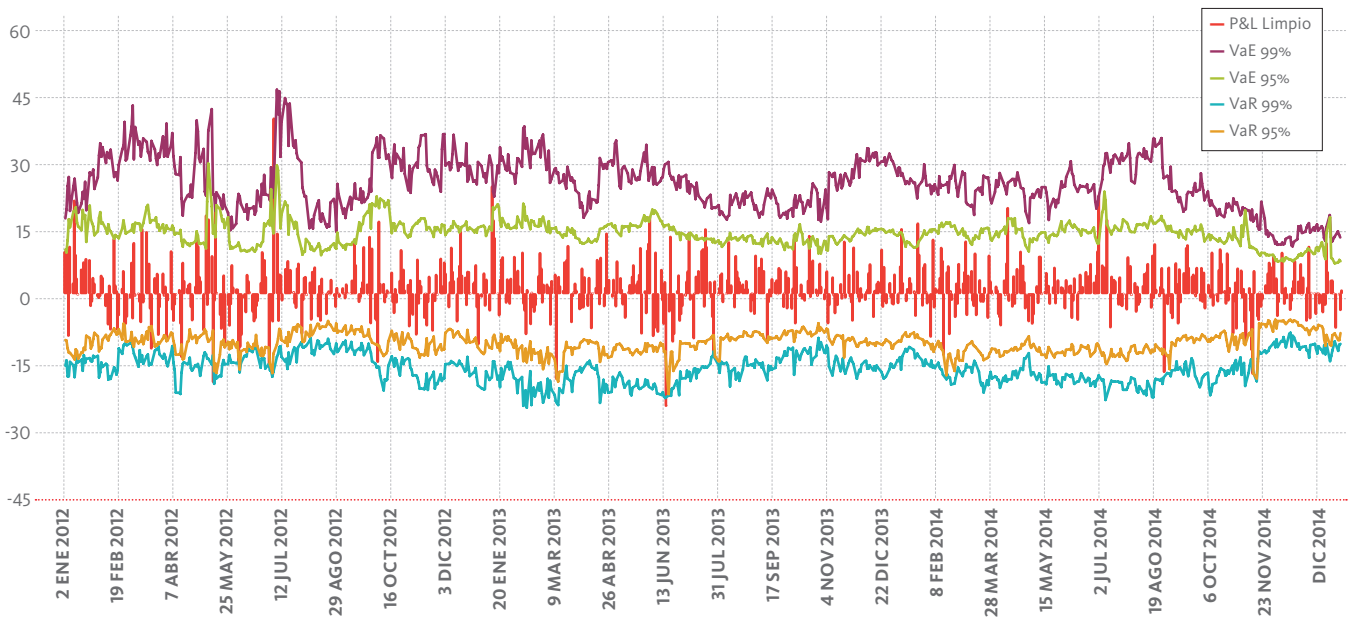
El número de excepciones ha respondido al comportamiento esperado del modelo de cálculo de VaR, dado que trabaja con un nivel de confianza del 99% y el periodo de análisis es de 1 año (sobre un periodo largo de tiempo, cabe esperar una media de dos o tres excepciones por año).

24. Descripción en apartado 7.2.2.2.

25. La definición y metodología de cálculo del VaE se encuentra en el apartado 7.2.2.1.

**Backtesting de carteras de negociación: resultados diarios vs. valor en riesgo (VaR) día anterior**

Millones de euros



**7.2.1.3. Distribución de riesgos y resultados de gestión<sup>26</sup>**

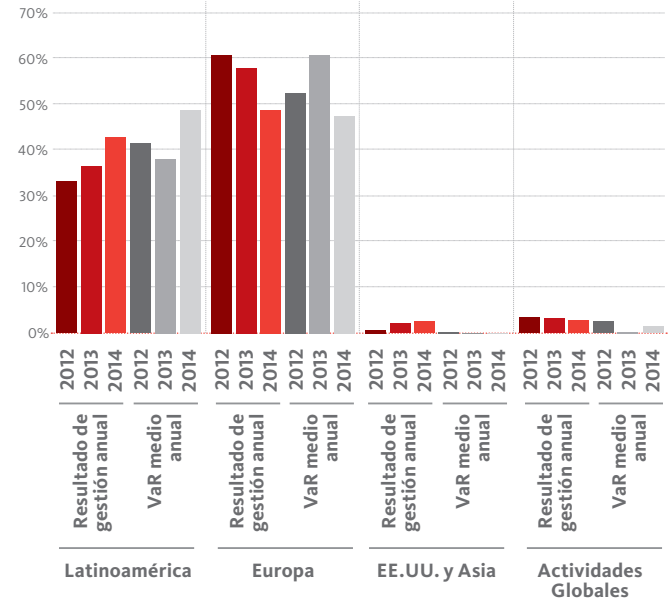
**7.2.1.3.1. Distribución geográfica**

En la actividad de negociación, la aportación media de Latinoamérica al VaR total del Grupo en 2014 fue del 49,4%, frente a una contribución del 44,7% en los resultados económicos. Por su parte, Europa, con un peso del 48,6% en el riesgo global, aportó el 49,1% de los resultados. 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 institucionales.

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 1 día) y resultado de gestión acumulado anual (millones de euros). % sobre totales anuales



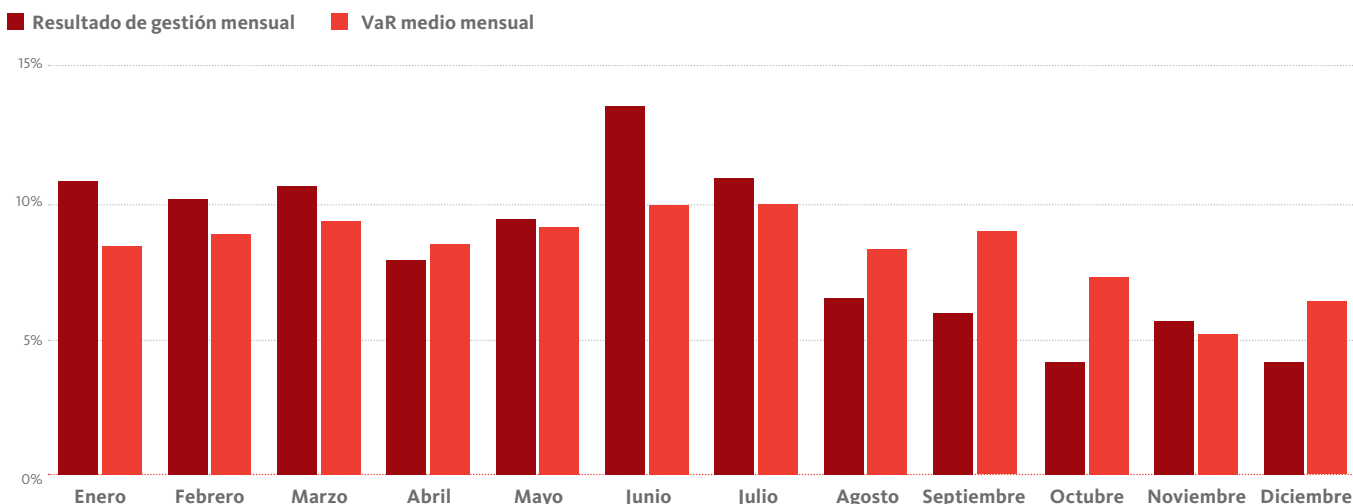
**7.2.1.3.2. Distribución temporal**

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 2014. Puede observarse que el VaR medio se mantuvo relativamente estable, aunque con una cierta senda descendente en la segunda mitad del año, mientras que los resultados evolucionaron de manera más irregular durante el año, destacando de manera positiva los meses de enero y junio, y de forma menos positiva a partir de agosto.

26. 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 2014: porcentajes sobre totales anuales**

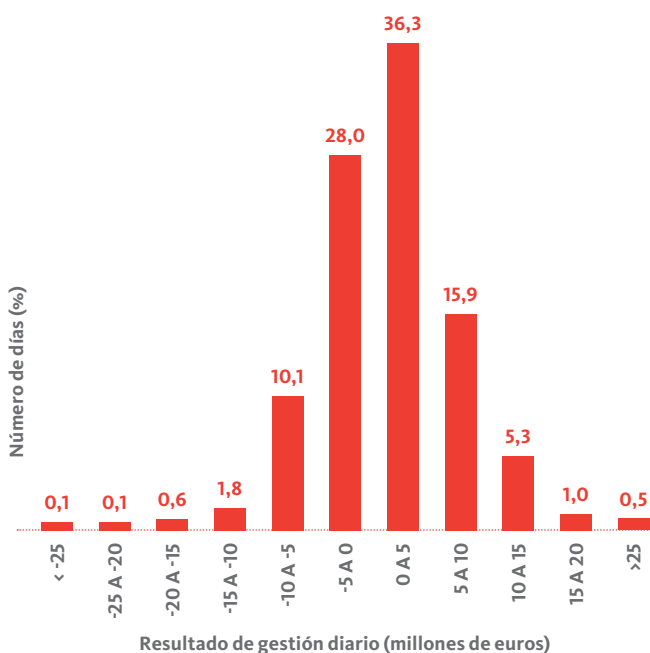
VaR (al 99% con horizonte temporal de 1 día) y resultado de gestión acumulado anual (millones de euros), % of annual totals



El siguiente histograma de frecuencias detalla cómo se han distribuido los resultados económicos diarios en función de su magnitud en el periodo 2012-2014. Se observa que en más del 97% de los días con mercado abierto los rendimientos diarios<sup>27</sup> 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



**7.2.1.4. 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 Vega<sup>28</sup> del negocio de derivados durante los tres últimos años. Se observa que ha fluctuado en torno a una media de 6 millones de euros. En general, los periodos con niveles de VaR más elevados responden a episodios de aumento significativo de la volatilidad en los mercados. La evolución que experimentó el VaR Vega en el segundo trimestre de 2013 fue consecuencia del aumento de la 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. En 2014 el VaR Vega ha mostrado una reducción paulatina, consecuencia de la mayor tranquilidad en los mercados.

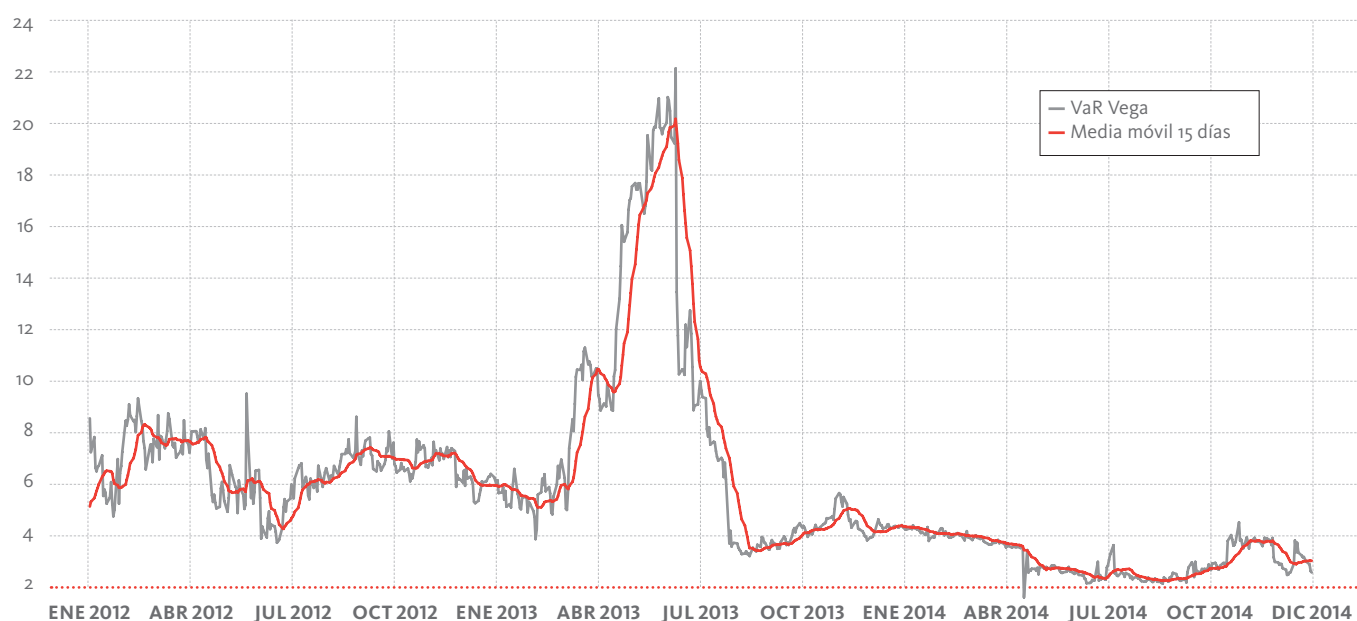
27. Rendimientos 'limpios' de comisiones y resultados derivados de operativa intradía.

28. 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 de riesgo (VaR) del negocio de derivados**

Millones de euros. VaR Vega al 99% con horizonte temporal de 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

	2014				2013		2012	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>VaR Vega Total</b>	<b>1,7</b>	<b>3,3</b>	<b>4,7</b>	<b>2,7</b>	<b>8,0</b>	<b>4,5</b>	<b>6,8</b>	<b>6,5</b>
Efecto diversificación	0,1	(2,1)	(8,4)	(2,6)	(3,8)	(2,7)	(3,0)	(3,4)
VaR tipo de interés	1,2	2,4	4,3	1,7	6,6	4,1	2,3	2,8
VaR renta variable	0,5	1,8	3,6	2,0	3,4	1,8	6,5	5,5
VaR tipo de cambio	0,0	1,2	7,2	1,6	1,7	1,3	0,7	1,3
VaR materias primas	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,3	0,2

Respecto a su distribución por unidad de negocio, la exposición ha estado concentrada, por este orden, en España, Santander UK, México y Brasil.

**Derivados financieros. Riesgo (VaR) por unidad**

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal de un día

	2014				2013		2012	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>VaR Vega Total</b>	<b>1,7</b>	<b>3,3</b>	<b>4,7</b>	<b>2,7</b>	<b>8,0</b>	<b>4,5</b>	<b>6,8</b>	<b>6,5</b>
España	1,3	2,4	3,9	1,5	7,0	3,8	5,9	5,4
Santander UK	0,9	1,4	1,9	0,9	2,2	1,6	2,8	2,0
Brasil	0,3	0,8	7,2	0,7	1,2	0,9	1,0	2,8
México	0,6	0,9	1,7	1,3	1,2	1,2	0,7	0,6

El riesgo medio en 2014, 3,3 millones de euros, es bajo en relación a 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 2014 el Grupo contaba con:

- **CDOs y CLOs:** la posición continúa siendo muy poco significativa, 99 millones de euros.
- **Hedge funds:** la exposición total no es significativa (192 millones de euros a cierre de diciembre de 2014) y se materializa en gran parte a través de la financiación a dichos fondos (20 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 31% (colateral de 620 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 2014, de 137 millones de euros<sup>29</sup>, referida mayoritariamente a la exposición indirecta, 136 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 2013, un 2%.

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 2014. Su origen se debe principalmente a la integración de posiciones de entidades adquiridas por el Grupo, como Sovereign en 2009. 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.

#### 7.2.1.5. Riesgo emisor en las carteras de negociación

La actividad de negociación en riesgo crediticio se concentra principalmente en la Tesorería de España. Se instrumenta mediante 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 para España, 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. Datos a 31 de diciembre de 2014

	Mayores posiciones 'largas' (venta de protección)		Mayores posiciones 'cortas' (compra de protección)	
	Exposición en caso de <i>default</i> (EAD)	% sobre EAD total	Exposición en caso de <i>default</i> (EAD)	% sobre EAD total
1ª referencia	213	5,5%	(48)	6,2%
2ª referencia	129	3,3%	(27)	3,4%
3ª referencia	128	3,3%	(26)	3,4%
4ª referencia	97	2,5%	(24)	3,1%
5ª referencia	85	2,2%	(19)	2,5%
<b>Sub-total top 5</b>	<b>651</b>	<b>16,9%</b>	<b>(144)</b>	<b>18,5%</b>
<b>Total</b>	<b>3.848</b>	<b>100,0%</b>	<b>-775</b>	<b>100,0%</b>

Nota: se supone recuperación nula (LCR = 0) en el cálculo de la EAD.

29. No se considera como exposición las garantías proporcionadas por *monolines* en bonos emitidos por estados norteamericanos (*Municipal Bonds*) que ascendía, a diciembre de 2014, a 744 millones de euros.

### 7.2.1.6. Análisis de escenarios

Durante el año 2014 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*)

A este escenario se le presta una atención especial, 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 seis 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, descartando las combinaciones más improbables en términos económico-financieros. A 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 2014.

#### Escenario de *stress*: Máxima volatilidad (*worst case*)

Millones de euros. 31-dic-14

	Tipo de interés	Renta variable	Tipo de cambio	Spread crédito	Materias primas	Total
<b>Total negociación</b>	<b>(33,6)</b>	<b>(10,0)</b>	<b>(10,5)</b>	<b>(26,7)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>(81,0)</b>
Europa	(3,4)	(0,7)	(3,3)	(23,7)	(0,2)	(31,4)
Latinoamérica	(27,9)	(9,3)	(4,6)	0,0	0,0	(41,8)
Estados Unidos	(1,3)	0,0	(2,1)	0,0	0,0	(3,5)
Actividades globales	(0,8)	0,0	(0,5)	(3,0)	0,0	(4,3)
Asia	(0,1)	0,0	(0,5)	0,0	0,0	(0,1)

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 dieran en el mercado los movimientos de *stress* definidos en este escenario, de 81,0 millones de euros, pérdida que estaría concentrada en Latinoamérica (por este orden, en tipo de interés, renta variable y tipo de cambio) y Europa (concentrada básicamente en *spreads* de crédito).

#### Otros escenarios globales de *stress test*

'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 *spreads* crediticios.

'Crisis 11S': escenario histórico de los ataques del 11 de septiembre de 2001 con impacto significativo en los mercados de Estados Unidos 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 bajadas 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, un día y diez días; en ambos casos

se establecen bajadas 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, Latinoamérica y Asia). Se establecen subidas de las curvas de tipo de interés, bajadas de las bolsas y de sus volatilidades, incremento de *spreads* de crédito, y depreciación del euro y de las monedas latinoamericanas y apreciación de las monedas asiáticas frente al dólar.

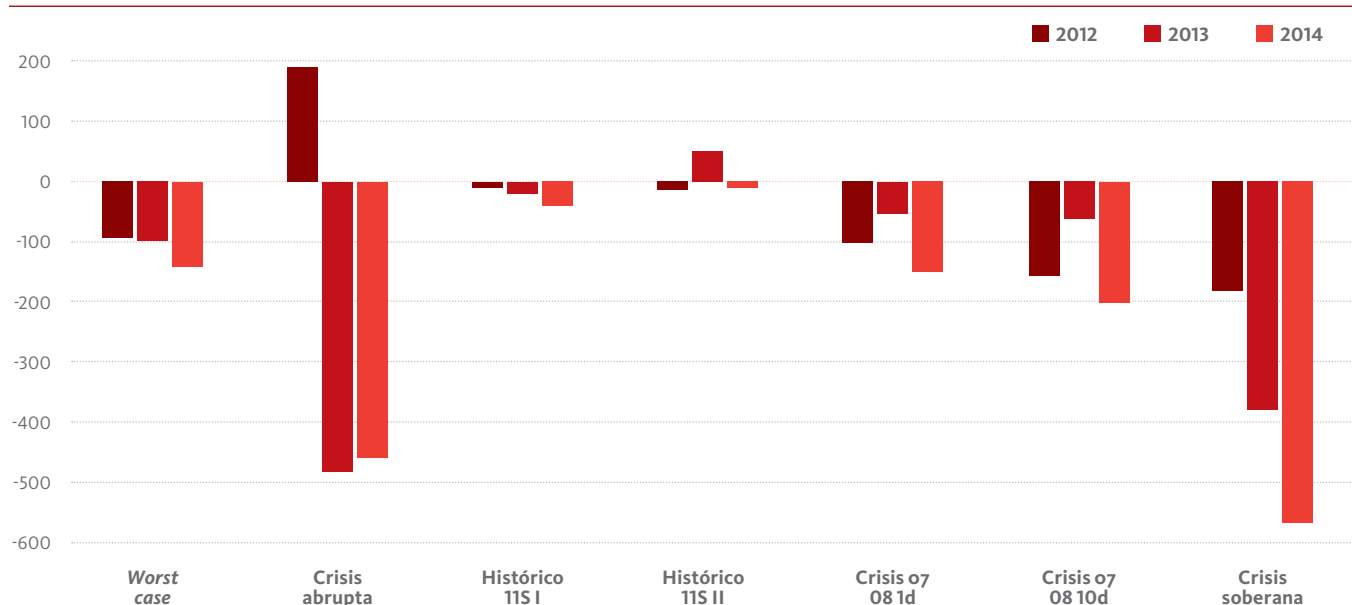
Desde el mes de noviembre de 2014 se ha sustituido este último escenario por el escenario adverso propuesto por la EBA en el mes de abril, en su ejercicio de *stress* "The EBA 2014 EU-Wide Stress Test", obteniendo un resultado a 31 de diciembre de 2014 de 223,9 millones de euros.

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. También 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 2012-2014 (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. Se resaltan las partidas sujetas a riesgo de mercado de negociación.

### Relación de métricas de riesgo con los saldos de balance de situación consolidado del Grupo

Millones de euros. 31-dic-14

	Saldo en balance	Métrica principal de riesgo de mercado		Principal factor de riesgo para balance en 'Otras'
		VaR	Otras	
<b>Activos sujetos a riesgo de mercado</b>	<b>1.266.296</b>	<b>196.351</b>	<b>1.069.945</b>	
Caja y depósitos en bancos centrales	69.428	-	69.428	Tipo de interés
Cartera de negociación	148.888	147.012	1.876	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Otros activos financieros a valor razonable	42.673	41.993	680	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Activos financieros disponibles para la venta	115.250	-	115.250	Tipo de interés; renta variable
Participaciones	3.471	-	3.471	Renta variable
Derivados de cobertura	7.346	7.346	-	Tipo de interés
Inversiones Crediticias	781.635	-	781.635	Tipo de interés
Otros activos financieros <sup>1</sup>	35.798	-	35.798	Tipo de interés
Otros activos no financieros <sup>2</sup>	61.807	-	61.807	
<b>Pasivos sujetos a riesgo de mercado</b>	<b>1.266.296</b>	<b>178.805</b>	<b>1.087.491</b>	
Cartera de negociación	109.792	109.249	543	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Otros pasivos financieros a valor razonable	62.317	62.301	16	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Derivados de cobertura	7.255	7.255	-	
Pasivos Financieros a coste amortizado <sup>3</sup>	961.083	-	961.083	Tipo de interés
Provisiones	15.376	-	15.376	Tipo de interés
Otros pasivos financieros	10.113	-	10.113	Tipo de interés
Patrimonio	89.714	-	89.714	
Otros pasivos no financieros	10.646	-	10.646	

1. Incluye: ajustes a macrocoberturas, activos no corrientes en venta, activos por reaseguro, y contratos de seguros vinculados a pensiones y activos fiscales.

2. Incluye: activo intangible, activo material, y resto de activos.

3. Ajustado por macrocoberturas.

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 titulaciones 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 titulaciones 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. Metodologías

### 7.2.2.1. Value at Risk (VaR)

La metodología estándar aplicada durante el ejercicio 2014 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.

Simultáneamente se calcula el *Value at Earnings* (VaE), que mide la máxima ganancia potencial con un nivel de confianza y un horizonte temporal determinados, aplicando la misma metodología que para el VaR.

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.

Algunas limitaciones son intrínsecas a la métrica VaR en sí, independientemente de la metodología empleada para su cálculo, entre las que se encuentran:

- El cálculo del VaR está calibrado a un nivel de confianza determinado que no indica los niveles de posibles pérdidas más allá de él.
- Se pueden encontrar en la cartera algunos productos con un horizonte de liquidez mayor al especificado en el modelo de VaR.

- El VaR es un análisis estático del riesgo de la cartera, por lo que la situación podría cambiar significativamente a lo largo del día siguiente, si bien esto debería ocurrir con una probabilidad muy baja.

Otras limitaciones provienen de utilizar la metodología de simulación histórica:

- Alta sensibilidad a la ventana histórica utilizada.
- Incapacidad para capturar eventos plausibles de gran impacto si estos no ocurrieron en la ventana histórica utilizada.
- Existencia de parámetros de valoración de los que no se dispone de input de mercado (como correlaciones, dividendos y tasa de recuperación).
- 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* y del *Expected Shortfall*, el cálculo de un VaR con decaimiento exponencial y la aplicación de ajustes de valoración conservadores. Además, como se ha señalado anteriormente, el Grupo realiza regularmente análisis y pruebas de contraste de la bondad del modelo de cálculo del VaR (*backtesting*).

### 7.2.2.2. Stressed VaR (sVaR) y Expected Shortfall (ES)

Adicionalmente al VaR habitual se calcula diariamente un *stressed VaR* para las principales carteras. Su metodología de cálculo es idéntica a la utilizada en el cálculo del VaR, con las siguientes dos únicas excepciones:

- Periodo 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 cómputo del VaR. Además, no son los últimos datos sino un período continuo de estrés relevante para la cartera en cuestión; para su determinación, para cada cartera relevante se analiza 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.
- 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.

Por otro lado, también se calcula el denominado *expected shortfall* (ES) para estimar el valor esperado de la pérdida potencial cuando esta 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-aditiva<sup>30</sup>. 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 negociación<sup>31</sup>. 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%.

30. 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.

31. *Fundamental review of the trading book: A revised market risk framework* (documento consultivo del Comité de Basilea sobre supervisión bancaria, octubre 2013).



### 7.2.2.3. Análisis de escenarios

Además del VaR, el Grupo utiliza otras medidas que permiten tener un mayor control de los riesgos en todos los mercados donde 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 determinar alternativas plausibles que no se corresponden con eventos pasados.

Se calcula y analiza periódicamente 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 que se supere alguno de estos niveles de alerta, se comunica este hecho a los responsables de la gestión de la cartera para que tomen 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 y comunicados a la alta dirección en caso de estimarse pertinente.

### 7.2.2.4. Análisis de posiciones, sensibilidades y resultados

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 pueden expresar en la moneda base de la unidad y en la divisa de homogeneización de la información. Los cambios en las posiciones son controlados diariamente, con el fin de detectar las posibles incidencias que pueda haber, de cara a su inmediata corrección.

Las medidas de sensibilidad de riesgo de mercado son aquellas que estiman 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 de las variaciones en las variables financieras en las carteras.

### 7.2.2.5. Actividades de derivados y 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 los bonos de renta fija, tanto pública como privada, los derivados sobre bonos (*forwards*, opciones, etc.) y los derivados de crédito (*credit default swaps*, *asset backed securities*, etc). 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.

### 7.2.2.6. Credit Valuation Adjustment (CVA) y Debt Valuation Adjustment (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: incluye para cada operación el valor de mercado actual (MtM) y 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 *proxies* generados a partir de empresas con CDS cotizados del mismo sector y rating externo que la contrapartida.
- 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.

### 7.2.3. Sistema de control de límites

El establecimiento de límites de riesgo de mercado de negociación se concibe como un proceso dinámico que responde al nivel de apetito de riesgo de Grupo Santander (descrito en el apartado 4.4. Apetito de riesgo y estructura de límites' de este informe). Este proceso se enmarca en el plan de límites anual, que es impulsado desde la alta dirección del Grupo, de manera que involucra a todas las entidades que lo componen.

Los límites de riesgo de mercado de negociación utilizados en Grupo Santander se establecen sobre distintas métricas y tratan de abarcar toda la actividad sujeta a este riesgo desde múltiples perspectivas, aplicando un criterio conservador. Los principales son:

- 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.

Estos límites generales se complementan con otros sublímites para tener una estructura de límites lo suficientemente granular que permita llevar a cabo un control efectivo de los distintos tipos de factores de riesgo de mercado de negociación 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 de la división de riesgos es un excelente indicador de los riesgos, en la medida en que permite identificar el impacto que las variaciones en las variables financieras han tenido en las carteras.

Se establecen tres categorías de límites en función de su ámbito de aprobación y de control: límites de aprobación y control globales, límites de aprobación global y control local y límites de aprobación y control locales. Los límites son solicitados por el responsable de negocio de cada país/entidad atendiendo a la particularidad de negocio y a la consecución del presupuesto establecido, buscando la consistencia entre los límites y la ratio rentabilidad/riesgo, y aprobados por el órgano de riesgos procedente en cada caso.

Las unidades de negocio deben respetar en todo momento el cumplimiento de los límites aprobados. En caso de que se sobrepase un límite, los responsables del negocio locales están obligados a explicar, por escrito y en el día, los motivos del exceso y el plan de acción para corregir la situación, que en general puede consistir en reducir la posición hasta entrar en los límites vigentes o en 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, se solicita a los responsables de negocio globales que expongan las medidas que van a tomar para ajustarse a los límites existentes. Si esta situación se mantiene a los diez días desde el primer exceso, se informa a la alta dirección de riesgos para que se tome una decisión al respecto, pudiendo obligarse a los tomadores de riesgo a reducir los niveles de riesgo asumidos.

## 7.3. Riesgos estructurales de balance<sup>32</sup>

### 7.3.1. Principales magnitudes y evolución

El perfil de los riesgos de mercado inherentes en el balance de Grupo Santander, en relación con el volumen de activos y de recursos propios, así como con el margen financiero presupuestado, se mantuvo en niveles bajos en 2014, en línea con los ejercicios anteriores.

#### 7.3.1.1. Riesgo de interés estructural

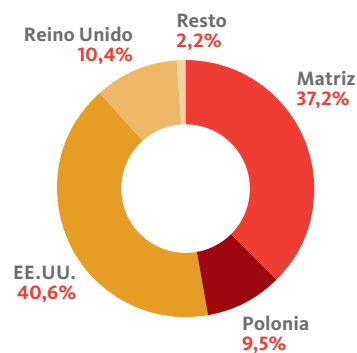
##### 7.3.1.1.1. Europa y Estados Unidos

En Europa los balances principales, Matriz y Reino Unido, presentan sensibilidades del valor económico positivas a subidas de tipos de interés, dadas las expectativas de los tipos a largo plazo en función de los indicadores de evolución económica, mientras que a corto plazo mantienen una exposición del margen financiero muy baja. El balance de Estados Unidos tiene sensibilidad positiva a subidas de tipos tanto a corto como a largo plazo.

En cualquier caso, el nivel de exposición en todos los países es moderado en relación con el presupuesto anual y el importe de recursos propios.

Al cierre de diciembre de 2014, el riesgo sobre el margen financiero a un año, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas de  $\pm 100$  puntos básicos se concentraba en la curva de tipos de interés del dólar estadounidense con 67 millones de euros en riesgo a bajadas de tipos (escenario de muy baja probabilidad en la coyuntura actual). Cabe mencionar también el riesgo a bajadas de tipos en la curva del *zloty* polaco, de 21 millones de euros.

### Sensibilidad del margen financiero (NIM) a 100 p.b.<sup>33</sup> % sobre el total



Resto: SCF y Portugal.

A la misma fecha, el riesgo sobre el valor económico, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas de  $\pm 100$  puntos básicos, más relevante era el de la curva de interés del euro, con 2.149 millones de euros en riesgo a bajadas de tipos. En lo que respecta a las curvas de la libra esterlina y del dólar, fue de 865 y 343 millones de euros, respectivamente, también a bajadas de tipos.

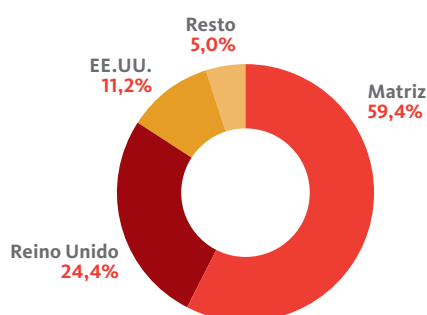
Como se ha señalado anteriormente, estos escenarios son actualmente muy poco probables.

32. Incluye el total del balance con excepción de las carteras de negociación.

33. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

Sensibilidad del valor económico (MVE) a 100 p.b.<sup>34</sup>

% sobre el total



Resto: Portugal, SCF y Polonia.

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 2014.

Matriz: *Gap* de depreciación de tipos de interés<sup>35</sup>

Millones de euros. 31-dic-14

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	394.976	148.766	70.591	25.194	15.919	19.812	114.693
Pasivo	431.401	166.111	63.114	59.981	30.499	40.457	71.238
Fuera de balance	36.425	21.971	(1.040)	13.849	2.087	(441)	0
<b>Gap neto</b>	<b>0</b>	<b>4.626</b>	<b>6.437</b>	<b>(20.939)</b>	<b>(12.494)</b>	<b>(21.086)</b>	<b>43.455</b>

Santander UK: *Gap* de depreciación de tipos de interés<sup>36</sup>

Millones de euros. 31-dic-14

	Total	3 meses	1 año	1-3 años	3-5 años	> 5 años	No sensible
Activo	324.674	193.356	30.189	49.580	23.806	7.192	20.551
Pasivo	324.342	210.648	25.153	26.559	11.494	14.779	35.710
Fuera de balance	(332)	10.815	3.246	(512)	(7.603)	(6.280)	1
<b>Gap neto</b>	<b>0</b>	<b>(6.477)</b>	<b>8.282</b>	<b>22.509</b>	<b>4.710</b>	<b>(13.867)</b>	<b>(15.158)</b>

En general, los *gaps* por plazos se mantienen en niveles bajos en relación con el tamaño del balance, con el objetivo de minimizar el riesgo de interés.

## 7.3.1.1.2. Latinoamérica

Los balances a largo plazo están posicionados a bajadas de tipos de interés por la ralentización del crecimiento económico. En el corto plazo la situación es muy similar, excepto en el caso de México, debido a que invierte a corto plazo su exceso de liquidez en moneda local.

Durante 2014 se ha mantenido un nivel de exposición moderado en todos los países en relación con el presupuesto anual y el importe de recursos propios.

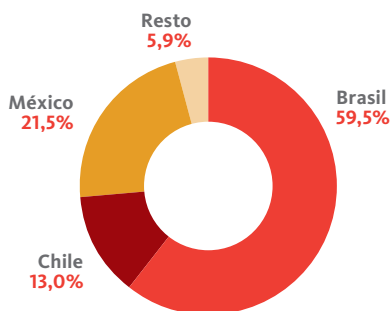
34. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

35. *Gap* agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Santander Matriz, expresado en euros.36. *Gap* agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Santander UK, expresado en euros.

A cierre de año el riesgo sobre el margen financiero a 1 año, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas de  $\pm 100$  puntos básicos, se concentra en tres países, Brasil (152 millones de euros), México (55 millones de euros) y Chile (33 millones de euros), como se observa en el gráfico siguiente.

**Sensibilidad del margen financiero (NIM)<sup>37</sup>**

% sobre el total

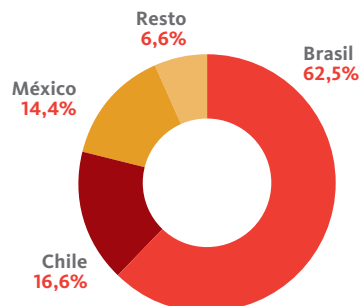


Resto: Argentina, Panamá, Perú, Puerto Rico, Santander Overseas y Uruguay.

Respecto al riesgo sobre el valor patrimonial, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas de  $\pm 100$  puntos básicos, también está concentrado en Brasil (572 millones de euros), Chile (152 millones de euros) y México (132 millones de euros).

**Sensibilidad del valor económico (MVE)<sup>38</sup>**

% sobre el total



Resto: Argentina, 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 2014.

**Brasil: Gap de reprecación de tipos de interés<sup>39</sup>**

Millones de euros. 31-dic-14

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	191.635	79.913	30.171	27.540	9.676	14.086	30.250
Pasivo	191.635	119.076	10.640	12.014	7.288	6.603	36.015
Fuera de balance	0	(14.156)	12.975	(973)	1.517	637	1
<b>Gap neto</b>	<b>0</b>	<b>(53.319)</b>	<b>32.505</b>	<b>14.553</b>	<b>3.905</b>	<b>8.120</b>	<b>(5.764)</b>

**7.3.1.1.3. VaR de tipo de interés estructural del balance**

Además de las sensibilidades a los movimientos de tipos de interés (no sólo se evalúan movimientos de +/- 100 pb, sino también de +/- 25, +/-50, +/-75 para caracterizar mejor el riesgo en los países con niveles de tipos muy bajos), 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, utilizando una metodología similar a la usada para las carteras de negociación.

37. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

38. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

39. Gap agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Brasil, expresado en euros.

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)

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal de un día

	2014			
	Mínimo	Medio	Máximo	Último
<b>VaR tipo de interés estructural*</b>	<b>411,3</b>	<b>539,0</b>	<b>698,0</b>	<b>493,6</b>
Efecto diversificación	(109,2)	(160,4)	(236,2)	(148,7)
Europa y EE.UU.	412,9	523,0	704,9	412,9
Latinoamérica	107,6	176,4	229,4	229,4

\* Incluye VaR por *spread* crediticio en las carteras ALCO.

	2013			
	Mínimo	Medio	Máximo	Último
<b>VaR tipo de interés estructural*</b>	<b>580,6</b>	<b>782,5</b>	<b>931,0</b>	<b>681,0</b>
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

\* Incluye VaR por *spread* crediticio en las carteras ALCO.

	2012			
	Mínimo	Medio	Máximo	Último
<b>VaR tipo de interés estructural*</b>	<b>361,7</b>	<b>446,4</b>	<b>525,7</b>	<b>517,5</b>
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

\* 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 539 millones de euros en 2014. 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 descenso de VaR en Europa y EE.UU., por el estrechamiento de los *spreads* soberanos, especialmente en España y Portugal.

#### 7.3.1.2. 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 ambos.

La gestión del riesgo de cambio es dinámica, y trata de limitar el impacto en el ratio *core* capital de los movimientos de los tipos de cambio.

A cierre de 2014 las mayores exposiciones de carácter permanente (con su potencial impacto en patrimonio) se materializaban, por este orden, en reales brasileños, libras esterlinas, 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.

#### 7.3.1.3. 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.

La cartera de renta variable del *banking book* a cierre de diciembre de 2014 está diversificada en valores de distintas geografías, siendo las principales España, Brasil, Estados Unidos, Países Bajos y China. En cuanto a sectores, fundamentalmente está invertida en el sector de actividades financieras y de seguros; otros sectores representados en menor medida son el de actividades profesionales, científicas y técnicas, las administraciones públicas (por la participación en Sareb), el de suministro de energía y la hostelería.

Las posiciones de renta variable estructurales 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 diciembre de 2014 el VaR al 99% a un día fue de 208,5 millones de euros (235,3 y 281,4 millones de euros a cierre de diciembre de 2013 y 2012, respectivamente).

#### 7.3.1.4. VaR estructural

En definitiva, con una métrica homogénea como el VaR se puede hacer un seguimiento del riesgo de mercado total del balance excluyendo la actividad de negociación de banca mayorista global (la evolución del VaR de esta actividad se recoge en el apartado 7.2.1.1), 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 estructural no es elevado en términos del volumen de activos o de recursos propios del Grupo.



## VaR Estructural

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal de un día

	2014				2013		2012	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>VaR estructural</b>	<b>597,3</b>	<b>718,6</b>	<b>814,2</b>	<b>809,8</b>	<b>857,6</b>	<b>733,9</b>	<b>593,1</b>	<b>659,0</b>
Efecto diversificación	(241,5)	(364,1)	(693,5)	(426,1)	(448,3)	(380,2)	(390,7)	(347,1)
VaR tipo de interés*	411,3	539,0	698,0	493,6	782,5	681,0	446,4	517,5
VaR tipo de cambio	256,9	315,3	533,8	533,8	254,5	197,8	237,0	207,3
VaR renta variable	170,6	228,4	275,8	208,5	269,0	235,3	300,4	281,4

\* Incluye VaR por *spread* crediticio en las carteras ALCO.

### 7.3.2. Metodologías

#### 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.

Atendiendo al posicionamiento de tipo de interés del balance y a 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. Esta separación se obtiene utilizando 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, con los que 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 esas carteras se encuentran en niveles bajos. En estas unidades este riesgo se modeliza, lo que 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 de cancelación y apertura.

- *Seasoning*: tendencia a que el prepago sea bajo en el inicio del ciclo de vida del instrumento (firma del contrato) y crezca y se estabilice 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*, que define bajas tasas de prepago.
- b) *Cash pooling*, que define como más estables a aquellos préstamos que ya han superado varias oleadas de bajadas 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 econométricas que tratan de capturar el efecto de todos estos factores es la probabilidad de prepago de un crédito o de un *pool* de créditos y se denomina modelo de prepago.

#### 7.3.2.1.6. Value at Risk (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%, horizonte temporal de un día y 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 tipo 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.

#### 7.3.3. Sistema de control de límites

Como ya se ha señalado para el riesgo de mercado de negociación, en el marco del plan de límites anual se establecen los límites para los riesgos estructurales de balance, respondiendo al nivel de apetito de riesgo de Grupo Santander.

Los principales son:

- Riesgo de interés estructural del balance:
  - Límite de sensibilidad del margen financiero a un 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).

En caso de producirse un exceso sobre uno de estos límites o sus sublímites, los responsables de la gestión del riesgo deben explicar los motivos del mismo y facilitar el plan de acción para corregirlo.

## 7.4. Riesgos de pensiones, actuarial y fiduciario

### 7.4.1 Riesgo de pensiones

En la gestión del riesgo de los fondos de pensiones de empleados de prestación definida, el Grupo asume los riesgos financieros, de mercado, de crédito y de liquidez en los que se incurre por el activo y la inversión del fondo, así como los riesgos actuariales derivados del pasivo, las responsabilidades por pensiones a sus empleados.

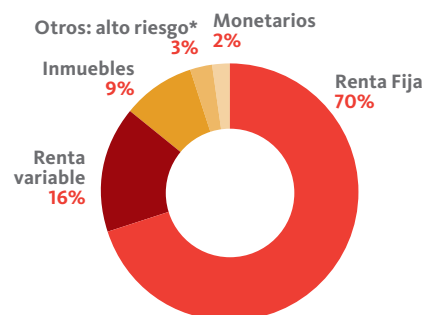
El objetivo del Grupo en materia de control y gestión del riesgo de pensiones se focaliza en la identificación, medición/evaluación, seguimiento y monitorización, control, mitigación y comunicación de dicho riesgo. La prioridad del Grupo es, por tanto, identificar y eliminar todos los focos de riesgo, independientemente de que hayan producido pérdidas o no.

Es por ello que, en la metodología utilizada por el Grupo Santander se estiman anualmente las pérdidas conjuntas en activos y pasivos en un escenario definido de estrés por cambios en los tipos de interés y tasas de descuento, inflación, bolsas e inmuebles, además de riesgo crediticio y operacional.

#### Principales magnitudes

Las principales magnitudes relativas a los fondos de pensiones de empleados de aportación definida se detallan en la nota 25 del Informe de auditoría y cuentas anuales del Grupo, donde se informa del detalle y movimiento de provisiones por pensiones, así como de las principales hipótesis utilizadas en el cálculo del riesgo actuarial y el riesgo del fondo, incluyendo variaciones de valor de activos y pasivos y detalles sobre las carteras de inversión asignadas a los mismos.

En este sentido, se considera que el perfil inversor de la cartera agregada de los fondos de pensiones de empleados se corresponde con un perfil de riesgo bajo, al estar aproximadamente el 70% del total de la cartera invertida en activos de renta fija, tal y como se desprende del detalle siguiente:



\*Incluye posiciones de *hedge fund*, *private equity* y derivados.

### 7.4.2. Riesgo actuarial

El riesgo actuarial se produce por cambios biométricos sobre la esperanza de vida de los asegurados en los seguros de vida, por aumento no esperado de las indemnizaciones previstas en los seguros de no vida y, en cualquier caso, por cambios no esperados en el comportamiento de los tomadores de seguros en el ejercicio de las opcionalidades previstas en los contratos.

Así, se distinguen los siguientes riesgos actuariales:

**Riesgo de pasivo de vida:** riesgo de pérdida en el valor del pasivo de los seguros de vida provocado por fluctuaciones en los factores de riesgo que afectan a dichos pasivos:

- i. Riesgo de mortalidad/longevidad: riesgo de pérdida por movimientos en el valor del pasivo como consecuencia de cambios en la estimación de las probabilidades de fallecimiento / supervivencia de los asegurados.
- ii. Riesgo de morbilidad: riesgo de pérdida por movimientos en el valor del pasivo derivado de cambios en la estimación de la probabilidad de invalidez / incapacidad de los asegurados.
- iii. Riesgo de rescate/caída: riesgo de pérdida por movimientos en el valor del pasivo como consecuencia de la cancelación anticipada del contrato, de cambios en el ejercicio del derecho de rescate por parte de los tomadores, así como de las opciones de aportación extraordinaria y/o suspensión de aportaciones.
- iv. Riesgo de gastos: riesgo de pérdida por variación del valor del pasivo derivado de desviaciones negativas de los gastos previstos.
- v. Riesgo de catástrofe: pérdidas provocadas por la ocurrencia de eventos catastróficos que incrementen el pasivo de vida de la Entidad.

**Riesgo de pasivo de no vida:** riesgo de pérdida por variación del valor del pasivo de los seguros de no vida provocado por fluctuaciones en los factores de riesgo que afectan a dichos pasivos:

- i. Riesgo de Prima: pérdida que deriva de la insuficiencia de primas para atender los siniestros que puedan acaecer en el futuro.
- ii. Riesgo de Reserva: pérdida que deriva de la insuficiencia de las reservas de siniestros, ya incurridos pero no liquidados, incluidos los gastos derivados de la gestión de dichos siniestros.
- iii. Riesgo de Catástrofe: pérdidas provocadas por la ocurrencia de eventos catastróficos que incrementen el pasivo de no vida de la Entidad.

#### Principales magnitudes

En el caso del Grupo Santander, afectos a el riesgo actuarial estaría la actividad de las compañías de seguros 100% grupo Santander, que no sólo se encuentran sujetas a un riesgo de naturaleza actuarial, sino que su actividad también está impactada por el resto de riesgos financieros, no financieros y transversales, definidos para el Grupo.

En concreto, el volumen de activos bajo gestión para las compañías de España y Portugal, que pertenecen 100% a Grupo Santander, asciende a 27.576 millones de euros, de los cuales 23.276 millones de euros están afectos directamente a compromisos con los tomadores según el siguiente desglose:

- 14.479 millones de euros son compromisos garantizados (en todo o en parte) por las propias compañías.
- 8.797 millones de euros son compromisos en los que los riesgos los asumen los propios tomadores.

#### 7.4.3 Riesgo fiduciario

El riesgo fiduciario se deriva de la gestión y/o administración por cuenta de clientes de productos y activos, así como cuando se actúa como fideicomisario de terceros. Mayormente se asocia a las actividades relacionadas con los productos de inversión y protección ligados a las actividades de gestión de activos y seguros.

Se trata del riesgo en el que se incurre cuando se actúa como fideicomisario de terceros o como administrador de activos para beneficio de terceros, donde la gestión o administración indebida de los activos podría resultar en pérdidas para el cliente y el fiduciario podría ser responsable por dichas pérdidas, con el consiguiente impacto económico y/o reputacional.

El riesgo fiduciario también podría definirse como la pérdida potencial que se puede producir ante fluctuaciones relevantes en el valor de los portafolios administrados por parte del fiduciario para terceros (fideicomitentes / beneficiarios) y la imagen y reputación del fideicomiso.

En este sentido, existe una relación entre los riesgos fiduciarios y el riesgo de conducta, que es el riesgo ocasionado por prácticas inadecuadas en la relación del Banco con sus clientes, el trato y los productos ofrecidos al cliente y su adecuación a cada cliente concreto, así como con los riesgos de cumplimiento y reputacionales.

El principio rector de todas las actividades y/o negocios que conlleven un riesgo fiduciario es el deber de actuación en el mejor interés del cliente "Cuidar del dinero de los clientes como si fuese propio". Este principio obliga a la actuación siempre en interés del cliente, de acuerdo con su mandato, instrucciones u órdenes.

Este principio se apoya en unos pilares básicos para la gestión del riesgo fiduciario y la defensa de los intereses de los clientes:

- **Conocimiento del cliente:** La gestión de riesgos debe estar orientada por un adecuado conocimiento, dentro de la organización, de la realidad y necesidades de los clientes a los que atiende. Este conocimiento del cliente abarca la adecuación del producto ofrecido a los clientes en las actividades de gestión de activos y seguros, asegurando que encaja en la política de comercialización de acuerdo con el perfil del cliente.
- **Cumplimiento de mandato:** El proceso de gestión de riesgos requiere el análisis y control de los mandatos mediante la evaluación periódica de su cumplimiento. El riesgo asociado a las posiciones de clientes se tutelará aplicando los mismos principios generales que los aplicados en el análisis y control de riesgos propios del Grupo.
- **Transparencia:** Se debe transmitir al cliente, de manera fiel y en términos que resulten comprensibles, toda la información relevante relativa a la gestión de sus posiciones, los riesgos que se derivan de las mismas y la evolución y resultados generados por dichas posiciones.
- **Gestión de conflictos de interés:** De la interrelación entre la actividad de gestión y la de otras unidades de negocio o áreas del grupo se pueden derivar conflictos de interés potenciales o efectivos. Para evitar estas circunstancias se actuará en todo caso siguiendo los criterios establecidos por el Grupo, salvaguardando en todos los casos el interés de los clientes, partícipes, socios y/o asegurados.

- **Seguimiento y adaptación normativa:** tanto de los productos como de las sociedades gestoras, para dar siempre un servicio de la más alta calidad y prevenir el riesgo regulatorio.

Así, el mayor componente de riesgo fiduciario está asociado a la gestión de activos por cuenta de terceros: gestión discrecional de vehículos y carteras realizada por las sociedades gestoras y compañías de seguros en las que el Grupo tiene una participación accionaria y/o con las que se mantienen acuerdos de distribución así como a la actividad realizada por las unidades de banca privada del Grupo, que realizan labores de asesoramiento y gestión discrecional de carteras de clientes.

La normativa impone tanto a las sociedades gestoras como a las sociedades que prestan servicios de inversión a terceros la obligación de actuar siempre y salvaguardar en todo caso los intereses de los clientes.

Esta obligación se concreta en el contrato de gestión o mandato fiduciario, el cuál determina las condiciones de actuación del fiduciario y su relación con los clientes. Para garantizar el cumplimiento del mandato otorgado por los clientes se gestiona el riesgo desde los distintos vectores que pueden afectar a las carteras y que se explican más adelante.

Para que el fiduciario pueda llevar a cabo dichos servicios es preciso que a nivel local posea una estructura legal sujeta a las exigencias de su supervisor local. También es necesario que cuente con los medios técnicos y humanos adecuados, y que realice el control y seguimiento de los riesgos en una unidad de riesgos y cumplimiento independiente del negocio.

Los tres vectores fundamentales en el control del riesgo fiduciario son:

- Los riesgos financieros, de mercado, de crédito y de liquidez en los que se incurre por la inversión del patrimonio de los clientes en productos e instrumentos financieros.
- El riesgo regulatorio de cumplimiento de los límites establecidos por la normativa y el riesgo propiamente fiduciario, de cumplimiento de los mandatos de inversión, así como de la seguridad del circuito inversor.
- Importancia del seguimiento del resultado final de las inversiones tanto con respecto a la relación fiduciaria con el cliente que espera el mejor resultado como con respecto a los competidores. Siempre con la finalidad de ofrecer un producto de la mayor calidad posible y sin perder los principios de riesgos del Grupo.

#### Modelo de gestión y control

El negocio y las actividades de gestión de activos de Grupo Santander se han visto alterados a lo largo de 2014, tras la re-estructuración societaria realizada en Santander Asset Management (SAM), vehículo que integra la actividad de gestión de activos y que, al amparo del acuerdo de comercialización establecido, ofrece una amplia gama de productos de ahorro e inversión que cubren las distintas necesidades de los clientes y que se distribuyen por las redes comerciales del Grupo y por canales de distribución externos.

La actividad de gestión de activos puede diferenciarse en relación a los activos a gestionar:

- Gestión mobiliaria de fondos y sociedades de inversión, carteras de gestión discrecional y fondos de pensiones, actualmente desarrollada por SAM y por los equipos y vehículos de gestión de Banca Privada de los países.
- Gestión de *private equity*, especializada en la gestión de vehículos de capital-riesgo.
- Gestión inmobiliaria, especializada en la gestión de productos de inversión inmobiliaria.

Grupo Santander comercializa y gestiona estos activos de acuerdo a las normas y recomendaciones de los supervisores locales, siguiendo unos estándares mínimos que aseguren el mejor interés de sus clientes.

La misión y objetivos del departamento de riesgos fiduciarios del Grupo Santander se sintetizan en la admisión y seguimiento de los riesgos asumidos con clientes y negocios, participando en los procesos de decisión sobre la admisión de nuevos productos y los mandatos de gestión definidos; y posteriormente, realizar el seguimiento de todos los riesgos fiduciarios.

Para el cumplimiento de esta misión el equipo de riesgos fiduciarios desarrolla las siguientes funciones:

- Definir el perfil de riesgos de los nuevos productos/carteras/mandatos y subyacentes, participando en el proceso de aprobación de los mismos, así como aprobar las sociedades que los gestionan y administran.
- Identificar, conocer, controlar, analizar y seguir los riesgos fiduciarios de forma global en los negocios de banca privada, gestión de activos y seguros.
- Colaborar en el diseño y definición de políticas de riesgo fiduciario: productos, subyacentes y políticas de gestión.
- Difundir, implantar, colaborar en la aplicación y vigilar el cumplimiento en las unidades locales y en cada una de las unidades de negocio de las políticas de riesgos, procedimientos y cualquier otra norma que les son aplicables en materia de riesgo fiduciario.
- Diseñar las políticas de control y seguimiento del riesgo fiduciario sobre productos, carteras, mandatos, subyacentes, garantizando tanto la visión de control como la visión de gestión.
- Supervisar el resultado de los procesos de control llevados a cabo, realizando propuestas y recomendaciones de mejora relativas al riesgo fiduciario.
- Diseñar e implantar acciones mitigadoras de los riesgos detectados.

La ejecución de dichas funciones se estructura en los ámbitos corporativo y local de la siguiente manera:

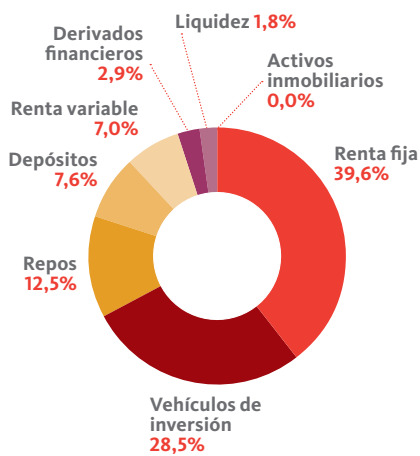
En el ámbito corporativo, la dirección de riesgos fiduciarios se encarga de colaborar en el diseño y definición de políticas y procedimientos de riesgos financieros, cumplimiento y performance a nivel global; de difundir y colaborar en su aplicación en las unidades locales; de supervisar el resultado de los procesos de control llevados a cabo localmente y de implantar, cuando sea necesario, las acciones mitigadoras de los riesgos detectados.

En el ámbito local, las direcciones de riesgos locales deberán contar con la estructura y los medios necesarios para llevar a cabo su actividad según se ha descrito anteriormente, ya que son las encargadas de la ejecución de los distintos controles establecidos, asumiendo la responsabilidad de informar de los resultados de los mismos tanto a sus interlocutores a nivel local (negocio, supervisión de riesgos, reguladores y supervisores, etc), como a sus interlocutores a nivel corporativo.

**Principales métricas**

A 31 de diciembre de 2014, los clientes del grupo Santander tenían en sus carteras 122.026 millones de euros en fondos de inversión mobiliaria y 19.127 millones de euros en fondos de pensiones, todos ellos gestionados por Santander Asset Management, sociedad holding participado por el grupo.

El perfil de riesgo del total de los referidos fondos de inversión y pensiones se ve influenciado por la tipología de activos que se incorporan en los distintos productos, según se detalla a continuación.





# 8. Riesgo de liquidez y financiación

## 8.0. Organización del apartado

Tras una **introducción** al concepto de riesgo de liquidez y de la financiación en Grupo Santander [pág. 245], se presenta el **marco de gestión de la liquidez** establecido por el Grupo, incluido el seguimiento y control del riesgo de liquidez [pág. 246-250].

Posteriormente se hace referencia a la **estrategia de financiación desarrollada por el Grupo y sus filiales** en los últimos años [pág. 250-253], con especial incidencia en la **evolución de la liquidez en 2014**. 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. 253-258].

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. 258].

## 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 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 cambios económicos y regulatorios derivados de la crisis económica y financiera global, ha sido necesario adaptar las estrategias de financiación a las nuevas tendencias del negocio comercial, a las condiciones de los mercados y a los nuevos requerimientos regulatorios.
- En 2014, y en un mejor entorno de mercado, Santander ha seguido mejorando en aspectos concretos sobre una posición de liquidez muy confortable a nivel de Grupo y de filiales. Todo ello permite afrontar 2015 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 cobró una gran relevancia en la gestión bancaria de los últimos años por las tensiones surgidas en los mercados financieros en el marco de una crisis económica global. Dicho escenario puso 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 ese periodo de estrés, Santander disfrutó de una adecuada posición de liquidez, superior a la de sus comparables, lo que le supuso una ventaja competitiva para desarrollar y ampliar su actividad en un entorno exigente.

Hoy, en un escenario más favorable para la liquidez, el Grupo sigue disfrutando de la ventaja de la solidez demostrada ante el nuevo reto de optimizar en términos de costes los exigentes estándares de liquidez requeridos por la regulación, a la vez que se impulsa el crecimiento en geografías antes en desapalancamiento.

Esta mejor posición alcanzada por el conjunto del Grupo se apoya 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 ha demostrado 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 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.

## 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 mayorista 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.
- **Cumplimiento de los requisitos regulatorios** de liquidez exigidos a nivel de Grupo y de filiales, como nuevo condicionante de la gestión.

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 ALCO Global.

El ALCO Global es el órgano facultado por el consejo de administración de Banco Santander para coordinar la función de gestión de activos y pasivos (ALM) en todo el Grupo, incluida la gestión de la liquidez y de la financiación, que se realiza a través de los ALCO locales y de acuerdo con el marco corporativo de ALM.

Este órgano está presidido por la presidenta del Banco, e integrado por un vicepresidente ejecutivo (que es, a su vez, presidente de la comisión delegada de riesgos), el consejero delegado, los directores generales y responsables de determinadas unidades de análisis y de negocio que realizan funciones de asesoramiento.

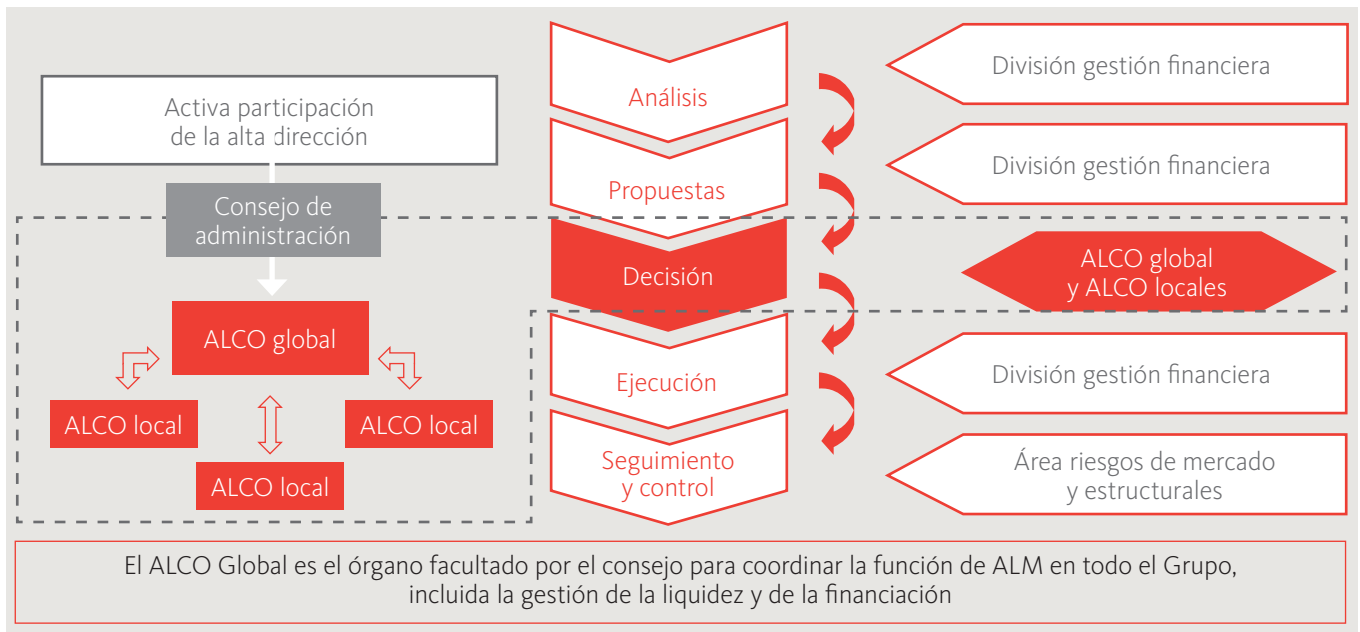
Siguiendo los principios antes mencionados y el marco corporativo de ALM, la organización de la función de la gestión de la liquidez y la financiación se apoya en:

- El consejo de administración como máximo responsable de la gestión del Grupo.
- Los comités ALCO locales, que definen en cada momento el posicionamiento objetivo de liquidez y las estrategias que aseguren y/o anticipen las necesidades de financiación derivadas de su negocio, siempre dentro del apetito de riesgo fijado por el consejo y los requerimientos regulatorios.
- El ALCO Global, que realiza la gestión de ALM de la matriz, además de realizar la coordinación y seguimiento de la función en las demás unidades del Grupo.
- El área de gestión financiera, que gestiona el día a día realizando análisis, proponiendo estrategias y ejecutando las medidas adoptadas dentro del posicionamiento definido por los ALCO.
- Y el área de riesgo de mercado, encargada del seguimiento y control permanente del cumplimiento de los límites establecidos; esta función de control independiente se completa a posteriori con las revisiones periódicas realizadas desde Auditoría Interna.
- Todo ello con el apoyo de un área de operaciones independiente que garantice la integridad y la calidad de la información utilizada para la gestión y el control de la liquidez.

Esta clara división de funciones tradicionalmente establecida en el Grupo, entre la ejecución de la gestión de la liquidez (responsabilidad del área de gestión financiera) y su seguimiento y control (responsabilidad del área de riesgos de mercado), ha venido situando a Santander entre las mejores prácticas de gobierno de la función.

Governance-Grupo Santander: riesgo de liquidez y financiación

Estructura de decisión y funciones



En los últimos años, este modelo de gobierno se ha visto 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 este marco 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 cuanto al perfil y apetito de riesgo de liquidez persigue recoger la estrategia del Grupo en el desarrollo de sus negocios que consiste en estructurar el balance de la forma más resistente posible a potenciales escenarios de tensión de liquidez. Para ello se han articulado métricas de apetito que reflejen la aplicación a nivel individual de los principios del modelo de gestión del Grupo, con niveles específicos para la ratio de financiación estructural y horizontes mínimos de liquidez bajo distintos escenarios de tensión, como se indica en los siguientes apartados.

En próximos ejercicios está prevista la ampliación de las métricas utilizadas en el marco de apetito de riesgos de liquidez con la incorporación de aquellas a las que se hace seguimiento y control desde el área de gestión financiera a nivel de Grupo y de las principales unidades, ya sean métricas regulatorias o de otro tipo.

8.2.2. Análisis de balance y medición del riesgo de liquidez

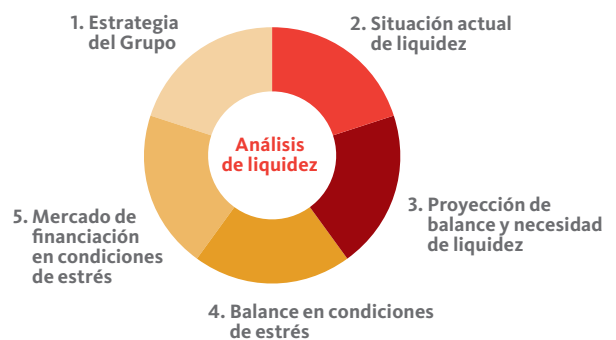
La toma de decisiones de financiación y liquidez se basa en una comprensión en profundidad de la situación actual del Grupo (entorno, estrategia, balance y estado de liquidez), de las necesidades futuras de liquidez de las distintas unidades y negocios (proyección de liquidez), así como del acceso y situación de las fuentes de financiación en los mercados mayoristas.

Su objetivo es garantizar que el Grupo mantenga los niveles adecuados de liquidez para cubrir sus necesidades 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. Éstas podrían afectar de forma diferente a las distintas partidas del balance y/o fuentes de financiación (grado de renovación de la financiación mayorista, nivel de 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 para reforzar la liquidez de las entidades financieras desde el Comité de Basilea y los distintos reguladores (en la Unión Europea, la Autoridad Bancaria Europea). Su objetivo es definir un marco de principios y métricas que, en unos casos, ya se encuentran próximas a su implantación y, en otros, en niveles más incipientes de desarrollo.

A continuación se presenta un mayor detalle de medidas, métricas y análisis utilizados por el Grupo y las filiales en la gestión y control del riesgo de liquidez:

### Metodología para el seguimiento y control del riesgo de liquidez

Las métricas 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 los requerimientos regulatorios** derivados de la trasposición de Basilea III en la Unión Europea, para evitar conflictos entre límites y facilitar la gestión.
- **Servir como 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 que requieren del 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 periodo determinado. Se elaboran para cada una de las principales entidades y monedas en las que opera el Grupo.

El *gap* provee información sobre las fuentes y usos de fondos que se esperan en periodos 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 para 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.

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 registradas durante los ejercicios de la crisis global, 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 2014**, la totalidad de las unidades cumplen de manera confortable 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 Grupo 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, a los que se suman el capital y el resto de pasivos permanentes.

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 2014**, el Grupo presentaba un excedente estructural de liquidez de 153.000 millones de euros, equivalente al 15% del pasivo neto (vs. 16% del pasivo neto en 2013). Dicho excedente multiplica casi por cinco veces el existente al comienzo de la crisis (33.000 millones de euros y un 4% del pasivo neto en diciembre 2008) tras los esfuerzos realizados a lo largo de estos años.

#### 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 de 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: idiosincrático, sistémico local y sistémico 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 desarrollan escena-

rios 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 fue especialmente relevante en el ejercicio 2012 ante las fuertes tensiones registradas por los mercados sobre España y el resto de países periféricos de la zona euro, situación ampliamente superada en los ejercicios siguientes.

- Crisis sistémica local: considera un ataque de los mercados financieros internacionales al país en que se ubica la unidad. 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. En este escenario se verán afectadas, entre otros factores, las líneas de financiación mayorista por cierre de los mercados o los activos líquidos vinculados con el país, que registrarán fuertes pérdidas de valor.
- Crisis sistémica global: 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.

La definición de escenarios y el cálculo de métricas bajo cada uno de ellos están directamente ligadas al proceso de definición y ejecución del plan de contingencia de liquidez, el cual es responsabilidad del área de gestión financiera.

**Al cierre de 2014** y en un escenario de potencial crisis sistémica que afectase a la financiación mayorista de las unidades radicadas en España (siguiendo con el escenario de 2012 mencionado anteriormente), Grupo Santander mantendría una posición de liquidez adecuada. En concreto, la métrica horizonte de liquidez mayorista de España (incluida dentro de las medidas de *gap* de liquidez) mostraría niveles superiores a los mínimos establecidos, 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:

### Principales unidades y magnitudes de balance

Miles de millones de euros. Diciembre 2014

	Total activos	Créditos netos*	Depósitos**	Financiación M/LP***
España	314,9	157,0	178,7	64,4
Portugal	41,6	23,2	24,0	2,7
Santander Consumer Finance	71,5	60,4	30,8	13,3
Polonia	27,8	17,0	20,1	0,6
Reino Unido	354,2	251,2	202,3	67,4
Brasil	156,3	74,4	68,5	21,5
México	53,7	25,9	28,6	1,7
Chile	42,8	30,6	23,4	6,9
Argentina	9,3	5,5	6,8	0,1
EE.UU.	96,9	67,2	46,6	24,3
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>1.266,3</b>	<b>734,7</b>	<b>647,9</b>	<b>202,8</b>

\* Crédito a clientes excluido fondo de provisiones para insolvencias.

\*\* Incluidos pagarés *retail* en España.

\*\*\* Emisiones de M/LP en mercado, titulaciones y otras financiaciones colateralizadas en mercado, y fondos tomados de líneas FHLB (*Federal Home Loan Banks*). 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 titulaciones 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.
- Realizar un seguimiento y gestión del cumplimiento de los ratios regulatorios por parte de las unidades, así como vigilar el nivel de activos comprometidos en la financiación de cada unidad, tanto desde el punto de vista estructural como de su componente de más corto plazo.
- 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 a nivel de Grupo 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 titulaciones.

Tradicionalmente las principales filiales del Grupo han presentado una situación de autosuficiencia en relación a su financiación estructural. La excepción es Santander Consumer Finance (SCF) que, debido a su carácter de especialista en financiación al consumo básicamente a través de prescriptores, necesita el 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, viene presentando una tendencia de reducción sostenida en términos homogéneos (desde los más de 15.000 millones de euros de 2009 a menos de 3.000 millones en 2014, incluidas posiciones híbridas en capital). Ello ha exigido a SCF desarrollar estructuras internas de captación minorista y mayorista y abrir nuevos mercados de titulización, en lo que constituye un buen ejemplo de gestión y desarrollo de fuentes de liquidez autónomas por parte de las filiales.

En 2015 la incorporación de nuevas carteras y unidades de negocio (GE Money en países nórdicos; joint-ventures con Banque PSA en once países) exigirá a corto plazo un mayor apoyo financiero del resto de unidades del Grupo. A medio plazo, la mayor capacidad de financiación mayorista de SCF y de acceso a la financiación de largo plazo del Banco Central Europeo (TLTROs), le permitirán volver a la senda de reducción marcada en los últimos años.

### 8.3. Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2014

#### 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 de mayor exigencia. Su punto álgido, situado durante la crisis económica y financiera global, exigió gestionar fuertes incrementos de riesgo lo que se tradujo en niveles de liquidez muy escasos en determinados plazos y a costes muy elevados. Unas condiciones de mercado que, tras las intervenciones de los bancos centrales de las principales economías, se han relajado significativamente a lo largo de 2013 y, en especial, en 2014.

Este buen desempeño de Santander 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, tanto de los mercados como de los reguladores. Estas exigencias no han sido homogéneas por mercados sino que han alcanzado niveles de dificultad y presión muy superiores en determinados 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 la liquidez **desde el inicio de la crisis**. Son las siguientes:

- **Fuerte generación de liquidez del negocio comercial por menor crecimiento del crédito y mayor énfasis en captación de fondos de clientes.**

En los últimos años, la evolución de los créditos en el Grupo es el resultado de combinar los 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 desarrollo (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 netos del Grupo aumentaron en 108.000 millones de euros (+17%).

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 227.000 millones de euros en

depósitos de clientes. Ello supuso aumentar un 54% el saldo de diciembre 2008, y más que duplicar el incremento del saldo de créditos netos en el mismo 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.

La generación de liquidez ha sido especialmente intensa en España, cercana a los 100.000 millones de euros desde diciembre de 2008. Y ello como consecuencia del reflejo en los volúmenes de crédito de la reducción del endeudamiento del sector privado durante la crisis y de la fuerte captación de depósitos en un entorno de búsqueda de la seguridad por parte de los ahorradores. Su combinación ha supuesto pasar de un exceso de créditos sobre depósitos en 2008 al actual excedente de depósitos.

En 2014 estas tendencias sobre créditos y depósitos se han interrumpido a nivel de Grupo. De un lado, el menor desapalancamiento y la recuperación de las producciones en las economías más afectadas por la crisis, y, por otro, el foco en la reducción del coste del pasivo en países maduros con tipos de interés en mínimos históricos, explican que el diferencial entre los saldos de créditos y de depósitos haya dejado de reducirse e incluso presente un moderado aumento en el año.

- **Mantener niveles adecuados y estables de financiación mayorista de medio y largo plazo a nivel de Grupo.** Al cierre de 2014 esta financiación representa el 21% del balance de liquidez, nivel similar al de los últimos años (21% media 2010-13) pero muy inferior al 28% del cierre de 2008 cuando la liquidez mayorista, más abundante y de menor coste, todavía no había sufrido las tensiones de la crisis.

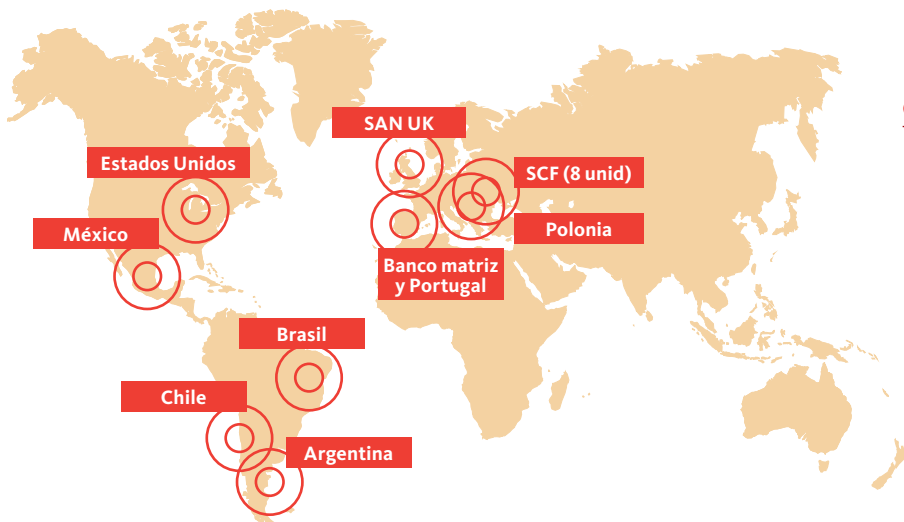
Tras el endurecimiento de las condiciones de los mercados mayoristas, el modelo de filiales descentralizadas del Grupo, con programas de emisiones y *ratings* propios, contribuyó a mantener una elevada participación de Santander en los mercados mayoristas desarrollados incluso en los periodos de máxima 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 emisiones y titulizaciones a nuevos mercados como es el caso de los países nórdicos, donde convirtió a sus unidades en pioneras de las titulizaciones de créditos sobre vehículos y sentando las bases para avanzar en 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 y la capacidad de recurrir al Banco Central Europeo, el Grupo ha llevado a cabo una política conservadora de emisiones. Así en el último cuatrienio, con dos años de máxima tensión y dos de relajación, Santander ha emitido más de 50.000 millones de euros de deuda de medio y largo plazo, apoyado en la fortaleza de la marca y la calidad crediticia de Santander.

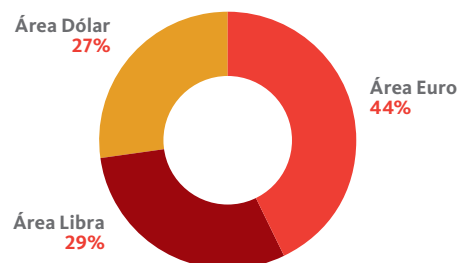
## Amplio acceso a mercados mayoristas a través de filiales autónomas con programas de emisiones y ratings propios

### Principales unidades emisoras



\*Incluye emisiones, titulaciones y financiaciones estructuradas.

### Financiación M/LP captada en mercado 2014\*



- **Asegurar un volumen suficiente de activos descontables en los bancos centrales** como parte de la reserva de liquidez (tal y como se define en la página 256 de este apartado) ante situaciones de estrés de mercados mayoristas.

En concreto, el Grupo ha elevado significativamente su capacidad total de descuento en los últimos años desde niveles cercanos a los 85.000 millones de euros al cierre de 2008 hasta los cerca de 170.000 millones de euros actuales. A diciembre de 2014 este volumen prácticamente duplica el hueco comercial (es decir, la diferencia entre créditos netos y depósitos) tras la reducción registrada en el mismo por las dinámicas de negocio apuntadas.

El aumento del volumen descontable es el resultado de una estrategia coordinada a nivel de Grupo durante la crisis y llevada a cabo por las filiales para generar activos descontables que compensasen la reducción del valor de las garantías derivadas de las fuertes bajadas de rating, en especial de las deudas soberanas y activos relacionados. Buena parte de dicha capacidad total de descuento se concentra en las unidades de la zona euro tras las medidas extraordinarias introducidas por el Banco Central Europeo (BCE) en 2011 y 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.

En el último trimestre de 2014, y dentro de la estrategia del BCE para impulsar el crédito y contribuir a una recuperación sostenida de la Eurozona, las unidades del Grupo en el área (matriz, Portugal y SCF) han acudido a las subastas de liquidez condicionada de largo plazo (TLTRO) tomando el máximo de fondos disponibles (8.200 millones de euros, en conjunto). Dichos fondos y los que se obtengan en sucesivas subastas trimestrales a lo largo de 2015 y 2016 facilitarán la financiación del consumo de familias y la inversión en actividades empresariales.

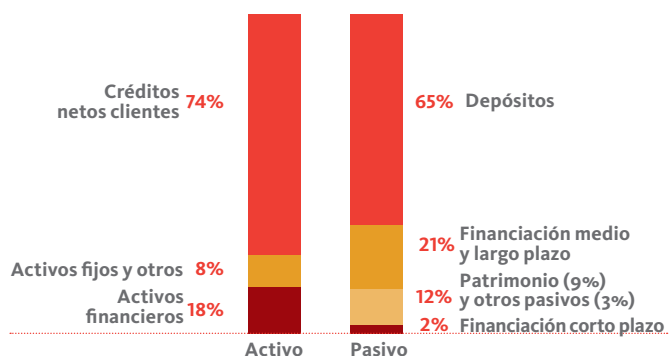
Todos estos desarrollos de los negocios y los mercados, sobre la base de un sólido modelo de gestión de liquidez, han posibilitado que Santander disfrute en la actualidad de una **estructura de financiación** muy robusta, cuyas **características básicas** son:

- **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. Representan en torno a dos tercios del pasivo neto del Grupo (es decir, del balance de liquidez) y suponen el 88% de los créditos netos al cierre de 2014.

Además son recursos de gran estabilidad dado su origen fundamentalmente de actividad con clientes *retail* (el 84% de los depósitos del Grupo procede de las bancas comerciales y privadas, mientras que el 16% restante corresponde a grandes clientes corporativos e institucionales).

**Balance de liquidez de Grupo Santander\***

% Diciembre 2014



\* Balance a efectos de gestión de liquidez: balance total neto de derivados de negociación y saldos de interbancario.

**Financiación mayorista diversificada con foco en el medio y largo plazo y con peso muy reducido del corto plazo.**

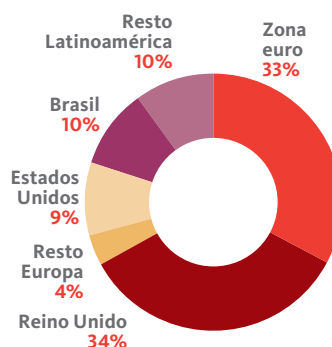
La financiación mayorista de medio y largo plazo representa un 21% del pasivo neto del Grupo y permite cubrir holgadamente el resto de créditos netos no financiados con depósitos de clientes (hueco comercial).

Esta financiación presenta un adecuado equilibrio por instrumentos (aproximadamente, 1/3 deuda senior, 1/3 titulizaciones y estructurados con garantías, 1/4 cédulas, y resto son preferentes y subordinados) y también por mercados, de manera que los que tienen un mayor peso en emisiones son aquéllos donde la actividad inversora es más elevada.

A continuación se presentan gráficos con la distribución geográfica en el Grupo de los créditos a clientes y de la financiación mayorista de medio y largo plazo para que se pueda apreciar su similitud.

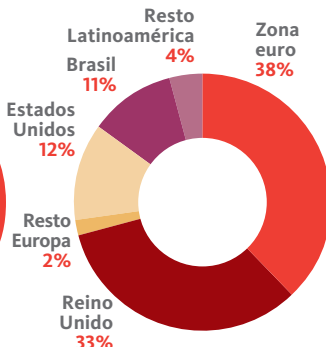
**Créditos netos a clientes**

Diciembre 2014



**Financiación mayorista M/LP**

Diciembre 2014



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 2014 se sitúa en 140.000 millones de euros nominales y presenta un adecuado perfil de vencimientos con una vida media de 3,5 años.

Su evolución reciente refleja, por un lado, el impacto de la depreciación del euro frente a las principales monedas, y por otro, el mayor recurso a los mercados realizado en 2014 con una captación superior a los vencimientos y amortizaciones del ejercicio. 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 2014	Diciembre 2013	Diciembre 2012
Preferentes	7.340	4.376	4.765
Subordinadas	8.360	10.030	11.004
Deuda senior	68.457	60.195	69.916
Cédulas	56.189	58.188	67.468
<b>Total*</b>	<b>140.346</b>	<b>132.789</b>	<b>153.152</b>

	Distribución por vencimiento contractual. Diciembre 2014*								
	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	7.340	7.340
Subordinadas	0	0	0	0	152	1.682	3.352	3.173	8.360
Deuda senior	1.470	4.066	7.092	2.931	6.313	16.808	21.386	8.392	68.457
Cédulas	2.842	5.549	2.250	894	2.389	9.303	15.478	17.484	56.189
<b>Total*</b>	<b>4.312</b>	<b>9.615</b>	<b>9.342</b>	<b>3.825</b>	<b>8.854</b>	<b>27.793</b>	<b>40.216</b>	<b>36.388</b>	<b>140.346</b>

\* 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. 8.000 millones de euros) 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 de 55.000 millones de euros y un vencimiento medio superior a los dos años.

La **financiación mayorista de los programas de emisión de corto plazo** es una parte residual de la estructura financiera del Grupo (representa en torno al 2% del pasivo neto), que se relaciona con las actividades de tesorería y está cubierta en exceso por activos financieros líquidos.

A diciembre de 2014 su saldo vivo se alcanza los 21.400 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, 49%; European Commercial Paper, US Commercial Paper y programas domésticos de la matriz, 22%; resto de programas de otras unidades, 29%.

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 2014

Los aspectos clave a nivel de Grupo de la evolución de la liquidez en el ejercicio han sido:

- **Confortables ratios de liquidez**, apoyados en una actividad comercial equilibrada y en una mayor captación mayorista de medio y largo plazo (+44% sobre 2013) que absorben el crecimiento del crédito.
- **Cumplimiento anticipado de ratios regulatorias**: al cierre de 2014, niveles del LCR superiores al 100%, tanto a nivel de Grupo como de filiales, frente al 60% que será exigible en octubre de 2015.
- **Elevada reserva de liquidez**, reforzada sobre 2013 en cantidad (227.000 millones de euros) y en calidad (45% del total son *high quality liquid assets*).
- **Reducido peso de activos comprometidos** en operaciones de financiación estructural de medio y largo plazo: en torno al 13% del balance ampliado del Grupo (criterio Autoridad Bancaria Europea –EBA–) al cierre de 2014.

Desde el punto de vista de las condiciones financieras, 2014 ha supuesto una nueva mejora en los mercados respecto a ejercicios anteriores. Los avances se produjeron esencialmente en la primera mitad del año cuando, en un entorno de recuperación, en especial en las economías maduras, la percepción global de riesgo disminuyó de forma notable, los índices bursátiles registraron alzas generalizadas, y las primas de riesgo de la deuda pública y privada cayeron sustancialmente. Ello permitió un acceso a los mercados de capitales todavía más fluido, tanto para las entidades bancarias como para las grandes corporaciones, y una menor presión competitiva por los depósitos minoristas.

Este comportamiento, ligado fundamentalmente a unas políticas monetarias muy acomodaticias de los bancos centrales con liquidez muy abundante y tipos de interés en mínimos históricos (incluso negativos en la Eurozona para la facilidad de depósito en el Banco Central Europeo), condujo a la consiguiente búsqueda de rentabilidad. También influyó de forma importante los avances en la unión bancaria europea y la idea de que los riesgos más extremos habían quedado atrás.

En la segunda mitad del año se produjo una corrección y una mayor diferenciación del riesgo según la naturaleza de los activos y las perspectivas de cada economía, todo condicionado por la revisión a la baja de las previsiones del crecimiento global, la finalización del programa de compras de activos en Estados Unidos y la fuerte caída del precio de las materias primas (en especial, del petróleo). Con todo, los mercados siguieron ofreciendo elevados plazos y buenos spreads a los mejores riesgos.

En este contexto Santander ha mantenido **una holgada posición de liquidez** en 2014 que se refleja en **cuatro aspectos básicos**:

#### i. Ratios básicas de liquidez en niveles confortables

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	2012	2013	2014
Créditos netos sobre activo neto*	79%	75%	74%	74%
Ratio créditos netos / depósitos (LTD)	150%	113%	112%	113%
Depósitos de clientes y financiación a medio y largo plazo sobre créditos netos	104%	117%	118%	116%
Financiación mayorista a corto plazo sobre pasivo neto*	7%	2%	2%	2%
Excedente estructural de liquidez (% sobre pasivo neto*)	4%	16%	16%	15%

\*Balance a efectos de gestión de liquidez.

Nota: en 2012 y 2013 los depósitos de clientes incluyen pagarés minoristas en España (excluidos de financiación mayorista de CP). Ratios 2012 y 2013 incluyen SCUSA por consideración global, de manera similar a 2014.

Al cierre de 2014, y en relación al ejercicio anterior, Grupo Santander presenta:

- Una ratio estable de créditos sobre activo neto (total activo menos derivados de negociación y saldos interbancarios) en el 74%, como consecuencia de la mejora del crédito tras el fin del desapalancamiento en mercados maduros. Su elevado nivel en comparación con competidores europeos refleja el carácter comercial del balance de Grupo Santander.
- Ligero aumento de la ratio de créditos netos sobre depósitos de clientes (ratio LTD), hasta el 113% (112% en 2013), dentro de niveles muy confortables (inferiores al 120%). Esta evolución muestra la recuperación del crédito en los mercados maduros, tanto orgánica como inorgánica (incorporación de negocios de consumo en Europa) y el mayor foco en la optimización del coste de los depósitos minoristas en los países con tipos de interés bajos.

- Ligero descenso en la ratio que relaciona los depósitos de clientes más la financiación a medio y largo plazo con los créditos, y por razones similares al caso del LTD dado que el aumento de captación de recursos mayoristas en el Grupo también es inferior al del crédito. Se sitúa en el 116% (118% en 2013), muy por encima de la media de los últimos años (2008-13: 112%).
- Se mantiene la reducida apelación en el Grupo a la financiación mayorista de corto plazo. Su ratio, en el entorno del 2%, está 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-) ha seguido aumentando durante 2014 alcanzando un saldo medio de 158.000 millones de euros, que es un 8% superior al del cierre del año previo.

A 31 de diciembre de 2014, el excedente estructural se sitúa en 153.000 millones de euros en base consolidada. Este excedente se compone de activos de renta fija (151.000 millones de euros), de renta variable (14.000 millones) y de depósitos netos interbancarios, en otras instituciones de crédito y en bancos centrales (9.000 millones de euros), parcialmente compensados por la financiación mayorista de corto plazo (21.000 millones de euros). En términos relativos, su volumen total equivale al 15,4% del pasivo neto del Grupo, nivel similar al registrado en diciembre de 2013).

En resumen, al cierre de 2014 Grupo Santander presenta una confortable posición de liquidez como resultado de la evolución registrada por las filiales. Así, sólo una unidad, SCF, aumenta considerablemente su LTD respecto a diciembre 2013 por integraciones de negocios. No obstante, su mayor esfuerzo en emisiones y titulizaciones le permite mantener estable la ratio de depósitos y financiación de medio y largo plazo sobre crédito neto.

El resto de unidades mantienen estables o mejoran sus posiciones de liquidez. Entre las que más mejoran destaca Portugal que, junto a un proceso de desapalancamiento en sus fases finales, ha aprovechado el *flight to quality* para captar depósitos minoristas y acceder a los mercados anticipándose a sus competidores.

A continuación se presenta el detalle de las ratios de liquidez más utilizadas referidas a las principales unidades de gestión de Santander a diciembre de 2014:

### Principales unidades y ratios de liquidez

%. Diciembre 2014

	Ratio LTD (créditos netos/ depósitos)	Depósitos + financiación m/lp sobre créditos netos
España	88%	155%
Portugal	97%	115%
Santander Consumer Finance	196%	73%
Polonia	84%	122%
Reino Unido	124%	107%
Brasil	109%	121%
México	90%	117%
Chile	131%	99%
Argentina	81%	125%
Estados Unidos	144%	106%
<b>Total Grupo</b>	<b>113%</b>	<b>116%</b>

Nota: En España, incluidos pagarés *retail* en depósitos.

Con carácter general, dos han sido las **claves de la evolución en 2014** de la posición de liquidez del Grupo y sus filiales:

1. El aumento del hueco comercial, tras varios años de descensos, por perímetro y menor desapalancamiento en mercados maduros.
2. Actividad emisora más intensa, en especial por parte de las unidades europeas, ante una situación más favorable de los mercados mayoristas.

En relación a la primera, **el Grupo ha aumentado su diferencial entre créditos netos y depósitos** en 13.500 millones de euros. Tres grandes unidades explican básicamente el mayor diferencial: Reino Unido, Estados Unidos y Santander Consumer Finance.

Las dos primeras, generadoras de liquidez en años anteriores por el desapalancamiento de sus economías, presentan crecimientos de crédito en 2014 en entornos de fuerte recuperación. Por su parte, SCF también refleja la recuperación del consumo en Europa, aunque todavía algo débil, y, sobre todo, las incorporaciones a su perímetro de negocios en España y en los países nórdicos.

El resto de unidades europeas maduras, como España y Portugal, todavía muestran los efectos del desapalancamiento sobre el crédito aunque a mucho menor ritmo (en España, incluso aumenta si se excluyen las adquisiciones temporales de activos).

En paralelo, continúa el crecimiento de los depósitos en los mercados maduros aunque a menor ritmo, como consecuencia de un mayor foco en la reducción del coste del pasivo, como principal palanca para recuperar margen de intereses en entornos de tipos de interés en mínimos. Esta gestión se traduce en aumentos de depósitos vista y transvases de depósitos caros a fondos de inversión, estrategias favorecidas por la mejoría de los mercados y una menor competencia por el ahorro minorista en un entorno de elevada liquidez mayorista.



En las unidades latinoamericanas, el crecimiento equilibrado del conjunto de créditos y depósitos esconde ligeras diferencias por países: aumentos de hueco comercial en México y Chile, bien cubiertos por la buena posición de partida y el creciente acceso a los mercados; frente a generación de liquidez en Brasil y Argentina, en entornos económicos de menor crecimiento.

La segunda clave es el **mayor recurso a la financiación mayorista de medio y largo plazo**. Tras el descenso registrado en 2013 por el exceso de liquidez generado por los negocios comerciales, en 2014 las filiales del Grupo, en especial las europeas, han aprovechado la relajación de los mercados y las inyecciones de liquidez de los bancos centrales para incrementar dicho volumen. En el conjunto del Grupo, el total captado de financiación de medio y largo plazo ascendió a 52.000 millones de euros, un 44% más que en el año anterior.

Por instrumentos, las emisiones de renta fija a medio y largo plazo (deuda senior, cédulas, subordinadas y preferentes) son las que más aumentan, un 70% hasta superar los 38.000 millones de euros, con un mayor peso de la deuda senior frente a las cédulas (representa dos tercios del total). España fue el mayor emisor, seguido de Reino Unido y las unidades de Santander Consumer Finance, concentrando entre los tres el 79% de lo emitido.

Los restantes 13.400 millones de euros de financiación a medio y largo plazo corresponden a las actividades relacionadas con titulaciones y financiaciones con garantías, y se han mantenido estables en relación al pasado ejercicio. Las unidades especializadas en consumo en EE.UU. y Europa concentran el 90% del total.

Por geografías, todas las unidades que operan en mercados maduros han aumentado su captación mayorista en línea con las tendencias mencionadas. Las latinoamericanas, por el contrario, las han reducido en un entorno de mercados muy influido por el fin del programa de compras de activos de la Reserva Federal estadounidense.

Reino Unido y España registran los mayores crecimientos. En el primer caso, por la vuelta al crecimiento de la cartera crediticia y la mejora de los ratios regulatorios que han llevado a más que duplicar las emisiones de deuda senior a largo plazo (5 años de vida media). En caso de la matriz, por las tres emisiones de capital adicional de nivel 1 (Additional Tier 1) para reforzar y optimizar los ratios de capital del Grupo, y la emisión de cédulas hipotecarias a muy largo plazo (10 y 20 años), las primeras realizadas a dichos plazos desde el inicio de la crisis en un entorno favorable de mercado.

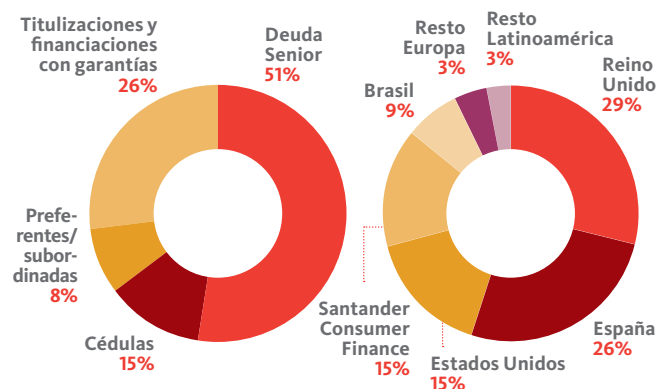
En Estados Unidos, SCUSA siguió aumentando su actividad tituladora y su recurso a líneas *warehouse* para financiar el fuerte crecimiento de producciones y cartera. Por su parte, Santander Consumer Finance alcanzó un nuevo récord de captación superando los 7.600 millones de euros (+24% sobre 2013), con mayor peso de la deuda senior que de titulaciones y financiaciones con garantías, lo que ya equivale al 30% de la producción del ejercicio.

Estas cuatro unidades concentran el 85% de la financiación obtenida de medio y largo plazo en el conjunto de 2014. A continuación, se muestra un mayor detalle de su distribución por instrumentos y geografías:

## Financiación a medio y largo plazo colocada en mercado (emisiones y titulaciones)

Enero-diciembre 2014

### Distribución por instrumentos    Distribución por geografías



En resumen, Grupo Santander mantiene una amplia capacidad de acceso a los distintos mercados en los que opera, que se ha reforzado con la incorporación de nuevas unidades emisoras. En 2014 se han realizado emisiones y titulaciones en 13 divisas, en las que han participado 18 emisores relevantes desde 15 países, con un vencimiento medio en el entorno de los 3,8 años, ligeramente superior al del pasado ejercicio.

### ii. Cumplimiento anticipado de los coeficientes regulatorios

Dentro de su modelo de gestión de la liquidez, Grupo Santander ha venido gestionando en los últimos años la puesta en marcha, el seguimiento y el cumplimiento anticipado de los nuevos requisitos de liquidez establecidos por la regulación financiera internacional.

#### LCR (Liquidity Coverage Ratio)

En 2014, y tras la aprobación por el Comité de Basilea de la definición final de la ratio de cobertura de liquidez de corto plazo o LCR, se ha adoptado el acto delegado de la Comisión Europea que, en el ámbito de la CRDIV, define los criterios de cálculo e implementación de esta métrica en la Unión Europea. Como novedad, se retrasa su implantación hasta octubre de 2015, aunque se mantiene el nivel de cumplimiento inicial en el 60%, porcentaje que debe aumentar gradualmente hasta el 100% en 2018.

La buena posición de partida en la liquidez a corto plazo unida a la gestión autónoma del ratio en todas las grandes unidades han permitido mantener a lo largo de todo el año niveles de cumplimiento superiores al 100%, tanto a nivel consolidado como individual en todas ellas.

#### NSFR (Net Stable Funding Ratio)

En cuanto al coeficiente de financiación estable neta, su definición final fue aprobada por el Comité de Basilea en octubre de 2014, estando pendiente de su transposición a las normativas locales. Esta ratio será exigible el 1 de enero de 2018.

En relación a la misma, Santander se beneficia de un elevado peso de los depósitos de clientes, que son más estables, de unas necesidades permanentes de liquidez derivadas de la actividad comercial financiadas por instrumentos de medio y largo plazo, y de una limitada apelación al corto plazo. Todo ello le permite mantener una estructura de liquidez equilibrada, lo que se refleja en niveles de la ratio NSFR que se sitúan, tanto a nivel de Grupo como para la mayoría de las filiales, por encima del 100% al cierre de 2014.

En resumen, la gestión y el modelo de liquidez permiten a Santander anticipar el cumplimiento de ambas métricas regulatorias por parte del Grupo y de sus principales filiales, muy por delante de los requerimientos legales.

### iii. Elevada reserva de liquidez

Es el tercer aspecto clave que refleja la holgada posición de liquidez del Grupo durante 2014.

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 financieros y líneas disponibles en organismos oficiales (como, por ejemplo, los *Federal Home Loans Banks* en EE.UU.). Todo ello supone un refuerzo a la sólida posición de liquidez que el modelo de negocio Santander (diversificado, foco en banca comercial, filiales autónomas...) confiere al Grupo y a sus filiales.

Al 31 de diciembre de 2014, Grupo Santander ha situado su reserva de liquidez en los 230.000 millones de euros, un 15% superior a la de diciembre de 2013 y un 4% por encima de la media del ejercicio. Este volumen equivale al 26% de la financiación ajena del Grupo en términos netos, y a más del 100% del total de financiación mayorista captada (incluido corto, medio y largo plazo). 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

	31/12/2014	Media 2014	31/12/2013
Efectivo + depósitos en bancos centrales	47.654	46.584	45.091
Deuda pública disponible	52.884	50.056	36.382
Descuento disponible en bancos centrales	115.105	111.215	107.520
Activos financieros y líneas disponibles	14.314	13.060	10.757
<b>Reserva de liquidez</b>	<b>229.957</b>	<b>220.915</b>	<b>199.750</b>

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.

Este aumento cuantitativo ha estado acompañado por un aumento cualitativo de la reserva de liquidez del Grupo, derivado de la evolución diferenciada por sus activos. Así, las dos primeras categorías (efectivo y depósitos en bancos centrales + deuda pública disponible), las más líquidas (o *high quality liquidity assets* en la terminología de Basilea, como "primera línea de liquidez") crecen por encima de la media. En el año aumentan en 19.000 millones de euros, elevando su peso hasta el 4,4% de las reservas totales al cierre del ejercicio (frente al 4,1% de 2013).

También es destacable el aumento de la capacidad de descuento disponible en bancos centrales a lo largo de 2014, en línea con la estrategia desarrollada por el Grupo y las filiales en los últimos años. Tras alcanzar su máximo en septiembre ha registrado una disminución en el último trimestre consecuencia de la utilización de los TLTRO por las unidades de la zona euro (matriz, Portugal, SCF), tendencia que continuará a lo largo del próximo año.

En el detalle por principales filiales y unidades de gestión, todas ellas han elevado sus volúmenes de reserva de liquidez en términos absolutos y relativos, asegurando niveles adecuados de reserva. Destacan los aumentos de volúmenes registrados por SCF, Portugal y Polonia, en especial, los dos primeras que acaban el año en niveles que casi duplican los medios del ejercicio 2013.

En relación a su potencial aplicación, las principales unidades cubrirían con su reserva de liquidez al menos el 75% del total de financiación mayorista captada al cierre de 2014, con cuatro unidades muy por encima del 100% (Reino Unido, México, Polonia y Portugal). Sólo dos, SCF y Chile, presentan niveles de cobertura inferiores aunque confortables (34% y 62% respectivamente), que han seguido aumentando a lo largo del ejercicio.

Dentro de la autonomía que les confiere el modelo de financiación, cada filial mantiene una composición de activos de su reserva de liquidez adecuada a las condiciones de su negocio y mercado (por ejemplo, capacidad de movilización de sus activos, recurso a líneas adicionales de descuento como en EE.UU.). La mayor parte de los activos están denominados en la propia divisa del país, por lo que no tienen restricciones para su utilización.

### iv. Gravamen de activos (*asset encumbrance*, en terminología internacional)

Por último, merece ser destacado el moderado uso de activos por parte de Grupo Santander como garantía en las fuentes de financiación estructural del balance.

Siguiendo las directrices establecidas por la Autoridad Bancaria Europea (EBA) en 2014, bajo el concepto de gravamen de activos (*asset encumbrance*) se incluyen tanto los activos en balance aportados como garantía en operaciones para obtener liquidez como aquellos fuera de balance que han sido recibidos y reutilizados con similar propósito, así como otros activos asociados a pasivos por motivos distintos de financiación.

A continuación, se presenta el reporte de la información de Grupo Santander requerida por la EBA al cierre del ejercicio 2014.

### Grupo Santander Activos gravados en balance

Miles de millones de euros	Valor en libros de activos gravados	Valor razonable de activos gravados	Valor en libros de activos no gravados	Valor razonable de activos no gravados
<b>Activos</b>	<b>296,0</b>		<b>970,3</b>	
Créditos y préstamos	186,3		692,1	
Instrumentos de capital	7,4	7,4	11,4	11,4
Instrumentos representativos de deuda	84,2	84,2	92,2	92,2
Otros activos	18,1		174,7	

### Grupo Santander Gravamen de garantías recibidas

Miles de millones de euros	Valor razonable de garantías recibidas gravadas o de deuda emitida por la propia entidad gravada	Valor razonable de las garantías recibidas o de la deuda emitida por la propia entidad disponibles para ser gravadas
<b>Garantías recibidas</b>	<b>57,5</b>	<b>37,4</b>
Créditos y préstamos	1,6	0,3
Instrumentos de capital	1,8	0,6
Instrumentos representativos de deuda	54,2	31,4
Otras garantías recibidas	0,0	5,3
<b>Instrumentos de deuda emitida por la entidad distintos de cédulas o de titulación</b>	<b>0,0</b>	<b>0,0</b>

### Grupo Santander Activos y garantías recibidas gravados y pasivos relacionados

Miles de millones de euros	Pasivos, pasivos contingentes o préstamo de valores asociados a los activos gravados	Activos gravados y garantías recibidas, incluidos instrumentos de deuda emitidos por la entidad distintos de bonos garantizados o de titulación, gravadas
<b>Total de fuentes de gravamen (valor en libros)</b>	<b>291,7</b>	<b>353,5</b>

Los activos gravados en balance se elevan a 296,0 miles de millones de euros, de los cuales cerca de dos terceras partes son préstamos (hipotecarios, corporativos...). Por su parte, los activos gravados fuera de balance ascienden a 57,5 miles de millones y corresponden, en su gran mayoría, a títulos de deuda recibidos en garantías en operaciones de adquisición de activos y que han sido reutilizados. Entre ambas categorías suman un total de 353,5 miles de millones de euros de activos gravados, que dan lugar a un volumen de pasivos asociados a los mismos de 291,7 miles de millones.

Al cierre del ejercicio el total de activos gravados en operaciones de financiación representa el 26% del balance ampliado del Grupo bajo el criterio EBA (total activo más garantías recibidas: 1.361 miles de millones de euros a diciembre de 2014).

Dentro de ellos cabe distinguir la distinta naturaleza de las fuentes de gravamen así como su papel en la financiación del Grupo:

- El 50% del total de los activos gravados corresponden a garantías aportadas en operaciones de financiación de medio y largo plazo (con un vencimiento promedio superior a los 2 años) para financiar la actividad comercial del balance. Esto sitúa el nivel de gravamen de activos entendido como estructural en el 13% del balance ampliado en criterio EBA.
- El otro 50% corresponde a operaciones en el mercado de corto plazo (con un vencimiento promedio inferior a los 3 meses) o a garantías aportadas en operaciones con derivados y cuya finalidad no es la de financiar la actividad ordinaria de los negocios si no a la gestión eficiente de la liquidez de corto plazo.

Por último, y en relación al pasado ejercicio, apuntar que el total de activos gravados muestra un aumento significativo afectado por cambios metodológicos y de perímetro. En concreto, la ampliación de la definición de gravamen aplicada por EBA y la consolidación por integración global de Santander Consumer USA (unidad especializada en financiación al consumo y financiada en su práctica totalidad por titulaciones y líneas de créditos garantizadas), explican más de tres cuartas partes de la variación. A ello hay que sumar el mayor recurso a la financiación a largo plazo condicionada del Banco Central Europeo (TLTROs).

En su detalle, destacar que el volumen de activos gravados en operaciones de financiación de medio y largo plazo (estructural) se ha mantenido estable a perímetro homogéneo.

#### 8.4. Perspectivas de financiación para 2015

Grupo Santander comienza 2015 con una holgada situación de liquidez en un entorno de mercados más favorable por las expectativas de recuperación y estabilidad, no exentas de riesgos, y por las elevadas inyecciones de liquidez iniciadas por el Banco Central Europeo (BCE), vía subastas y compras de deuda pública, que se prolongarán hasta mediados de 2016.

Con vencimientos asumibles en próximos trimestres, por el reducido peso del corto plazo y una dinámica vital de emisiones de medio y largo plazo similar a la de un año atrás, el Grupo gestionará en cada geografía estas necesidades junto a las específicas de cada negocio, incluida la incorporación prevista de nuevas carteras y negocios, en especial de consumo en Europa.

El escenario previsto de mayor crecimiento con tipos de interés bajos generará necesidades de liquidez en muchas unidades, tanto de países maduros como emergentes, en unos casos por recuperación del crédito y en otros por rentabilización de las posiciones de pasivo.

Para cubrir estas mayores necesidades comerciales, las unidades contarán en la mayoría de casos con las posiciones excedentarias con las que finalizaron 2014. A ello se suma un amplio acceso a los mercados mayoristas, en la actualidad ofreciendo mayores plazos y menores spreads que en años anteriores, en especial en Europa, favorecidos por los impulsos cuantitativos del Banco Central Europeo. Todo ello permitirá a las filiales del Grupo mantener estructuras de liquidez adecuadas a sus balances.

España encaja en este patrón. Con un volumen de depósitos superior al de créditos, se prevé una moderada recuperación del crédito tras un largo periodo de desapalancamiento, a la vez que continúe el foco en optimizar el coste del pasivo. Ello podría exigir el uso de parte del exceso existente, de la liquidez condicionada de largo plazo del BCE (TLTROs) y, si las condiciones de los mercados en plazos y tipos se mantienen favorables, de una mayor financiación en los mercados mayoristas.

Similar descripción podría aplicarse a la unidad en Portugal, aunque con un cierto desfase respecto a la evolución en España derivada de la menor intensidad de su recuperación económica y de las elevadas necesidades de desapalancamiento existentes.

Del resto de unidades europeas, destacará la creciente actividad de emisiones y titulaciones de Santander Consumer Finance, apoyado en la fortaleza de su negocio y la calidad de sus activos. En 2015, como ya se ha comentado, la consolidación de nuevas carteras exigirá una mayor dependencia del resto del Grupo en el corto plazo. En el lado opuesto, Polonia, sin vencimientos de emisiones mayoristas en mercado y con 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, la buena marcha de la actividad comercial y la captación de clientes permitirá reforzar la base de depósitos como fuente básica del crecimiento del crédito. Con todo, la favorable situación de los mercados mayoristas posibilitará optimizar las amplias posiciones tomadoras de la unidad en el medio y largo plazo. Por su parte, Estados Unidos, también con un crecimiento equilibrado de créditos y depósitos, focalizará su actividad en la diversificación de sus fuentes de financiación mayorista, tanto en Santander Bank como en SCUSA, lo que contribuirá a reducir su grado de apalancamiento respecto de los pasivos garantizados.

En Latinoamérica, y al igual que el pasado ejercicio, 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.

Adicionalmente, y a nivel de Grupo, Santander mantiene su plan a largo plazo de emitir pasivos computables en capital. Iniciado en 2014 con el objetivo de reforzar de manera eficiente las ratios regulatorias así como de aumentar su capacidad total de absorción de pérdidas, este plan de emisiones podría suponer nuevos requerimientos al mercado en 2015 si concurrieran las condiciones adecuadas.

Dentro de este marco general, distintas unidades del Grupo han aprovechado las buenas condiciones de los mercados en el comienzo del ejercicio 2015 para realizar emisiones y titulaciones a spreads muy ajustados, captando un volumen superior a los 4.000 millones de euros en el mes de enero. A ello se suma la liquidez procedente de la ampliación de capital realizada por el Grupo en el mismo mes, lo que eleva la liquidez total captada al mercado por encima de 11.500 millones de euros.

# 9. Riesgo operacional

## 9.1. Definición y objetivos

Grupo Santander define el riesgo operacional (RO) como el riesgo de pérdida debido a la inadecuación o el fallo de los procedimientos, las personas y los sistemas internos o a acontecimientos externos.

El riesgo operacional es inherente a todos los productos, actividades, procesos y sistemas, y se genera en todas las áreas de negocio y de soporte. Por esta razón, todos los empleados son responsables de gestionar y controlar los riesgos operacionales generados en su ámbito de actuación.

El objetivo del Grupo en materia de control y gestión del riesgo operacional se focaliza en la identificación, medición/evaluación, monitorización, control, mitigación y comunicación de dicho riesgo.

La prioridad del Grupo es, por tanto, identificar y mitigar 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 aplicando el método estándar previsto en la normativa de BIS II. Sin embargo, durante 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 en la gestión del riesgo operacional continúa centrada en su mitigación.

En el informe con relevancia prudencial/Pilar III, en el apartado 5, se incluye información relativa al cálculo de los requerimientos de recursos propios por riesgo operacional.

## 9.2. Modelo de gestión y control del riesgo operacional

### 9.2.1. Ciclo de gestión del riesgo operacional

La gestión del riesgo operacional en Grupo Santander se desarrolla atendiendo a los siguientes elementos:



Las distintas etapas del modelo de gestión y control de riesgo operacional suponen:

- Identificar el riesgo operacional inherente a todas las actividades, productos, procesos y sistemas del Grupo.
- Definir el perfil objetivo de riesgo operacional, con especificación de las estrategias por unidad y horizonte temporal, por medio del establecimiento del apetito y tolerancia de RO, del presupuesto y de su seguimiento.
- Promover la implicación de todos los empleados con la cultura del riesgo operacional, por medio de una formación adecuada a todos los ámbitos y niveles de la organización.
- Medir y evaluar el riesgo operacional de forma objetiva, continuada y coherente con los estándares regulatorios (Basilea, Banco de España, etc.) y el sector.
- 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 la metodología necesaria para estimar el cálculo de capital en términos de pérdida esperada e inesperada.

Para cada uno de los procesos clave anteriormente indicados se precisa:

- 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 y el control del riesgo operacional, e implantar las metodologías y herramientas de gestión de este riesgo acordes con la normativa y las mejores prácticas.

El modelo de gestión y control de riesgo operacional implantado por el Grupo Santander aporta las siguientes ventajas:

- Promueve el desarrollo de una cultura de riesgo operacional.
- 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.

### 9.2.2. Modelo de identificación, medición y evaluación del riesgo

Para llevar a cabo la identificación, medición y evaluación del riesgo 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. Los eventos más relevantes del Grupo y de cada unidad de riesgo operacional del mismo 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*). En 2014 se ha reforzado la utilización de bases de datos externas, que proporcionan información cuantitativa y cualitativa, permitiendo un análisis más detallado y estructurado de eventos relevantes que se han producido en el sector.
- Análisis de escenarios de RO. Se obtiene opinión experta de las líneas de negocio y de los gestores de riesgo y control, que tiene como objetivo identificar eventos potenciales de muy baja probabilidad de ocurrencia, pero que, a su vez, pueden suponer una pérdida muy elevada para una institución. Se evalúa su posible efecto en la Entidad y se identifican controles adicionales y medidas mitigadoras que reducen la eventualidad de un elevado impacto económico.

Por otra parte y como parte relevante del proceso de evolución hacia modelos avanzados (AMA), durante 2014 se ha desarrollado una metodología corporativa de escenarios que se ha implantado en España y Brasil. A este respecto, Reino Unido ya venía desarrollando escenarios de riesgo operacional. Por otro lado, el Grupo ha seguido participando en el ejercicio liderado por el consorcio ORX.

- 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.

Las unidades del Grupo han seguido avanzando en la realización de ejercicios de autoevaluación de riesgos. Esta herramienta basa su metodología en 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 evalúan 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 incorpora la evaluación de mayor pérdida, la evaluación del entorno de control y su 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.

Durante el ejercicio 2014, las áreas corporativas han participado en un ejercicio piloto, basado en una metodología de talleres con participación de los gestores de riesgo y de los coordinadores de RO, con objeto de mejorar la participación activa de la organización. El resultado obtenido, en términos de pérdida inherente y residual para los riesgos más relevantes del área, permite una mejora en la percepción del riesgo de las primeras líneas de defensa a todos los niveles (directivo y de gestión).

- 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 exposición 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.
- Otros instrumentos específicos que permiten un análisis más detallado del riesgo tecnológico como, por ejemplo, el control de las incidencias críticas en los sistemas y eventos de ciberseguridad.

### 9.2.3. Implantación del modelo e iniciativas

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.

Según se indica en el punto 9.1., el Grupo ha iniciado un proyecto de transformación hacia un enfoque AMA. Durante 2014, se ha realizado un análisis del estado de situación de los pilares del modelo de RO, tanto en la Corporación como en las unidades más relevantes, y se ha planificado el despliegue de una serie de acciones con el objetivo de cubrir las expectativas de gestión y regulatorias en la gestión y el control del RO.

Las principales funciones, actividades desarrolladas e iniciativas globales adoptadas que se han venido adoptando tratan de asegurar la gestión efectiva del riesgo operacional, y pueden resumirse en:

- Definición e implantación del nuevo marco de riesgo operacional.
- Designación de coordinadores responsables de RO 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.
- Desarrollar una metodología para el cálculo de capital basado en modelos de valor en riesgo (VaR) con un intervalo de confianza de 99,9%.

En relación a la gestión del riesgo tecnológico, la función corporativa continúa potenciando aspectos tan relevantes como los siguientes:

- Protección y prevención frente a ciberataques y en general en aspectos relacionados con la 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.).

Tras la aprobación en 2013 del marco corporativo de acuerdos con terceros y control de proveedores, de aplicación para todas las entidades del Grupo Santander, en 2014 se ha trabajado en la elaboración del modelo que desarrolla dicho marco y en la evolución de las políticas de homologación de proveedores, identificando el detalle de los principios que regularán las relaciones de las entidades del Grupo con los mismos, desde el inicio hasta su terminación, y 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.

El Grupo está en proceso de implantación del modelo, analizando los procesos actuales de las entidades en materia de control de proveedores, homogeneizando ciertos controles y verificando que se cumplen los aspectos definidos en el modelo mencionado.

**9.2.4. 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.

A continuación se detallan las diferentes áreas que cubre la plataforma tecnológica actual:



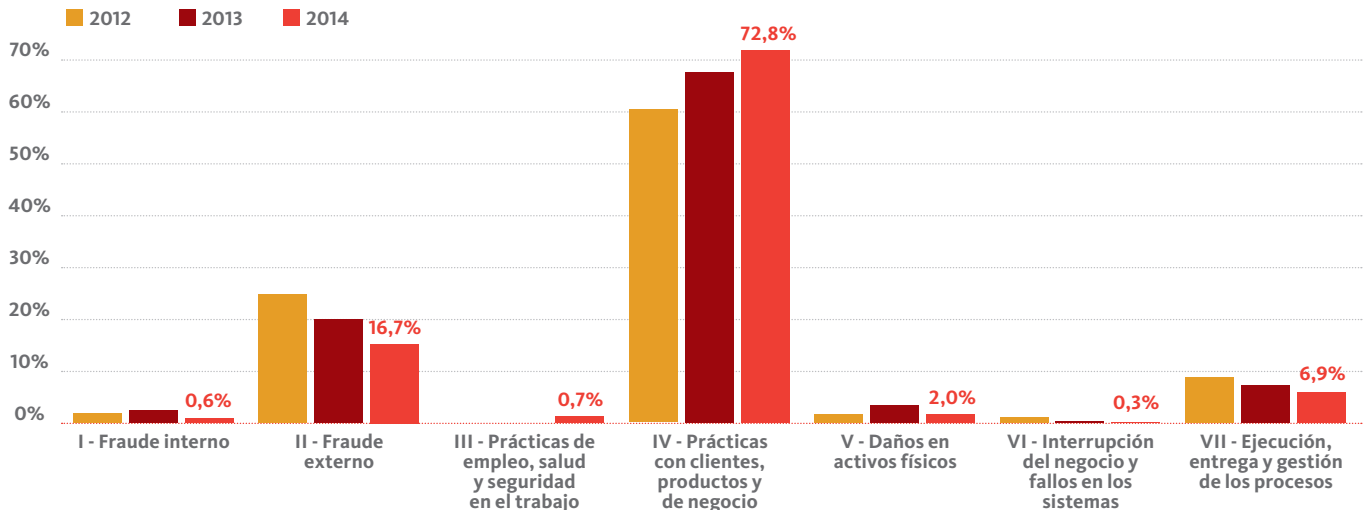
Como parte de la implantación de modelos avanzados, y considerando las sinergias que producirá en materia de control, el Grupo está en proceso de implantación de una herramienta GRC (*Governance, Risk and Compliance*), que soporte de manera integral no solo la gestión y el control del riesgo operacional, sino también las funciones de control interno y de cumplimiento.

### 9.3. Evolución principales métricas

En lo relativo a bases de datos de eventos, y tras consolidar la información recibida, la evolución de pérdidas netas por categoría de riesgo de Basilea durante los tres últimos ejercicios quedaría reflejada en el siguiente gráfico:

#### Distribución de pérdidas netas por categorías de riesgo operacional<sup>40</sup>

% s/total



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 al ejercicio anterior. Dentro de los elementos más relevantes destacan los 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 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.

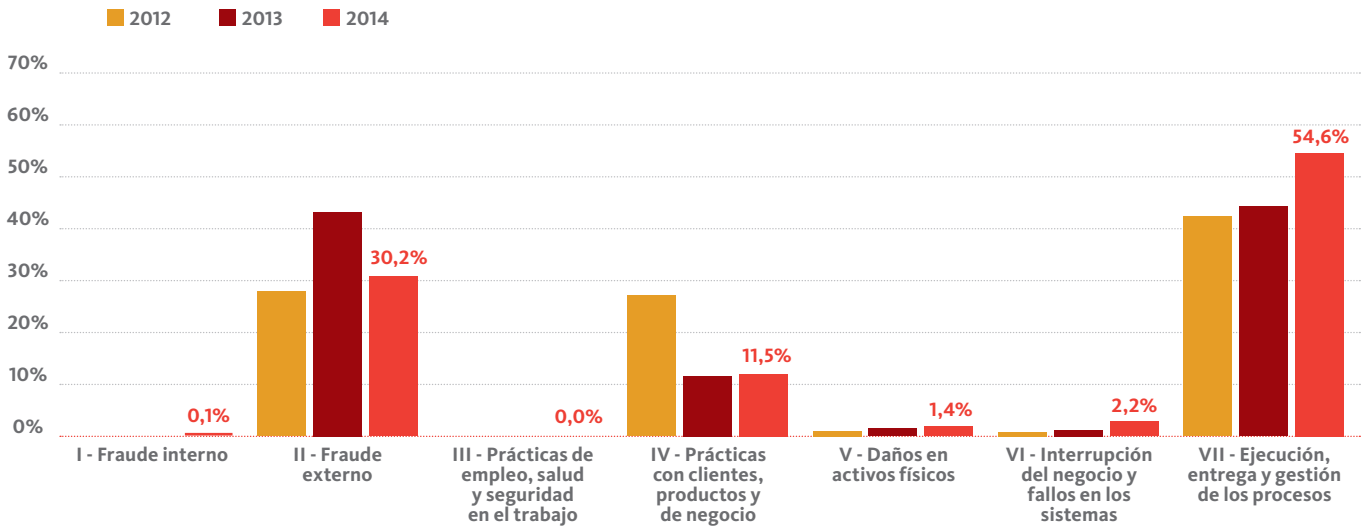
Adicionalmente y, como consecuencia de un fallo judicial que supone un cambio en la interpretación en la legislación, Santander Consumer Alemania ha comenzado a devolver a sus clientes comisiones de gestión vinculadas a préstamos al consumo. Este evento ha afectado de forma generalizada a todo el sector bancario alemán.

40. 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.

Por lo que se refiere a la evolución del número de eventos de riesgo operacional por categoría de Basilea durante los últimos tres ejercicios:

**Distribución de número de eventos por categorías de riesgo operacional<sup>41</sup>**

% s/total



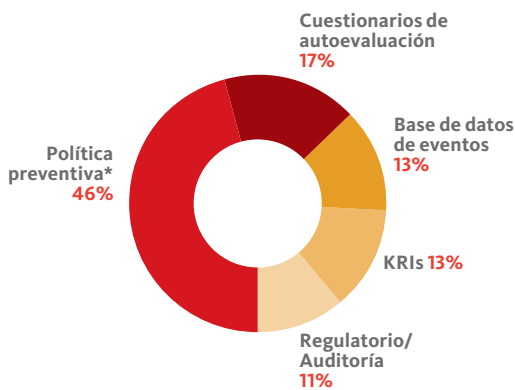
**9.4. Medidas de mitigación**

El Grupo dispone de un inventario de medidas de mitigación (500 medidas activas) establecidas en respuesta a las principales fuentes de riesgo, que 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:

**Mitigación 2014 - Fuentes de origen**

%

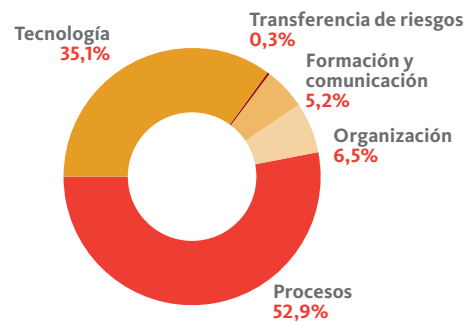


\* Dentro del concepto de política preventiva se incluyen medidas procedentes de comités corporativos o locales, del plan de continuidad de negocio, formación a empleados y mejora continuada de controles establecidos.

Las medidas referidas se traducen en planes de acción que se distribuyen en los siguientes ámbitos:

**Mitigación 2014 - Tipo de medida**

%



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:
  - Actualización del modelo de referencia antifraude corporativo con el objeto de incorporar medidas de protección específicas para mitigar los nuevos patrones de fraude, así como para reforzar las medidas que ya se encuentran implantadas.

41. 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.



- Desplegar medidas de protección en nuevos canales/aplicaciones, como son los mecanismo de autenticación robusta en la banca móvil, de modo que la operativa a través de éstos dispositivos tenga un nivel de seguridad análogo al de la banca por internet.
- Fraude en el uso de tarjetas:
  - Continuar con el despliegue de tarjetas chip (estándar EMV), en línea con el calendario establecido por la industria de medios de pago para cada país, y emitiendo nuevas tarjetas basadas en algoritmos de cifrado avanzados que ofrecen una mayor protección frente a las actuales técnicas de clonación.
  - Aplicación de protocolos de validación de las tarjetas más robustos en las transacciones de compra con tarjeta en comercios.
  - En cuanto al apartado de compras por internet, se ha continuado con la implantación del código de seguridad (3DSecure) y mecanismos que permiten adaptar la autenticación de la transacción según un análisis específico del riesgo.
  - Mejoras de seguridad en cajeros automáticos, entre ellos detectores contra la falsificación de tarjetas (*anti-skimming*).

Por otro lado, en lo que se refiere a las medidas relativas a prácticas con clientes, productos y de negocio, 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, conducta y reputacional.

En particular, es destacable el proyecto *Trabajar Bien (Traballar Bem)*, que se está desarrollando en Brasil con el objetivo de proporcionar un mejor servicio a los clientes del Banco y, con ello, reducir el volumen de incidencias y reclamaciones. Este proyecto incorpora varias líneas de actuación encaminadas a mejorar las prácticas de comercialización y protección al cliente: influencia en las decisiones de diseño de los productos y servicios, análisis y solución de la causa raíz de reclamaciones de clientes, desarrollo de un esquema de gestión y seguimiento único de reclamaciones, y mejora de las redes de protección en los puntos de contacto.

**Medidas contra el ciberriesgo**

El año 2014 se ha confirmado la tendencia ascendente en el número y en el impacto de incidentes relacionados con la ciberseguridad, que afectan a todo tipo de empresas e instituciones, incluyendo aquellas del sector financiero. Esta situación, que genera preocupación en entidades y reguladores, impulsa a adoptar medidas preventivas para estar preparados ante ataques de esta naturaleza.

El Grupo ha desarrollado un modelo interno de referencia de ciberseguridad, inspirado en estándares internacionales (entre otros, el *framework* del NIST -*National Institute of Standards and Technology*- norteamericano). La implantación de la estrategia de ciberseguridad en las diferentes entidades del Grupo ha supuesto distintas iniciativas y líneas de actuación, como son:

- Evaluación de la situación de cada entidad respecto al modelo interno de referencia de cara a identificar posibilidades de mejora y priorizar puntos de actuación en cuanto a ciberriesgos.
- Reforzar las soluciones y servicios tecnológicos destinados a detectar y prevenir ciberataques y fugas de información, así como el registro, correlación y gestión de eventos de seguridad.

- Mejora de los servicios de monitorización de la seguridad (*Security Operations Center* o SOC) y ampliación del alcance.
- Participación en los ‘ciberejercicios’ promovidos por el Instituto Nacional de Ciberseguridad destinados a valorar la repuesta de las empresas ante este tipo de incidentes.
- Colaboración con foros internacionales con el objetivo de identificar las mejores prácticas y compartir información sobre amenazas.

En paralelo, se han iniciado acciones para la actualización de los programas de formación en esta materia a los empleados del Grupo, que se materializarán en un nuevo curso en la plataforma de *e-learning* durante el próximo año. En este curso, se darán pautas de actuación precisas, así como ejemplos de los principales patrones de ataques cibernéticos y de fraude electrónico que se producen en la actualidad.

Adicionalmente, la observación y estudio de los eventos acontecidos en el sector y otras industrias, con una perspectiva analítica, nos permite actualizar y adaptar nuestros modelos, a las amenazas emergentes.

Por último, reseñar que se ha elaborado un programa global de seguros para ciberriesgo que dé cobertura a las entidades del Grupo ante eventos de esta naturaleza.

**9.5. 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.

En 2014 el Grupo ha seguido avanzando en la implantación y mejora continua de su sistema de gestión de continuidad de negocio, haciendo especial hincapié en el refuerzo de controles para el seguimiento de los planes de continuidad de los proveedores que prestan servicios considerados esenciales para el Banco.

## 9.6. 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 lleva a cabo una mejora continua de los procedimientos de control operacional para mantenerse alineado con la nueva normativa y buenas prácticas del mercado. 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.
- Implantación de una nueva herramienta que permite dar cumplimiento a nuevos requerimientos en materia de grabación y control de escuchas de operaciones.
- Refuerzo de los controles sobre cancelaciones y modificaciones de operaciones.
- Refuerzo de los controles sobre las contribuciones de precios a índices de mercado.
- Desarrollo de controles adicionales para la detección y prevención de operativa irregular.
- Desarrollo de controles adicionales de accesos a sistemas de registro de operaciones de *front office* (por ejemplo, con la finalidad de detectar usuarios compartidos).

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.

### Información corporativa

La función de riesgo 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.
- Seguimiento de las métricas de apetito.
- Análisis de la base de datos interna de eventos y de eventos externos relevantes.
- Análisis de los riesgos más relevantes, detectados a través de diferentes fuentes de información, como pueden ser 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.

Esta información sirve de base para cumplir con las necesidades de *reporting* a la comisión delegada de riesgos; comité de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento; comité de riesgo operacional, 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. En 2014 se han establecido unas directrices comunes de coordinación entre las distintas funciones involucradas en el ciclo de gestión de los seguros que mitigan el riesgo operacional, principalmente las áreas de seguros propios y de control de riesgo operacional pero también las diferentes áreas de gestión de riesgos en primera línea.

Entre dichas directrices se incorporan las siguientes actividades:

- Identificación de todos aquellos riesgos en el Grupo que puedan ser objeto de una cobertura de seguro, incluyendo asimismo la identificación de nuevas coberturas de seguro sobre riesgos ya identificados en el mercado.
- Establecimiento e implementación de criterios para cuantificar el riesgo asegurable, apoyándose en el análisis de pérdidas y en escenarios de pérdidas que permitan determinar el nivel de exposición del Grupo a cada riesgo.

- Análisis de la cobertura disponible en el mercado asegurador, así como diseño preliminar de las condiciones que mejor se ajusten a las necesidades previamente identificadas y evaluadas.
- Valoración técnica del nivel de protección proporcionado por la póliza, coste y niveles de retención que asumirá el Grupo (franquicias y otros elementos a cargo del asegurado) con objeto de decidir sobre su contratación.
- Negociación con proveedores y adjudicación de acuerdo a los procedimientos establecidos al efecto por el Grupo.
- Seguimiento de los incidentes declarados en las pólizas, así como de los no declarados o no recuperados por una declaración incorrecta.
- Análisis de la adecuación de las pólizas del Grupo a los riesgos cubiertos, tomando las oportunas medidas correctoras a las deficiencias detectadas.
- 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, conducta y reputacional

## 10.1. Definiciones y objetivo

El riesgo de cumplimiento es el riesgo de recibir sanciones, incluso económicas, 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 de conducta es el riesgo ocasionado por prácticas inadecuadas en la relación del Banco con sus clientes, el trato y los productos ofrecidos a los mismos y su adecuación a cada cliente concreto.

El riesgo reputacional se define como el riesgo de daños en la percepción del Banco por parte de la opinión pública, sus clientes, inversores o cualquier otra parte interesada.

El objetivo del Grupo en materia de riesgos de cumplimiento y conducta 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 resuelvan 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 su identificación y control 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, conducta y reputacional, el consejo es el titular del Código General de Conducta del Grupo y de los marcos de gobierno de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo y de comercialización de productos y servicios.

El reporte de la función de cumplimiento al consejo de administración se realiza: (i) de forma permanente y directa a través de un vicepresidente ejecutivo del propio consejo que supervisa la función de cumplimiento de Grupo Santander; y (ii) a través del informe que se presenta mensualmente a la comisión de supervisión

de riesgos, regulación y cumplimiento. Dicha comisión apoya y asesora al consejo en la relación del Grupo con los supervisores y reguladores de los distintos países en que está presente, así como en la supervisión de los códigos y normas de carácter interno.

Ya en 2015, el consejo de administración, en su sesión de 16 de enero, acordó nombrar un vicepresidente ejecutivo del consejo del que depende, de acuerdo con las recomendaciones regulatorias sobre gobierno corporativo, la función de cumplimiento.

Adicionalmente, y con el fin de reforzar la relevancia de la función de cumplimiento, la comisión ejecutiva, en su sesión de 2 de febrero de 2015, ha acordado el nombramiento de una directora general como *chief compliance officer*.

Como órganos colegiados con competencias básicas en esta materia, 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, que tiene encomendada la gestión de los riesgos de cumplimiento, conducta y reputacional del Grupo. Dentro del área se encuadran la oficina corporativa de gestión del riesgo de cumplimiento normativo, la oficina corporativa de gestión del riesgo de conducta 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 y ejercicio de *risk assesment* regulatorio

El modelo de apetito de riesgo del Grupo aplicable a los riesgos de cumplimiento y conducta se caracteriza por los siguientes tres elementos:

- Parte de una declaración expresa de apetito cero en materia de riesgo de cumplimiento y conducta.
- El objetivo del Grupo en su gestión es minimizar la incidencia del riesgo de cumplimiento y conducta. Para ello se lleva a cabo un seguimiento sistemático a través del indicador de riesgo de cumplimiento y conducta resultante de matrices de valoración que se preparan para cada país.
- Se realiza un seguimiento trimestral país por país del nivel 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 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.

El área corporativa de cumplimiento ha llevado a cabo en 2014 un ejercicio de evaluación de riesgo regulatorio (*risk assesment*) con foco en los principales países del Grupo. Dicho ejercicio, que parte de la identificación de las obligaciones normativas que afectan a las unidades del Grupo, se basa en una valoración del riesgo de cada obligación, que se realiza en dos fases: la primera, del llamado riesgo inherente, que deriva de la propia actividad del negocio, y la segunda, el residual, una vez tenido en cuenta el efecto de los controles.

Está previsto que este ejercicio de *risk assesment* regulatorio complemente el modelo de apetito de riesgo aportando nuevas métricas al mismo.

### 10.4. Modelo de gestión del riesgo

La responsabilidad primaria de la gestión de los riesgos de cumplimiento, conducta y reputacional se comparte entre la función de cumplimiento y riesgo reputacional y las diferentes unidades de negocio y apoyo que realizan las actividades que originan el riesgo. La responsabilidad de impulsar el desarrollo de políticas homogéneas en todo el Grupo, establecer controles y llevar a cabo el seguimiento y verificación de su aplicación, así como de reportar las incidencias, recae sobre la función de cumplimiento y riesgo reputacional, 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.

Desde la función de cumplimiento se gestiona directamente los componentes básicos de estos riesgos (blanqueo de capitales, códigos de conducta, comercialización de productos, etc.) y se 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 de riesgos (CIVIR). 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 sectoriales<sup>42</sup>.

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 irregular.

42. 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, entre los que destaca la circular corporativa sobre el programa corporativo de prevención de la corrupción.



Corresponde a la oficina corporativa de cumplimiento, bajo la supervisión de la comisión de supervisión de riesgos, regulación 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 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 secretaría general, riesgos, recursos humanos, organización y costes, tecnología y operaciones, auditoría interna, gestión financiera y *public policy*.

En 2014 el comité de cumplimiento normativo ha celebrado cuatro reuniones.

Para la gestión de los riesgos de cumplimiento, conducta 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 incumplimientos, 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 de Conducta 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 efectúen empleados 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 supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
8. Informar periódicamente a la comisión de supervisión de riesgos, regulación 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 proponer dichos cambios a la comisión de supervisión de riesgos, regulación 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 de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo en el Grupo Santander descansa en los siguientes órganos: (i) consejo de administración, (ii) CAR (comité de análisis y resolución) del Grupo, (iii) Unidad Corporativa de Inteligencia Financiera, (iv) CARs locales (v) Unidades PBC/FT locales y (vi) responsables de prevención a distintos niveles.

El consejo de administración aprueba el marco de gobierno interno en materia de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.

El CAR del Grupo Santander es un órgano colegiado de alcance corporativo. Está integrado por representantes de las divisiones de riesgos, auditoría interna, banca comercial, banca mayorista

global, recursos humanos, organización y costes, tecnología y operaciones, intervención general y control de gestión, financiación al consumo y secretaría general, que define las políticas y objetivos generales y formula las normas de actuación de los diferentes órganos y entidades del Grupo en materia de prevención y coordinación de los mismos.

Debido a la separación del ámbito local de España del nivel corporativo, se ha creado en 2014 un CAR local España (anteriormente integrado en el CAR corporativo), diferenciado del CAR corporativo, que asume las funciones de un órgano de control interno PBC/FT con competencias a nivel local.

La Unidad Corporativa de Inteligencia Financiera (UCIF) dirige, supervisa y coordina los sistemas de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo de las filiales, sucursales y áreas de negocio del Grupo Santander, requiriendo la adopción de los programas, medidas y mejoras necesarios.

Los CAR locales son los órganos de control interno designados para la prevención del blanqueo de capitales y la financiación del terrorismo con competencia a nivel local, estando integrados por representantes de los departamentos más directamente implicados en esta materia.

Las UPBC locales son las unidades técnicas encargadas de dirigir y coordinar los sistemas y procedimientos de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo en los países donde el Grupo tiene presencia, así como la investigación y tramitación de las comunicaciones de operativa sospechosa y de los requerimientos de información a las correspondientes autoridades.

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 y a las UPBCs locales desde una posición de proximidad a los clientes y 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 954 profesionales –de ellos, el 83% lo hacen con dedicación exclusiva–, que atienden a 149 diferentes unidades establecidas en 35 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. Dichas 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 correspondientes 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 2014 se han analizado en el Grupo un total de 22,9 millones de operaciones (27,6 millones de operaciones en 2013) –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 2014, se han revisado 123 unidades (146 unidades en 2013), 11 en España y el resto en el exterior, emitiendo informes en los que se señalan en todos los casos las medidas a adoptar (recomendaciones) para mejorar o fortalecer los sistemas. En 2014, se han establecido un total de 229 medidas a adoptar (201 en 2013), que son objeto de seguimiento hasta su completa y efectiva implantación.

A lo largo del ejercicio 2014 se han impartido cursos de formación en materia de prevención del blanqueo de capitales a un total de 129.233 empleados (108.592 en 2013).

Por último, muchas unidades son sometidas a revisiones periódicas por parte de auditores externos.

### Principales indicadores de actividad

Año 2014	Filiales revisadas*	Expedientes investigación	Comunicaciones a autoridades	Empleados formados
<b>TOTAL</b>	<b>123</b>	<b>79.978</b>	<b>23.844</b>	<b>129.233</b>

\*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 el marco corporativo de comercialización de productos y servicios.

Este marco corporativo tiene por objeto establecer un sistema homogéneo en la comercialización de los productos y servicios en Grupo Santander, con el objetivo de minimizar la exposición del Grupo a los riesgos derivados de la comercialización, abarcando todas sus fases (admisión, preventa, venta y seguimiento).

Con el fin de adaptar el marco a Banco Santander, S.A. y a las filiales del Grupo Santander, éstas lo adoptan en sus correspondientes consejos de administración, adhiriéndose a él y realizando las adaptaciones que sean necesarias para asegurar el cumplimiento de los requerimientos regulatorios locales que le sean de aplicación.

**Governance y organización**

La estructura organizativa en materia de gestión del riesgo que pueda surgir de una inadecuada comercialización de productos o servicios se basa, tanto a nivel corporativo como local, en los comités de comercialización, los comités de seguimiento y en las oficinas de gestión del riesgo de conducta.

El comité corporativo de comercialización (CCC) es el máximo órgano de decisión del Grupo en materia de aprobación de productos y servicios. Está integrado por representantes de las divisiones de riesgos, gestión financiera, tecnología y operaciones, secretaría general, intervención general y control de gestión, auditoría interna, banca comercial y banca mayorista global.

El CCC valora la adecuación del producto o servicio al marco donde va a ser comercializado, prestando especial atención a:

- Que cada producto o servicio se venda 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 destine 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, los comités locales de comercialización (CLC) aprueban productos nuevos y canalizan hacia el CCC propuestas de validación 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 corporativo de seguimiento (CCS) es el órgano de decisión del Grupo en materia de seguimiento de productos y servicios. Está integrado por representantes de las divisiones de auditoría interna, secretaría general, riesgos y las áreas de negocio afectadas (con representación permanente de banca comercial). Celebra sus sesiones semanalmente y en las mismas se plantean y resuelven cuestiones concretas relacionadas con la comercialización de productos y servicios en todas las unidades del Grupo.

La oficina corporativa de gestión de riesgo de conducta (OCGRC) 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 validación del producto, 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 de conducta, que son las responsables, entre otras cuestiones, de promover una cultura de correcta comercialización y velar para que las funciones de aprobación y seguimiento de productos se desarrollen en su respectivo ámbito local en línea con el marco corporativo.

**Principales actuaciones**

Durante el ejercicio 2014 se han celebrado 12 sesiones del CCC (12 en 2013 y 14 en 2012), en las que se han analizado un total de 103 productos/servicios nuevos. Asimismo, se han presentado a la oficina corporativa de gestión del riesgo de conducta para su aprobación 31 productos/servicios considerados no nuevos y ha resuelto 135 consultas procedentes de diversas áreas y países.

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 OCGRC.

Durante 2014 se han celebrado 41 sesiones del CCS (41 en 2013 y 44 en 2012) en las que se han resuelto incidencias y se ha analizado información de seguimiento de productos y servicios de las unidades del Grupo.

**Conducta en los mercados de valores****Política**

Está constituida por el Código de Conducta en los Mercados de Valores (CCMV), 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 y 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 del CCMV.
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, controla que las obligaciones contenidas en el CCMV son observadas por los aproximadamente 12.000 empleados del Grupo en todo el mundo sujetos a las mismas.

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 ha creado este año una nueva unidad de cumplimiento de mercados con un enfoque especializado en el control de la operativa en los mercados de capitales.

### 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 2014 se ha obtenido la certificación por AENOR del sistema de gestión de riesgos para la prevención de delitos penales del que un elemento fundamental es el canal de denuncias (*whistle-blowing channel*).

Hay constituidos en el Grupo 26 canales de denuncias, habiéndose registrado en 2014 denuncias en seis de ellos, correspondientes a Alemania, Brasil, EE.UU., Reino Unido, Polonia y España.

En 2014, el número total de denuncias recibidas por cualquier medio ha superado las 400, que se han tramitado conforme a los procedimientos internos del Grupo. Los motivos más comunes de las denuncias se refieren al incumplimiento de la normativa interna por los empleados, bien por comportamientos inadecuados o bien por no observar las políticas o procedimientos del Grupo.

### 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 supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento (y, antes de su creación en junio de 2014, la comisión de auditoría) es informada de los principales asuntos.

Durante el ejercicio 2014, Banco Santander ha hecho públicos 90 hechos relevantes, que pueden ser consultados en la página web del Grupo y en la de la CNMV.

### Otras actuaciones

En 2014 se ha continuado realizando otras actividades propias del ámbito del cumplimiento normativo (revisión de la normativa interna del Banco con carácter previo a su publicación, control de que la operativa de autocartera se ajusta a la normativa interna y externa, mantenimiento del apartado de información regulatoria de la web corporativa, revisión de los informes de recomendación de voto en las juntas elaborados por los principales consultores en esta materia, 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 la normativa norteamericana Volcker Rule, la cotización de la acción Santander en las bolsas de São Paulo (mediante BDRs) y Varsovia, y la implantación de los modelos corporativos de protección de datos y de prevención de riesgos penales, entre otros.

Las pérdidas incurridas por el Grupo derivadas de los riesgos de cumplimiento, conducta y reputacional se incluyen en la base de datos de eventos que gestiona el área corporativa de riesgo operacional (ACRO) del Grupo.

# 11. Riesgo de modelo

El uso de modelos en la gestión del riesgo conlleva la aparición de riesgo de modelo, entendido como las pérdidas originadas por decisiones fundadas principalmente en los resultados de modelos, debido a errores en la definición, aplicación o utilización de dichos modelos.

Este riesgo se manifiesta tanto en el riesgo operacional (asociado con los errores en los datos, en la construcción, en la implantación y en el uso) como de manera implícita en el riesgo asociado a la actividad a la que da soporte (ya sea riesgo de crédito, de mercado u otro, debido a datos, construcción o uso inadecuados del modelo).

La extensión del uso de modelos a un amplio conjunto de actividades hace necesario establecer una serie de acciones y controles a lo largo del ciclo de vida de dichos modelos para conocer y minimizar los riesgos asociados.

La gestión del riesgo de modelo se estructura en tres líneas de defensa que se concretan de la siguiente manera:

- Primera línea de defensa, compuesta por los propietarios y los desarrolladores como generadores de exposición a este riesgo.
- Segunda línea de defensa, constituida por equipos especializados en el control y supervisión de riesgos y encargados de complementar las funciones de control de la primera línea de defensa, cuestionando cuando sea oportuno sus planteamientos y emitiendo opinión sobre los mismos.
- Tercera línea de defensa, constituida por auditoría interna.

El riesgo de modelo puede ser mitigado a través de un ambiente de control y gestión adecuado, es decir, mediante una serie de controles sobre el ciclo de vida del modelo. El ciclo abarca desde

la propia definición de los estándares a emplear en su desarrollo hasta el seguimiento periódico y su extinción final.

Es de especial relevancia la fase de **planificación**, en la que se determinan las prioridades de desarrollo y gestión de los modelos. Al elaborar los planes, se identifican las necesidades que se quieren cubrir y se evalúa la materialidad del riesgo que conllevan.

La **extracción y validación** de la información, así como el propio **desarrollo** del modelo son también dos fases fundamentales. En el caso del desarrollo, se deberán establecer puntos de control que permitan verificar aspectos como que los datos utilizados son los adecuados, que los objetivos concuerdan con lo solicitado, que la construcción se ha realizado siguiendo las pautas establecidas o que la implantación es viable con anterioridad al despliegue formal del modelo, que tendrá lugar una vez aprobado formalmente.

Debe existir un proceso de **validación** realizado por una función independiente a la del desarrollador del modelo para controlar el riesgo asociado al desarrollo de modelos. El alcance de la validación dependerá del tipo de modelo, de la materialidad y del tipo de desarrollo aplicado.

Finalmente, todo desarrollo, ya sea un modelo nuevo o una modificación de uno ya existente o un nuevo uso de un modelo, deberá ser revisado y aprobado, de acuerdo con su materialidad, por el gobierno establecido. Este proceso representa el reconocimiento por parte de los intervinientes de que conocen y son conscientes de todos los riesgos asociados al uso del modelo, así como las diferentes asunciones realizadas en su construcción y las limitaciones existentes según los usos previstos del modelo.

Una vez implantados, los modelos se supervisarán de forma periódica para comprobar que se usan para aquello para lo que fueron aprobados y que siguen funcionando según lo esperado.



## 12. Gestión de capital y control del riesgo de capital

La gestión de capital en el Grupo se lleva a cabo de una forma integral buscando garantizar la solvencia de la entidad, cumplir con los requerimientos regulatorios, y maximizar su rentabilidad y viene determinada por los objetivos estratégicos y el apetito de riesgos fijado por el consejo de administración. Con este objetivo se definen una serie de políticas que conforman el enfoque que el Grupo da a la gestión del capital:

- Establecer una adecuada planificación de capital que permita cubrir las necesidades actuales y que proporcione los recursos propios necesarios para cubrir las necesidades de los planes de negocio, las exigencias regulatorias y los riesgos asociados a corto y medio plazo, manteniendo el perfil de riesgo aprobado por el consejo.
- Asegurar que bajo escenarios de stress, el Grupo y sus sociedades mantienen capital suficiente para cubrir las necesidades derivadas del incremento de los riesgos por deterioro de las condiciones macroeconómicas.
- Optimizar el uso del capital mediante una adecuada asignación del mismo entre los negocios basada en el retorno relativo sobre el capital regulatorio y económico, considerando el apetito de riesgo, su crecimiento y los objetivos estratégicos.

Santander define el riesgo de capital como el riesgo de que el Grupo o alguna de sus sociedades tenga insuficiente cantidad y/o calidad de capital para atender a las expectativas de sus *stakeholders* y de acuerdo a su planificación estratégica. Destacan principalmente los siguientes objetivos:

- Cumplir con los objetivos internos de capital y solvencia.
- Cumplir con los requerimientos regulatorios.
- Alinear el plan estratégico del Banco con las expectativas de capital de agentes externos (agencias de *rating*, accionistas e inversores, clientes, supervisores, etc.).
- Respalda el crecimiento de los negocios y las posibilidades estratégicas que se presenten.

### Posición de solvencia

Grupo Santander mantiene una posición de solvencia muy sólida y significativamente por encima de los niveles exigidos regulatoriamente. En 2014, el Grupo siguió reforzando sus principales ratios de capital para responder al difícil entorno económico y financiero y a las nuevas exigencias regulatorias.

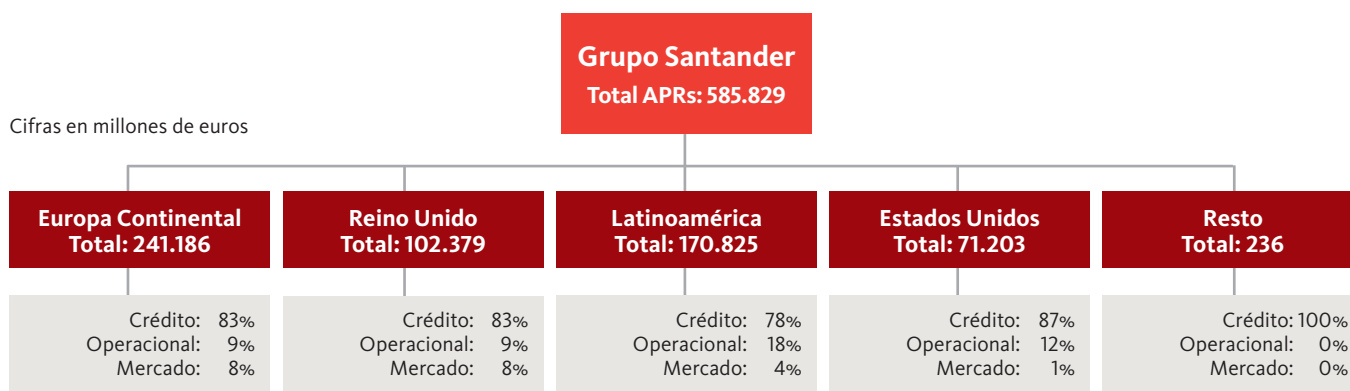
En las pruebas de resistencia realizadas por el BCE para la industria financiera en Europa, Banco Santander ha puesto de manifiesto la calidad de las carteras, la correcta valoración de los activos y las adecuadas provisiones, así como la fortaleza de su modelo de negocio ante escenarios macroeconómicos adversos (para más detalle ver apartado 1 de este capítulo).

El 9 de enero de 2015 el banco culminó una ampliación de capital por importe de 7.500 millones de Euros. Con esta ampliación de capital, el Banco cubre el objetivo principal de poder sostener el crecimiento orgánico del negocio aumentando el crédito y la cuota de mercado en sus principales mercados, acompañando a sus clientes en una nueva fase de crecimiento de la economía.

Tras la ampliación, el ratio *Common Equity Tier 1 fully loaded* que representa la cobertura de los riesgos con el capital de máxima calidad y anticipando los impactos de la normativa de Basilea III, se elevó al 9,7% (8,3% antes de la ampliación) en línea con los principales competidores. Si además consideramos el modelo de negocio del Grupo, caracterizado por su alta diversificación geográfica, recurrencia de sus resultados y resistencia a entornos adversos como se ha demostrado en el reciente ejercicio de estrés europeo, el Grupo se coloca entre los mejores estándares de capital del sector.

El objetivo del Grupo es incrementar aún más el ratio CET1 *fully loaded* hasta situarlo en el entorno del 10%-11% en 2017.

La tabla siguiente representa los activos ponderados por riesgo (APRs), detallado por las principales geografías y tipo de riesgo.



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 2014 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 Alemania, México, Brasil, Chile, 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. Durante 2014 el cálculo de los requerimientos mínimos de capital regulatorio de las siguientes carteras, con una EAD total de aproximadamente 25.500 millones, ha pasado de enfoque estándar a enfoque IRB avanzado: carteras de consumo de SC Alemania; empresas y tarjetas de SC España; gobiernos estatales y promotores de Santander México.

En cuanto a riesgo operacional, Grupo Santander utiliza actualmente el enfoque estándar de cálculo de capital regulatorio. Actualmente el Grupo tiene en fase avanzada el proyecto para evolucionar a un enfoque de modelos avanzados (AMA), recabando información suficiente en base a su propio modelo de gestión.

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 tesorías en España, Chile, Portugal y México, continuando así con el plan de implantación progresiva para el resto de unidades presentado al Banco de España.

### Ratio de Apalancamiento

La nueva normativa CRD IV introduce un nuevo ratio de apalancamiento no sensible al perfil del riesgo de las entidades. Se calcula como el cociente entre el Tier 1 dividido por la Exposición.

Esta exposición se calcula como suma de total activo contable más cuentas de orden (avales, límites de crédito concedidos sin utilizar, créditos documentarios, principalmente). Sobre esta suma se realizan algunas correcciones técnicas, como sustituir el valor en el activo de los derivados y de las operaciones de financiación de valores por la EAD considerada para el cálculo de activos ponderados por riesgo y eliminar el valor de activos considerados como deducciones en el Tier 1. Adicionalmente, los reguladores han incorporado alguna reducción de valor para cuentas de orden de operaciones relacionadas con el comercio.

De momento no hay obligación de cumplir dicho ratio, no obstante, se debe publicar a partir de 2015. Los supervisores han hecho pública la intención de que sea obligatorio cumplir un ratio mínimo a partir del 2018, indicando un 3% como mínimo de referencia.

Al cierre de diciembre 2014, el ratio de apalancamiento se sitúa en el 4,5% *phase-in* y en el 3,7% *fully-loaded*. Considerando la ampliación de capital de enero y reflejando la modificación del Reglamento (UE) N° 575/2013 publicada el 17 de enero de 2015, el ratio aumentaría cerca de 1 p.p.

Se puede obtener más información sobre este ratio en nuestro Informe con Relevancia Prudencial (Pilar III) del ejercicio 2014.

## 12.1. Nuevo marco regulatorio

En 2014 entró 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.

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 implantó a través de la directiva 2013/36/UE, conocida como "CRD IV", y su reglamento 575/2013 ("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 entró 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.

## 12.2. 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.

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 (PAC o ICAAP en inglés). 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.

Como medida homogénea de riesgo, el capital económico permite explicar la distribución de riesgo a lo largo del Grupo, poniendo en una métrica comparable actividades y tipos de riesgo diferentes.

El requerimiento por capital económico al 31 de diciembre 2014 asciende a 66.785 millones de euros, que comparados con la base de capital económico disponible de 87.569 millones, arroja un exceso de 20.784 millones.

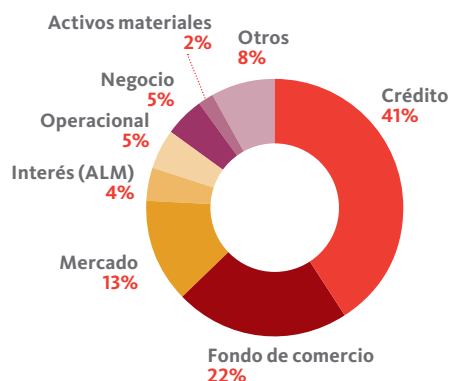
El detalle de la base de capital económico disponible es el siguiente:

Millones de euros	
Capital neto y primas de emisión	44.851
Reservas	46.227
Beneficios retenidos y ajustes de valoración	(9.980)
Minoritarios	6.663
Plusvalías netas de cartera DPV*	1.983
Deducción por pensiones	(2.175)
<b>Base de capital económica disponible</b>	<b>87.569</b>

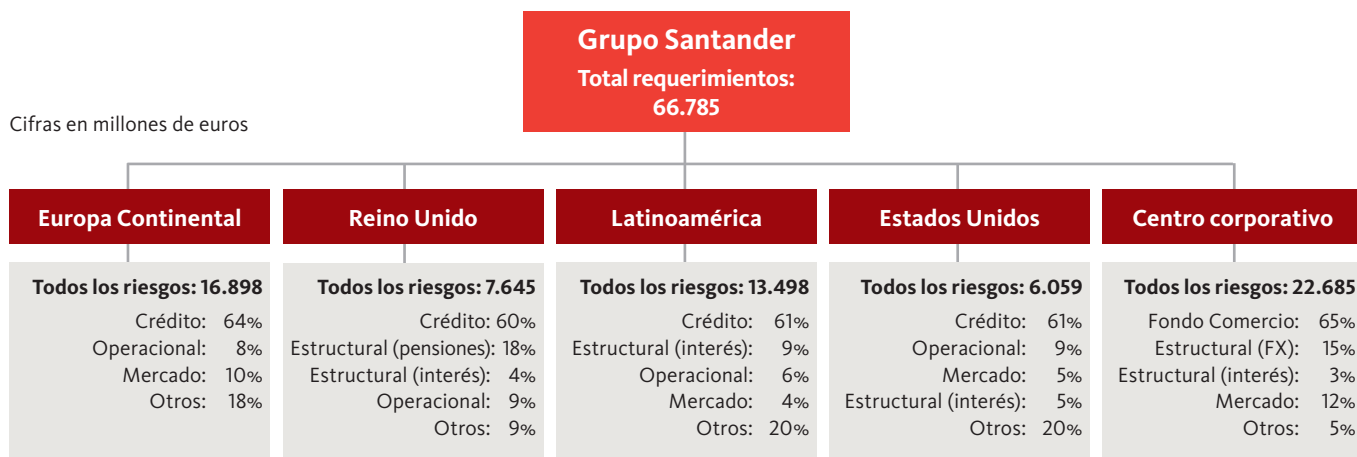
\* Disponible para la venta.

La principal diferencia respecto al CET1 regulatorio proviene del tratamiento de los fondos de comercio y otros intangibles, que consideramos como un requerimiento más de capital en vez de una deducción del capital disponible.

La distribución de las necesidades de capital económico por tipo de riesgo a 31 de diciembre de 2014 se refleja en el siguiente gráfico:



La siguiente tabla refleja la distribución del Capital Económico por geografías y tipos de riesgo de Grupo Santander a 31 de diciembre de 2014.



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 25% del capital, Latinoamérica incluyendo Brasil un 20%, Reino Unido un 11% 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).

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%.

### 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.
- 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 unidades 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:

$$CV = \text{Beneficio} - (\text{CE medio} \times \text{coste de capital})$$

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 2014 del Grupo fue de 11,59%. 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 2014 el comportamiento de las unidades de negocio en la creación de valor fue dispar. Los resultados del Grupo y, consecuentemente, las cifras de RORAC y creación de valor, están condicionadas por la diferente evolución del ciclo económico en las unidades del Grupo.

El detalle de creación de valor y RORAC 2014 para las principales áreas de negocio del Grupo se aprecia en el siguiente cuadro:

Segmentos principales	Rorac	Creación de valor
Europa continental	13,6%	358
Reino Unido	20,4%	634
Latinoamérica	29,7%	2.401
Estados Unidos	19,5%	412
<b>Total unidades de negocio</b>	<b>20,4%</b>	<b>3.805</b>

## 12.3 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*) se ha convertido 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.

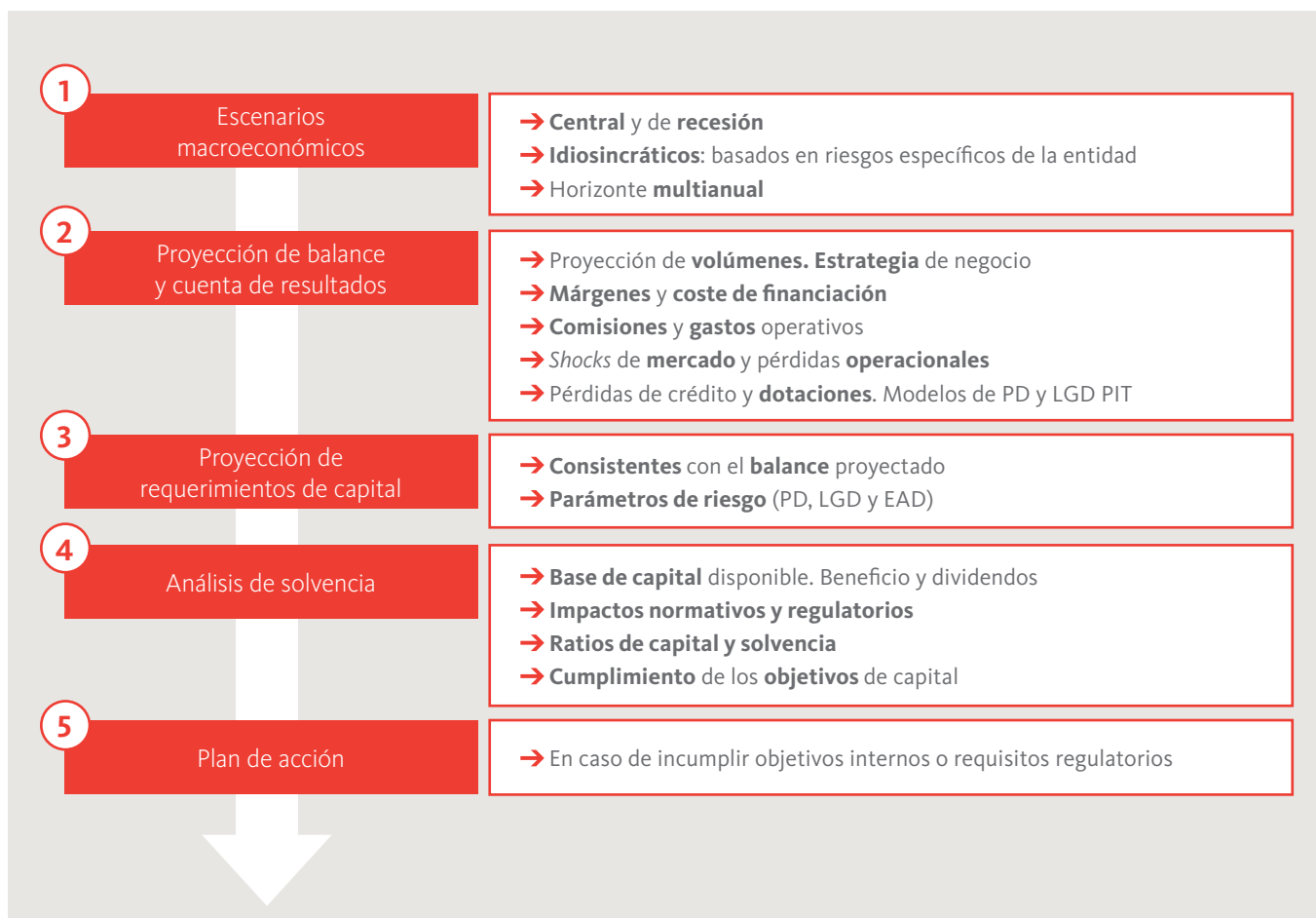
El fin último de los ejercicios de estrés de capital consiste en realizar una evaluación completa de los riesgos y la solvencia de las entidades que permita determinar posibles exigencias de capital en caso de que éstas sean necesarias, al incumplir las entidades los objetivos de capital definidos, tanto regulatorios como internos.

Internamente, 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, basados en los parámetros de exposición a default (EAD), probabilidad de default (PD) y severidad o recuperación una vez producido el *default* (LGD).

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 de los años 2011 y 2014 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



En caso de que no se cumpliera con los objetivos de capital fijados, se definiría un plan de acción que contemplase las medidas necesarias para poder alcanzar los mínimos de capital deseados. Dichas medidas son analizadas y cuantificadas como parte de los ejercicios internos, aunque no sea necesaria su puesta en funcionamiento al superar los umbrales mínimos de capital.

Hay que señalar que este proceso interno de estrés y planificación de capital se realiza de forma transversal en todo el Grupo Santander, no solamente a nivel consolidado, sino también de forma local en las diferentes unidades que forman el Grupo y que utilizan

el proceso de estrés y planificación de capital como herramienta interna de gestión y para dar respuesta a sus requerimientos regulatorios locales.

A lo largo de la reciente crisis económica, Grupo Santander ha sido sometido a cinco 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.

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.

Por último, en el reciente ejercicio de estrés llevado a cabo este año 2014 por el Banco Central Europeo, en colaboración con la Autoridad Bancaria Europea, tal y como se ha comentado anteriormente, el Grupo Santander ha sido el banco con menor impacto del escenario adverso entre sus competidores internacionales con un exceso de capital de aproximadamente 20.000 millones de euros sobre el mínimo exigido. Estos resultados demuestran, de nuevo, que el modelo de negocio del Grupo Santander, le permite afrontar con mayor robustez los escenarios de crisis internacional más severos.

Como se ha comentado anteriormente, además de los ejercicios de estrés regulatorios, el Grupo Santander realiza anualmente desde 2008, ejercicios internos de resistencia, dentro de su proceso de autoevaluación de capital (Pilar II). En todos ellos ha quedado demostrada, del mismo modo, 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.

## 13. Anexo: transparencia EDTF

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 a Santander como una de las entidades que está liderando a nivel mundial la aplicación práctica de esta iniciativa.

A continuación se muestra la tabla con la localización de las recomendaciones EDTF en la información publicada por Grupo Santander.

	Recomendaciones EDTF	Informe anual*
<b>Generales</b>	1 Índice con información riesgos	Resumen ejecutivo
	2 Terminología y medidas de riesgo	4.1; 6.5; 7.1-7.4; 8.2
	3 Principales riesgos y emergentes	5
	4 Nuevos ratios regulatorios y planes de cumplimiento	1; 8.3; 12
<b>Gobierno de riesgos, gestión de riesgos y modelo de negocio</b>	5 Organización de gestión de riesgos, procesos y funciones	3; 4.2; 4.8; 8.2
	6 Cultura de riesgo y medidas internas	2; 4.9
	7 Riesgos del modelo de negocio, gestión y apetito de riesgo	4; 12
	8 Usos y procesos de stress test	1; 4.4-4.5; 6.5; 7.2-7.3; 8.2; 12.3
<b>Capital y activos ponderados por riesgo</b>	9 Requerimientos mínimos de capital (Pilar I)	12; Pilar III - 5.5
	10 Componentes del capital regulatorio y conciliación con el balance	Pilar III - 3.2; 5.5
	11 Desglose de movimientos en capital regulatorio	Pilar III - 5.5
	12 Planificación de capital	12.3; Pilar III - 5.6
	13 Actividades de negocio y activos ponderados por riesgo	12; Pilar III - 5.5
	14 Requerimientos de capital por método de cálculo y cartera	Pilar III - 5.5
	15 Riesgo de crédito por carteras	Pilar III - 5.5; 7.2-7.4
	16 Flujos de activos ponderados por tipo de riesgo	Pilar III - 5.5
	17 <i>Back-Testing</i> de modelos (Pilar III)	Pilar III - 7.7; 7.9; 9.2
<b>Liquidez</b>	18 Necesidades de liquidez, gestión y reserva de liquidez	8.2; 8.3
	19 Activos comprometidos y no comprometidos	8.3
<b>Financiación</b>	20 Vencimientos contractuales de activos, pasivos y saldos fuera de balance	8.3
	21 Plan de financiación de la entidad	8.3; 8.4
<b>Riesgo de mercado</b>	22 Conciliación balance con posiciones de negociación y no-negociación	7.2
	23 Factores significativos de riesgo de mercado	7.1-7.3
	24 Limitaciones del modelo de medición de riesgo de mercado	4.8; 7.2
	25 Técnicas de gestión para medir y evaluar el riesgo de pérdida	7.2
<b>Riesgo de crédito</b>	26 Perfil de riesgo de crédito y conciliación con las partidas de balance	6.2
	27 Políticas para préstamos deteriorados y restructurados	6.2
	28 Conciliación del saldo deteriorado y provisiones para insolvencias	6.2
	29 Riesgo de contrapartida resultante de las operativas con derivados	6.4
	30 Mitigación del riesgo de crédito	6.5
<b>Otros riesgos</b>	31 Otros riesgos	9; 10; 11
	32 Discusión de eventos de riesgo de dominio público	9; 10

\* Localización de la información referenciada a nivel de capítulos o epígrafes del presente Informe anual. En el caso de las recomendaciones de capital y activos ponderados por riesgo, también se encuentran referenciadas a epígrafes del Informe con relevancia prudencial (Pilar III). Adicionalmente, en el mapa de navegación se ubican las referencias cruzadas de la información publicada por el Grupo (Informe anual, Pilar III, Informe de auditoría y cuentas anuales).

# Anexos

## Datos históricos 2004 - 2014

Balance	Mill. US\$	2014	2013	2012	2011	2010
		Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros
Activo total	1.537.410	1.266.296	1.134.128	1.282.880	1.251.008	1.217.501
Créditos a clientes (neto)	892.012	734.711	684.690	731.572	748.541	724.154
Depósitos de clientes	786.285	647.628	607.836	626.639	632.533	616.376
Recursos de clientes gestionados	1.242.555	1.023.437	946.210	990.096	984.353	985.269
Fondos propios	98.106	80.806	70.327	71.797	74.459	75.018
Total fondos gestionados	1.733.836	1.428.083	1.270.042	1.412.617	1.382.464	1.362.289

### Resultados

Margen de intereses	39.185	29.548	28.419	31.914	28.883	27.728
Margen bruto	56.510	42.612	41.920	44.989	42.466	40.586
Margen neto	29.937	22.574	21.762	24.753	23.055	22.682
Resultado antes de impuestos	14.162	10.679	7.378	3.565	7.858	12.052
Beneficio atribuido al Grupo	7.713	5.816	4.175	2.283	5.330	8.181

Datos por acción <sup>(1)</sup>	US\$	2014	2013	2012	2011	2010
		Euros	Euros	Euros	Euros	Euros
Beneficio atribuido al Grupo	0,64	0,48	0,39	0,23	0,60	0,94
Dividendo	0,73	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Cotización	8,494	6,996	6,506	6,100	5,870	7,928
Capitalización bursátil (millones)	106.890	88.041	73.735	62.959	50.290	66.033

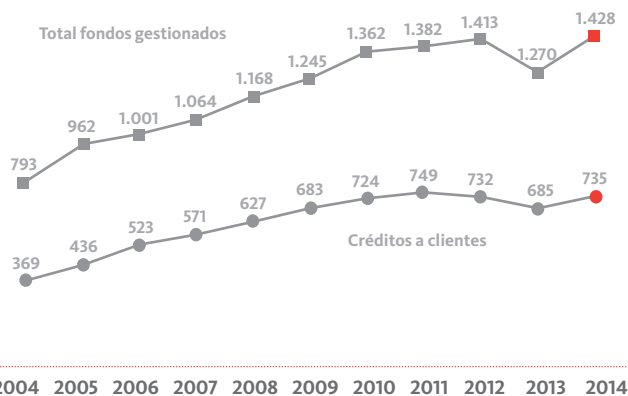
Euro / US\$ = 1,214 (balance) y 1,326 (resultados)

(1) Datos ajustados a la ampliación de capital de 2008

(2) Crecimiento Anual Acumulativo.

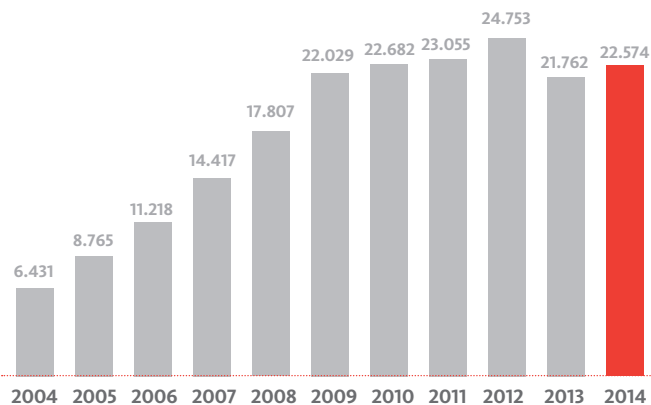
### Créditos a clientes y total fondos gestionados

Miles de millones de euros



### Beneficio antes de provisiones (margen neto)

Millones de euros



## Datos históricos 2004 - 2014

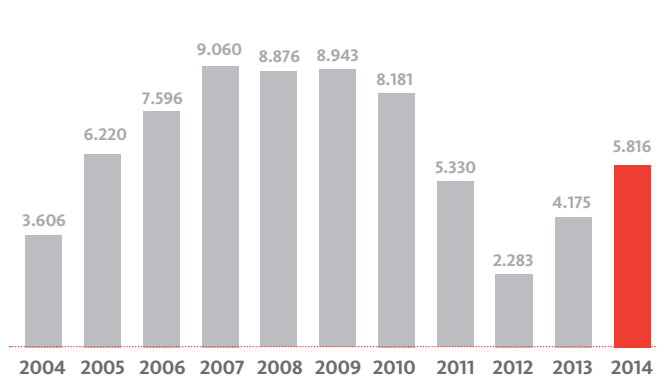
2009	2008	2007	2006	2005	2004	CAA <sup>(2)</sup>
Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	(%)
1.110.529	1.049.632	912.915	833.873	809.107	664.486	6,7
682.551	626.888	571.099	523.346	435.829	369.350	7,1
506.976	420.229	355.407	331.223	305.765	283.212	8,6
900.057	826.567	784.872	739.223	651.360	595.380	5,6
69.678	57.587	55.200	44.852	39.778	34.415	8,9
1.245.420	1.168.355	1.063.892	1.000.996	961.953	793.001	6,1

25.140	20.019	14.443	12.480	10.659	7.562	14,6
38.238	32.624	26.441	22.333	19.076	13.999	11,8
22.029	17.807	14.417	11.218	8.765	6.431	13,4
10.588	10.849	10.970	8.995	7.661	4.387	9,3
8.943	8.876	9.060	7.596	6.220	3.606	4,9

2009	2008	2007	2006	2005	2004	CAA <sup>(2)</sup>
Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	(%)
1,05	1,22	1,33	1,13	0,93	0,68	(3,4)
0,60	0,63	0,61	0,49	0,39	0,31	6,9
11,550	6,750	13,790	13,183	10,396	8,512	(1,9)
95,043	53,960	92,501	88,436	69,735	57,102	4,4

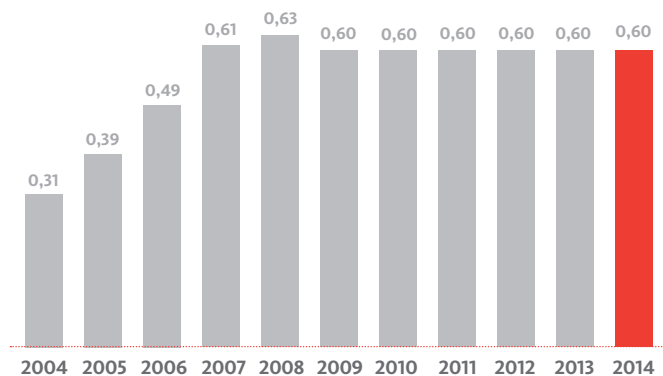
## Beneficio atribuido al Grupo

Millones de euros



## Retribución por acción\*

Euros



(\*) Datos ajustados a la ampliación de capital de 2008

# General information

## Banco Santander, S.A.

The parent group of Grupo Santander was established on 21 March 1857 and incorporated in its present form by a public deed executed in Santander, Spain, on 14 January 1875, recorded in the Mercantile Registry of the Finance Section of the Government of the Province of Santander, on folio 157 and following, entry number 859. The Bank's By-laws were amended to conform with current legislation regarding limited liability companies. The amendment was registered on 8 June 1992 and entered into the Mercantile Registry of Santander (volume 448, general section, folio 1, page 1,960, first inscription of adaptation).

The Bank is also recorded in the Special Registry of Banks and Bankers 0049, and its fiscal identification number is A-390000013. It is a member of the Bank Deposit Guarantee Fund.

## Registered office

The Corporate By-laws and additional public information regarding the Company may be inspected at its registered office at Paseo de la Pereda, numbers 9 to 12, Santander.

## Operational headquarters

Santander Group City  
Avda. de Cantabria s/n  
28660 Boadilla del Monte  
Madrid  
Spain

## General information

Telephone: 902 11 22 11  
Telephone: 91 289 00 00

[www.santander.com](http://www.santander.com)

This report was printed on ecologically friendly paper and has been produced using environmentally friendly processes.  
© March 2015, Grupo Santander

### Photographs:

Miguel Sánchez Moñita, Lucía M. Diz,  
Javier Vázquez

### Production:

MRM Worldwide

### Printing:

Alborada

### Legal deposit:

M-8321-2015

## Shareholder Relations

Santander Group City  
Edificio Marisma, Planta Baja  
Avenida de Cantabria, s/n.  
28660 Boadilla del Monte  
Madrid  
Spain  
Telephone: +34 91 276 92 90

## Relations with investors and analysts

Santander Group City  
Edificio Pereda, 1ª planta  
Avda. de Cantabria s/n  
28660 Boadilla del Monte  
Madrid  
Spain  
Telephone: +34 91 259 65 14

## Customer attention department

Santander Group City  
Avda. de Cantabria s/n  
28660 Boadilla del Monte  
Madrid  
Spain  
Telephone: 91 257 30 80  
Fax: 91 254 10 38  
[atencle@gruposantander.com](mailto:atencle@gruposantander.com)

## Ombudsman

Mr José Luis Gómez-Dégano,  
Apartado de Correos 14019  
28080 Madrid  
Spain

All customers, shareholders and the general public can use Santander's official social network channels in all the countries in which the Bank operates.



**QR code**  
You can access our social network area on the corporate website by scanning this QR code.









