

# 2015

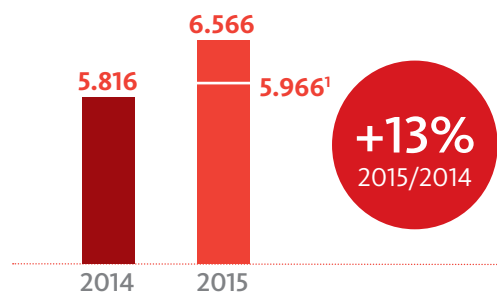
## Informe anual

Queremos contribuir  
al progreso de las personas  
y de las empresas



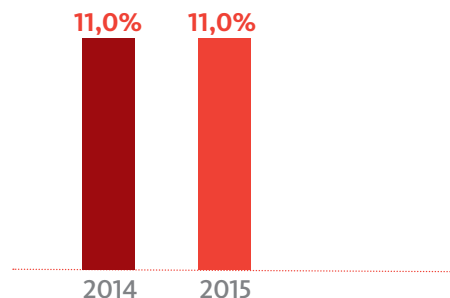
# Cumpliendo los compromisos con nuestros accionistas

■ **Beneficio atribuido ordinario**  
Millones de euros

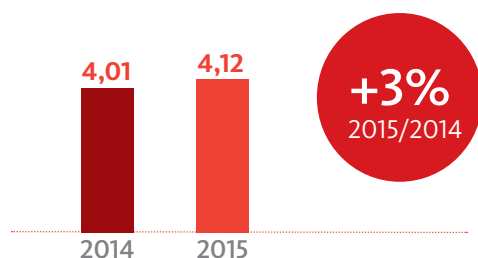


1. Beneficio atribuido, incluye plusvalías y saneamientos no recurrentes, + 3%.

■ **RoTE ordinario**  
%

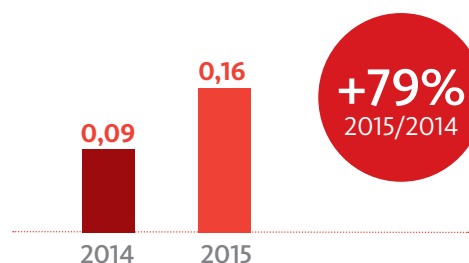


■ **Valor contable por acción<sup>1</sup>**  
€/acción



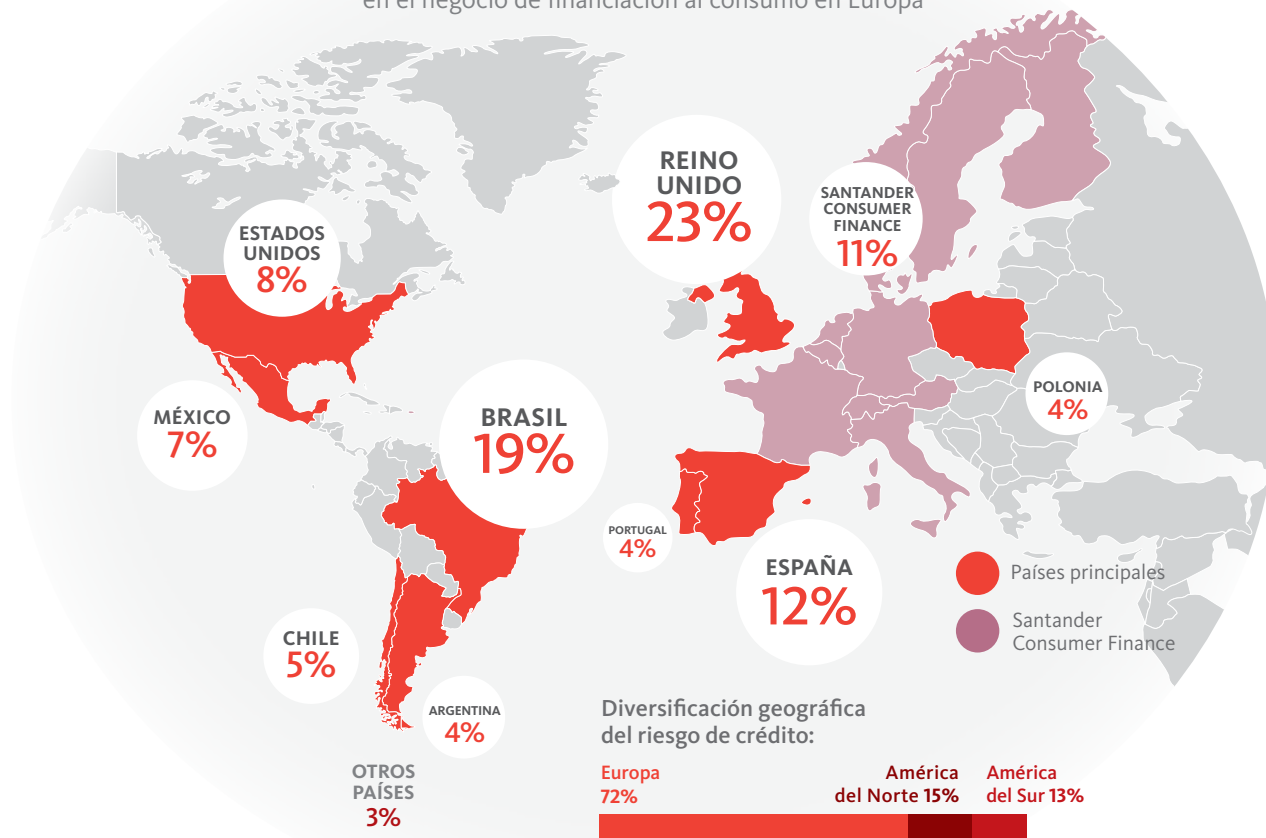
1. Calculado en términos homogéneos con 2014.

■ **Dividendo en efectivo**  
€/acción



## Diversificación geográfica:

97% del beneficio ordinario generado en 9 países y en el negocio de financiación al consumo en Europa



# Contribuyendo al progreso de las personas y de las empresas en 2015



**75%**

empleados perciben a Banco Santander como Sencillo, Personal y Justo



**82%**

empleados orgullosos de trabajar en Banco Santander



**13,8 (+10%)**

millones de clientes vinculados



**16,6 (+17%)**

millones de clientes digitales

Crecimiento del negocio

**+6%**  
créditos

**+7%**  
recursos



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



**35.349**

becas concedidas



**1.229**

acuerdos con universidades e instituciones académicas de 21 países



**10,05%**

ratio capital CET1 *fully loaded*



**+79%**

dividendo en efectivo por acción

**Sencillo | Personal | Justo**



Santander

**En 2015 hemos cumplido todo lo que prometimos hace un año y lo hemos hecho haciendo las cosas bien.** Hemos aumentado nuestros beneficios y los hemos utilizado para pagar más dividendo en efectivo, invertir en nuestro negocio y fortalecer nuestra base de capital de manera orgánica. **Todo ello nos permite estar mejor de lo previsto en nuestro plan estratégico.**

“ La evolución de la acción

Santander durante el segundo semestre no ha disminuido mi **confianza en nuestro modelo de diversificación**, que fue concebido para generar beneficios de manera predecible con menor volatilidad a través del ciclo. **La combinación de masa crítica, relaciones personales con nuestros clientes y diversificación geográfica es lo que nos protege.** ”

“ Estamos poniendo el

**foco en aumentar la eficiencia y la transparencia.** En el centro corporativo, hemos reducido el número de divisiones de 15 a 10, así como el número de miembros de **la alta dirección y los consejeros ejecutivos del Grupo.** Esto nos ha permitido reducir el coste total de las retribuciones a este colectivo un 23%. ”



**Ana Botín**  
Presidenta de  
Banco Santander

“ Desde el centro corporativo

en España ofrecemos productos y mejores prácticas, desde tecnología a modelos de control, que permiten a nuestras filiales beneficiarse de importantes economías de escala. **Las sinergias generadas por este sistema suponen 3 puntos de nuestra ratio de eficiencia, que se encuentra entre las mejores del sector con un 47,6%.** ”

“ El mensaje de Banco

**Santander es de crecimiento sostenible y creación de valor.** La realidad, avalada por nuestros resultados una vez más en 2015, es que la diversidad de nuestras geografías y bancos comerciales con masa crítica, minimiza nuestro riesgo y da **mayor estabilidad a nuestros resultados.** ”



# Las bases de nuestra transformación



## Gobierno corporativo y equipo

### ✕ ¿Qué queremos?

Reforzar el gobierno corporativo del Banco incorporando las mejores prácticas internacionales y cumpliendo los más altos estándares

### ✓ ¿Qué hemos hecho?

- Importante renovación del consejo con el nombramiento de nuevos consejeros independientes. Consolidación de la figura del *lead director* y de las comisiones del consejo.
- Nueva política de retribución de consejeros ejecutivos y alta dirección alineada con la cultura de Sencillo, Personal y Justo.
- Cambios en el gobierno corporativo de la función de riesgos y nuevo marco de relaciones matriz-filiales.

Configurar el equipo directivo para la nueva etapa del Banco

Se han nombrado nuevos *country heads* en cinco de los principales países del Grupo y se ha reforzado el liderazgo en el centro corporativo.

Impulsar el papel del centro corporativo en la creación de valor del Grupo

Simplificación de la estructura organizativa y reducción del número de divisiones (de 15 a 10), refuerzo de la función de cumplimiento y mejora de la transparencia y eficiencia del centro corporativo.



## Capital

### ✕ ¿Qué queremos?

Preparar al Banco para un mayor crecimiento orgánico cumpliendo holgadamente los nuevos requerimientos regulatorios

### ✓ ¿Qué hemos hecho?

- Ampliación de capital por 7.500 millones de euros.
- Cumplimiento del objetivo de ratio de capital CET1 *fully loaded*, por encima del 10% en 2015, y compromiso con el mercado para elevarlo por encima del 11% en 2018.

Ofrecer a los accionistas una rentabilidad atractiva y sostenible y un dividendo acorde a nuestros beneficios

Nueva política de dividendos con incremento del *pay-out* en efectivo hasta el 30-40% del beneficio por acción. El dividendo en efectivo por acción creció un 79% en 2015.



## Estrategia y cultura

### ✕ ¿Qué queremos?

Mejorar la rentabilidad del Banco, incrementar de forma sostenible el beneficio por acción y el dividendo por acción

### ✓ ¿Qué hemos hecho?

Dar un nuevo enfoque a la estrategia para convertirnos en el mejor banco comercial para nuestros empleados, clientes, accionistas y sociedad:

- Crecimiento del 10% en clientes vinculados.
- Mejora de la excelencia operativa.
- Creación de una nueva área de Innovación. Desarrollo de Santander Innoventures.

Conseguir que nuestros más de 190.000 profesionales en todos los países y negocios tengan un propósito y una forma de hacer las cosas común

Empezar a implantar una nueva cultura en todo el Grupo, involucrando a la alta dirección y a todos los empleados en la construcción de un banco más Sencillo, Personal y Justo.



# Informe anual 2015



- 8** Mensaje de Ana Botín, presidenta
- 16** Mensaje de José Antonio Álvarez, consejero delegado
- 22** Gobierno corporativo



- 28** **Modelo de negocio y estrategia**
- 30** Misión y modelo de negocio
- 32** Visión y creación de valor
  - 34** Empleados
  - 38** Clientes
  - 44** Accionistas
  - 48** Sociedad
- 52** Gestión del riesgo



- 56** **Resultados en 2015**
- 58** Contexto económico, bancario y regulatorio
- 62** Resultados Grupo Santander
- 65** Países
- 73** Global Corporate Banking



El **informe anual 2015** de Banco Santander está disponible en versión *online*.  
Accede a través de este link.



### 3

#### **74 Informe de gobierno corporativo**

- 76** Resumen ejecutivo
- 78** Introducción
- 79** Estructura de la propiedad
- 82** El consejo de Banco Santander
- 105** Los derechos de los accionistas y la junta general
- 107** El equipo directivo de Grupo Santander
- 109** Transparencia e independencia
- 111** Retos para 2016

### 4

#### **112 Informe económico y financiero**

- 114** Informe financiero consolidado
  - 114** Resumen del ejercicio 2015 para Grupo Santander
  - 116** Resultados de Grupo Santander
  - 122** Balance de Grupo Santander
- 129** Negocios geográficos
  - 132** Europa continental
  - 146** Reino Unido
  - 149** Latinoamérica
  - 163** Estados Unidos
  - 166** Centro corporativo
- 168** Negocios globales
  - 168** Banca Comercial
  - 171** Global Corporate Banking

### 5

#### **174 Informe de gestión del riesgo**

- 176** Resumen ejecutivo
- 180** A. Pilares de la función de riesgos
- 182** B. Modelo de control y gestión de riesgos - *Advanced Risk Management*
  - 182** 1. Mapa de riesgos
  - 183** 2. Gobierno de riesgos
  - 185** 3. Procesos y herramientas de gestión
  - 192** 4. Cultura de riesgos - *Risk Pro*
- 194** C. Entorno y próximos retos
- 199** D. Perfil de riesgo
  - 199** 1. Riesgo de crédito
  - 230** 2. Riesgo de mercado de negociación y estructurales
  - 250** 3. Riesgo de liquidez y financiación
  - 261** 4. Riesgo operacional
  - 270** 5. Riesgo de cumplimiento y conducta
  - 277** 6. Riesgo de modelo
  - 279** 7. Riesgo estratégico
  - 281** 8. Riesgo de capital
- 290** Anexo: transparencia EDTF
- 292** Datos históricos
- 294** Información general

# Mensaje de Ana Botín



Queridos accionistas,

En 2015, hemos cumplido todo lo que prometimos hace un año y lo hemos hecho haciendo las cosas bien. Hemos aumentado nuestros beneficios y los hemos utilizado para pagar más dividendo en efectivo, invertir en nuestro negocio y fortalecer nuestra base de capital de manera orgánica. Todo ello nos permite estar mejor de lo previsto en nuestro plan estratégico.

#### Resumen de 2015

Hemos incrementado nuestra base de clientes vinculados en 1,2 millones, y mejorado la satisfacción de nuestros clientes, siendo ya de los 3 mejores en 5 de nuestros mercados, un objetivo que nos hemos marcado en todos ellos. Además, nuestras encuestas internas indican que hoy estamos más comprometidos con el Banco que hace un año.

Más clientes vinculados y un equipo más comprometido, nos han permitido dar buenos resultados operativos y un beneficio atribuido en 2015 de 6.000 millones de euros:

- Los **préstamos a clientes** crecen un **6,4%**.
- Los **ingresos de clientes** crecen al **7,6%**, hasta 42.000 millones de euros.
- El **beneficio recurrente** después de impuestos (excluyendo el cargo extraordinario por PPI y otros efectos puntuales) **ha crecido un 13%**.
- Este crecimiento en ingresos y rentabilidad nos ha permitido **aumentar orgánicamente nuestra base de capital en 40 puntos básicos**, hasta un 10,05% (10,15% si excluimos PPI) **e incrementar nuestro dividendo en efectivo por acción un 79%**.
- Y nuestro Banco vale más que hace 1 año, como lo refleja el **crecimiento del valor tangible neto contable (VTNC) por acción en 11 céntimos de euro**.

Todos aquellos que comprasteis acciones en las fechas de nuestra ampliación de capital el 8 de enero de 2015 y las seguís teniendo, habéis recibido **dividendos en efectivo por acción de 11 céntimos de euro y un total de 40 céntimos de euro de dividendo por acción, equivalente al 6% de vuestra inversión**.

Sin embargo desde entonces nuestro valor de mercado ha caído un 36%. La explicación parece estar relacionada con una percepción diferente sobre la fortaleza de nuestro capital y de la cuantía del exceso de capital respecto a los requisitos regulatorios, y con la preocupación por nuestra presencia en algunos mercados emergentes.

El objetivo de este exceso de capital es proteger a nuestros clientes, accionistas y empleados. Una responsabilidad a la que damos máxima prioridad.

Nuestro requisito prudencial de *core capital* mínimo (CET1) es de 9,75%. Hoy tenemos un *core capital* del 12,55%; es decir, un exceso de 280 pbs., que equivale a 16.000 millones de euros.

La razón que justifica contar hoy con un capital muy por encima de los mínimos es estar preparados para 2019, año en el que se producirá la convergencia a los nuevos requisitos de capital conocidos como Basilea III.

## HEMOS AUMENTADO EL CRÉDITO



## HEMOS CRECIDO EN INGRESOS



## AUMENTADO EL BENEFICIO



## Y AUMENTADO EL CAPITAL





Desde 2007 nuestro beneficio antes de provisiones ha sido de media 2,3 veces las provisiones que hemos tenido que hacer

Nuestro equipo brasileño ha conseguido aumentar el beneficio recurrente y aportar además un resultado extraordinario positivo muy relevante



EN BRASIL

Beneficio  
**+33%**  
(+13% en euros)

RoTE  
**14%**

Tasa de morosidad  
**3,2%**  
la mejor entre los bancos privados

Tal y como anunciamos a inversores en septiembre, nuestro objetivo es tener una ratio de capital CET1, con los criterios de Basilea III, de más de 11% a diciembre de 2018, que compara con un mínimo regulatorio a partir de esa fecha del 10,5%. Tengo plena confianza en que, con los avances logrados en 2015, y nuestros planes de crecimiento y generación de capital, vamos a alcanzar nuestro objetivo.

Nos hemos marcado este **objetivo de estar por encima del 11% para alinearnos con los más altos estándares prudenciales por dos motivos. En primer lugar, nuestro mínimo regulatorio es más bajo porque nuestro modelo está menos interconectado y es más fácil de resolver. En segundo lugar, necesitamos mantener menos exceso sobre ese mínimo porque nuestro negocio tiene una volatilidad relativamente menor y porque en escenarios adversos, nuestros resultados sufren menos que nuestros pares.**

Los factores que nos diferencian son:

- Nuestro negocio es menos volátil que el de nuestros competidores. Hemos **pagado divi-  
dendo cada año, los últimos 50 años.**
- Durante la crisis hemos dado beneficios cada trimestre. Pagamos dividendos todos los años y, en el momento más bajo, en 2012, tuvimos un beneficio atribuido de 2.300 millones de euros; nuestra banca minorista y de empresas siguió siendo rentable en prácticamente todos nuestros mercados.
- Tenemos un modelo de filiales autónomas en la gestión de capital y liquidez. Todas ellas individualmente cumplen con los requerimientos locales, además de a nivel consolidado, consiguiendo además los retornos esperados por los inversores.
- Desde 2007 hemos generado beneficios antes de impuestos de unos 93.000 millones de euros. Nuestro beneficio antes de provisiones ha sido de media 2,3 veces las provisiones que hemos tenido que hacer. Ahora la transformación del Banco tiene como objetivo aumentar aún más nuestra capacidad de generar capital. Esto aumentará nuestra estabilidad a través de los ciclos económicos.

Pero, lo que mejor explica el comportamiento de nuestra acción desde el valor histórico de 100.000 millones de euros en abril del año pasado, es la preocupación que existe sobre el futuro de Brasil.

Brasil está atravesando momentos complicados, pero no así nuestro Banco, que ha logrado excelentes resultados. **Nuestro equipo brasileño ha conseguido aumentar el beneficio recurrente y aportar además un resultado extraordinario positivo muy relevante.**

**El beneficio atribuido ha crecido un 33% en moneda local y un 13% en euros en 2015.**

**Nuestro RoTE en Brasil ha alcanzado un honroso 14%. Finalmente, nuestro balance en Brasil —que representa tan solo el 8% del total de préstamos del Grupo— tiene la tasa de morosidad más baja de los bancos privados del país, un 3,2%.**

Hoy en Banco Santander, como lo demuestran nuestros logros en 2015, contamos con el talento, la visión y los recursos necesarios para cumplir con nuestros accionistas.

**La gestión del Banco tendrá como objetivo crecer el beneficio por acción (BPA), el dividendo por acción (DPA) y el VTNC por acción, como dije en mi carta del año pasado y en nuestro *Investor Day* de septiembre.**



### Lo que protege nuestro modelo

En resumen, nuestro valor de mercado no refleja suficientemente el valor y la fortaleza diferenciales de nuestro modelo y diversificación.

Warren Buffet siempre dice que le gusta invertir en empresas que tengan un “moat”, una protección especial, una ventaja competitiva que proteja los beneficios y la cuota de mercado.

**Nuestra protección es nuestra masa crítica en cada uno de nuestros 9+1 mercados clave (incluyendo Santander Consumer Finance en Europa), en los que servimos a un total de 121 millones de clientes. Esto es lo que permite generar ingresos de manera consistente, trimestre tras trimestre, y a través del ciclo económico.**

**Nos hemos ganado la confianza de nuestros clientes a lo largo de muchos años de esfuerzo, cuidando de sus necesidades financieras. Nuestros gestores comerciales están en contacto diario con muchos de estos clientes. Les han ayudado en los momentos difíciles, apoyándoles en situaciones en las que otros, que no les conocen tanto, quizás no lo hicieron.**

Tenemos una presencia estratégicamente seleccionada en mercados desarrollados y emergentes. Cuando uno o dos países tienen dificultades, siempre hay otros que crecen bien.

Santander Consumer Finance es líder en Europa. En México somos el principal Banco de las pymes. En Polonia, nuestro banco es el más rentable. Tenemos el segundo mayor banco privado y el más rentable de Portugal. Todo esto sin contar con la fortaleza de nuestros bancos más importantes en España y Reino Unido, que han tenido buenos resultados a pesar del entorno prolongado de tipos de interés bajos.

El crecimiento de nuestro negocio en **Europa continental ha aportado un beneficio atribuido de 2.218 millones de euros, un crecimiento anual del 35%**; nuestros negocios en el **Reino Unido y Estados Unidos han aportado un beneficio atribuido de 2.649 millones de euros, un 10% más que en 2014**, lo que supone **un 31% del total del beneficio atribuido**<sup>1</sup>.

La evolución del precio de la acción durante el segundo semestre no ha disminuido en absoluto mi confianza en nuestro modelo de diversificación, que fue concebido para hacer exactamente lo que está haciendo: generar beneficios de manera predecible con menor volatilidad a través del ciclo.

La combinación de masa crítica, relaciones personales con nuestros clientes y diversificación geográfica son lo que nos protege.

Es la base de nuestra ventaja competitiva, que es única, y lo que nos da la confianza de que vamos a seguir dando resultados al tiempo que ejecutamos la transformación necesaria para tener éxito a futuro.

Estos son los principios sobre los que estamos construyendo el Santander de los próximos 50 años.

**Tenemos tamaño y solidez financiera a nuestro favor, y estamos trabajando para actuar, además, con la agilidad de las empresas más innovadoras.**

## LO QUE PROTEGE NUESTRO MODELO

Masa crítica en  
**9+1**  
mercados

Relaciones  
personales:  
**121**  
millones  
de clientes

Diversificación  
geográfica

Resultados  
estables a lo  
largo del ciclo

1. Excluyendo el centro corporativo y las actividades inmobiliarias de España.

Hemos avanzado en nuestra misión de ayudar a las personas y a las empresas, nuestros clientes, a progresar



Queremos que más de nuestros clientes hagan más negocio con nosotros



## Clientes

En mi carta de hace un año explicaba la misión de Santander y nuestros planes de transformación. Decía que **“la medida de nuestro éxito será que allí donde operemos nuestros clientes sean los que promocionen nuestros servicios y nos traigan nuevos clientes”**. Hemos avanzado en esta misión de ayudar a las personas y las empresas, nuestros clientes, a progresar. Me gustaría ahora repasar lo que hemos conseguido en 2015.

El sector bancario va a cambiar mucho y pronto, gracias a la tecnología. Pero sigue siendo un negocio basado en relaciones personales. Se trata de satisfacer las necesidades y aspiraciones de nuestros clientes, desde la familia que quiere comprar su casa a la empresa que quiere hacer crecer su negocio. Nuestro trabajo diario consiste en atender hoy a nuestros 121 millones de clientes y en anticipar lo que necesitarán mañana: desde un préstamo hasta la *app* móvil que mejor se adapte a su estilo de vida digital.

Nuestra prioridad este próximo año y en adelante, será ganarnos la fidelidad de nuestros clientes y fomentar un mayor uso de nuestros servicios bancarios digitales. Dicho de manera sencilla: **queremos que más de nuestros clientes hagan más negocio con nosotros**. Y estamos preparados para que puedan hacerlo a través de sus móviles o a través de otros medios digitales.

### Avances en 2015

- En el Reino Unido, abrimos una de cada tres cuentas nuevas a través de canales digitales.
- En Polonia, nuestros clientes pueden solicitar préstamos personales a través de sus teléfonos móviles y recibir una respuesta en 60 segundos.
- En España, cada minuto se abre una cuenta 11213 a través de nuestros canales digitales.

El resultado de este esfuerzo nos ha permitido aumentar nuestro número de clientes vinculados en 1,2 millones y los clientes digitales en 2,5 millones.

**En los mercados en los que aumenta más el número de clientes vinculados los ingresos de clientes también lo hacen en proporción.** Este progreso se refleja en la mejora en satisfacción de clientes. En cinco de los mercados en los que operamos estamos ya entre los tres primeros bancos en satisfacción del cliente. Nos importan mucho estos *rankings* de satisfacción y los datos de vinculación, pues son la mejor manera de medir el pulso del negocio. Si estas cifras son buenas y sólidas, también lo es nuestro Banco.

## Equipos

Santander desarrolló, a lo largo del tiempo una cultura fuerte y de éxito. Una cultura que permitió nuestra expansión y nuestro crecimiento. Ahora toca cambiar. Requerirá tiempo y trabajo, pero vamos por buen camino.

Internamente, estamos acometiendo un profundo cambio cultural. Estamos reevaluando cada uno de nuestros procesos para asegurar que somos fieles a nuestros valores, nuestra misión y nuestra visión, y que nos preparamos para adoptar nuevas tecnologías que están transformando los servicios financieros.

**Quiero que todas y cada una de las personas que forman parte de nuestro equipo en todo el mundo estén inspiradas y motivadas por estos cambios, y que sepan que haremos todo lo posible para apoyarles en su trabajo.** Estoy exigiendo de mí misma, del consejo y de nuestro equipo directivo, exactamente el mismo nivel de compromiso con el cambio que pido a aquellos que trabajan en nuestras sucursales y que apoyan a nuestros clientes cada día.

**Los resultados de la última encuesta global a nuestros equipos reflejan que hoy muchos más de nosotros creemos en este proceso que cuando lo pusimos en marcha hace un año.** Estamos revisando la forma en que medimos el desempeño y establecemos incentivos. Nuestro programa de *flexiworking* ha sido un éxito. Queremos que nuestros equipos nos guíen, que nos transmitan cómo pueden aportar el máximo a nuestra organización.

En 2015 hemos trabajado juntos para acordar los comportamientos que nos ayudarán a construir un banco más Sencillo, Personal y Justo.

Son ocho: ser respetuoso, escuchar de verdad, hablar claro, cumplir las promesas, promover la colaboración, trabajar con pasión, apoyar a las personas e impulsar el cambio. La lista es corta a propósito. Para que sea realidad.

De la misma manera que valoramos la honestidad, la energía y la franqueza en nuestros familiares y amigos, no deberíamos esperar menos de nuestros compañeros de trabajo.

Estamos poniendo el foco en aumentar la eficiencia y la transparencia de nuestra organización. En el centro corporativo, hemos reducido el número de divisiones de 15 a 10, así como el número de miembros de la alta dirección y los consejeros ejecutivos del Grupo.

Esto nos ha permitido reducir el coste total de las retribuciones a este colectivo un 23%.

A partir de la crisis financiera, el buen gobierno interno es aún más relevante: estamos trabajando para atraer a los mejores profesionales y tener muy clara la responsabilidad de cada negocio. En un sector que tiene gran complejidad, estamos construyendo una organización lo más transparente y sencilla posible.

Encontrar el equilibrio entre el centro corporativo y nuestros países es un objetivo permanente. Confiamos en nuestros directivos locales porque ellos son los que están más cerca de nuestros clientes. Pero también queremos que aprovechen todas las ventajas que supone formar parte de un Grupo global.

Desde el centro corporativo en España, ofrecemos productos y mejores prácticas, desde tecnología a modelos de control, que permiten a nuestras filiales beneficiarse de importantes economías de escala. **Las sinergias generadas por este sistema suponen 3 puntos de nuestra ratio de eficiencia.** Nuestros equipos de los países pueden mantenerse cerca de sus mercados, con la ventaja de operar con mayor eficiencia que sus competidores. No tenemos niveles intermedios de reporte entre nuestros *country heads* y el consejero delegado del Grupo, porque una estructura corporativa eficiente, con el menor número posible de jefes intermedios es la mejor manera de lograr un modelo sencillo y transparente, y de hacer las cosas bien para nuestros clientes y accionistas.

Esta relación entre el centro corporativo y nuestras filiales es esencial para continuar mejorando nuestra eficiencia, que a nivel global se encuentra entre las mejores del sector con una ratio de eficiencia del 47,6%. Además, nuestro modelo de banca sencilla, con filiales autónomas, como he comentado, es factor esencial para que la recomendación de capital adicional del Consejo de Estabilidad Financiera (FSB) haya sido la menor de entre nuestros competidores.

## Accionistas

Hasta que la situación en Brasil comenzó a deteriorarse a mitad de año, el comportamiento relativo de nuestra acción era similar al de nuestros competidores y al de los principales índices.

La historia a largo plazo de Brasil es la del crecimiento y desarrollo de una de las principales economías emergentes del mundo. Vamos a aprovechar la situación actual para que cuando Brasil continúe con su tendencia ascendente, estemos en una situación competitiva aún mejor.

Es importante que nuestros accionistas conozcan todo esto y aprecien el crecimiento de nuestro valor contable por acción en 2015. **A pesar de que los movimientos a corto plazo de los mercados financieros son impredecibles, el mensaje del Santander es de crecimiento sostenible y creación de valor.** Estoy convencida de que la cotización de nuestra acción lo terminará reflejando y que nuestros accionistas verán recompensada su confianza.

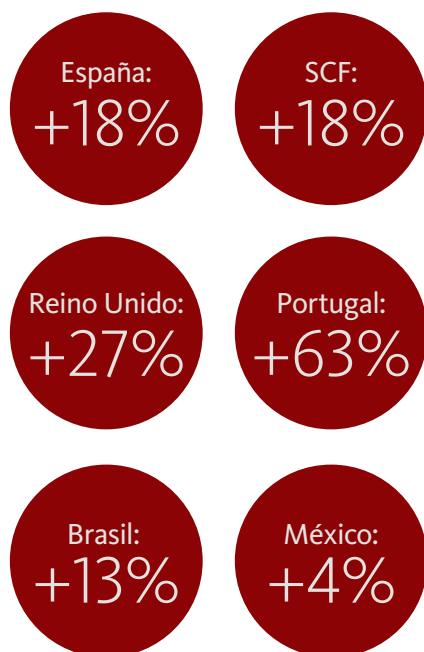
Hoy muchos más de nosotros creemos en el cambio cultural que cuando lo pusimos en marcha hace un año

Aportación de valor del centro corporativo:  
**Las sinergias generadas por este sistema suponen 3 puntos de nuestra ratio de eficiencia**

## Porcentaje del beneficio atribuido ordinario del Grupo



## LA DIVERSIDAD DE NUESTRAS GEOGRAFÍAS CON MASA CRÍTICA (crecimiento del beneficio en euros)



La realidad, avalada por nuestros resultados una vez más en 2015, es que la diversidad de nuestras geografías y bancos comerciales con masa crítica, minimiza nuestro riesgo y da mayor estabilidad a nuestros resultados.

Durante 2015 hemos aumentado nuestro beneficio (en euros) en España y en Santander Consumer Finance un 18%, en Reino Unido un 27%, en Portugal un 63%, en Brasil un 13% y en México un 4%. **Estos negocios representan el 81% de nuestros créditos a clientes y el 76% de nuestros beneficios.** En Chile bajaron los resultados un 9%, en Estados Unidos un 21% y en Polonia un 15%. Estos tres negocios representan el 16% de nuestros créditos de clientes y el 17% del beneficio.

Confiamos en el gran potencial de crecimiento en Polonia, donde somos líderes en canales digitales y donde el crédito a clientes está creciendo al 11%. Estamos trabajando para cambiar la tendencia de nuestro negocio en Estados Unidos: tenemos un nuevo equipo desde hace pocos meses, que cuenta con el mejor talento tanto a nivel ejecutivo como del consejo. **Sabemos lo que tenemos que hacer en Estados Unidos para tener éxito en todos los frentes.**

Nuestro modelo demostró su fortaleza durante la crisis: **no tuvimos ni un solo trimestre de pérdidas. Nunca solicitamos ayuda pública.** A pesar de que hemos sido designados como institución financiera de importancia sistémica (SIFI), tenemos la menor recarga de capital de todas las entidades globales de este tipo. Y por todo ello necesitamos menos exceso de capital sobre los mínimos, como he indicado antes, que otros bancos internacionales con modelos diferentes.

Cambiar nuestra política de dividendos el año pasado no fue una decisión fácil. Sin embargo, tenemos que pagar un dividendo que refleje la realidad de la situación regulatoria macro-prudencial, de nuestros beneficios y que sea consistente con nuestra estrategia. **Lo más importante, es que nuestro modelo genera beneficios suficientes para reinvertir en: crecimiento rentable; continuar aumentando nuestra base de capital; y hacer crecer el dividendo por acción.**



### Sociedad

Seguimos apoyando la educación superior a través de nuestro programa Santander Universidades, en el que actualmente participan más de **1.200 universidades** en todo el mundo. **El año pasado concedimos alrededor de 35.000 becas a estudiantes de estas universidades**, además de invertir en programas para la mejora de la inclusión y educación financieras.

Somos un sponsor clave del *UK Discovery Project*, cuyo objetivo es mejorar la educación y **apoyar a cerca de un millón de personas hasta 2020.**

Además, **apoyamos a cerca de 7.000 emprendedores y 500 start-ups** a través de programas innovadores para promover la creación de empleo.

Nuestro objetivo **hasta 2018 es ayudar a 4,5 millones de personas.**

### ▲ Nuestra visión del futuro

Se dice que la estrategia casi nunca sobrevive al primer contacto con la adversidad. Pero después de dieciocho meses como responsable del Santander, **tengo la confianza de que el plan que tenemos es el correcto.**

Partimos de una base sólida y diversa. Durante las tres últimas décadas, Santander se ha ganado la reputación de una entidad con voluntad de expansión a través de adquisiciones, desde España hacia Europa y América. No descarto en el futuro adquisiciones menores en nuestros 9+1 mercados prioritarios, siempre que tengan encaje estratégico y financiero, pero **nuestra prioridad inmediata es el crecimiento orgánico aumentando los clientes vinculados.**

Estamos revisando nuestra organización y nuestra gestión, para hacer las cosas de manera más Sencilla, Personal y Justa. Queremos que nuestros empleados se sientan más satisfechos y

orgullosos que nunca de trabajar para el Santander. Estamos invirtiendo e incorporando nuevas tecnologías que nos permitirán modernizar nuestros procesos internos y desarrollar mejores productos y servicios para nuestros clientes, manteniendo a la vez nuestro liderazgo en eficiencia.

**También estamos reduciendo nuestro coste de riesgo con el objetivo de mantener una media de 1,2% en el período 2015-2018.**

**Nuestro objetivo es que el beneficio y dividendo por acción crezcan anualmente alcanzando un aumento de doble dígito en el BPA en 2018. Todo ello sobre una base de capital mayor, por encima del 11% CET1.**

Durante el próximo año prevemos una evolución muy diferente en las economías desarrolladas y emergentes en las que tenemos presencia. En el caso de las economías desarrolladas, nuestra previsión es que el crecimiento continúe aunque de forma moderada y con un descenso del desempleo. Los bajos precios del petróleo y de los tipos de interés beneficiarán a nuestros clientes, tanto consumidores como empresas.

En Estados Unidos parece que finalmente subirán los tipos, pero la vuelta a la normalidad de los mercados de crédito tras años de *quantitative easing* llevará algún tiempo. La incertidumbre política continúa en partes de Europa, y tenemos elecciones presidenciales en Estados Unidos en noviembre. Nuestro escenario central para los mercados desarrollados es de curvas de tipos de interés bajas y planas durante bastante tiempo.

En las economías emergentes, es normal un contexto de mayor volatilidad. Pero las tendencias de fondo siguen siendo muy positivas. **Estamos bien posicionados en mercados con poblaciones jóvenes y crecientes, bajas tasas de bancarización y bajos niveles de endeudamiento, en los cuales podemos obtener retornos sobre capital muy superiores a los que esperamos en los mercados desarrollados.** Como ya he mencionado, la diversificación es nuestra fuerza.

**Escuchar a los clientes y anticipar lo que quieren de nosotros; corregir rápidamente cuando cometemos errores; conseguir que cada interacción con ellos sea siempre Sencilla, Personal y Justa – estas son nuestras prioridades, hoy, mañana y en el futuro.**

Nuestra guía será nuestra misión: contribuir al progreso de las personas y las empresas. Es el *Santander Way*, nuestra forma de hacer las cosas, la base de nuestro éxito. Además, tenemos un objetivo claro: ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.

El buen gobierno corporativo es fundamental para nuestro trabajo. El consejo de administración de Banco Santander está totalmente comprometido con la supervisión del Grupo. Me gustaría agradecer a Juan Rodríguez Inciarte y a Sheila Bair su valiosa aportación al mismo.

Hemos fortalecido nuestros consejos de administración tanto en el Grupo como en nuestras filiales, para aprovechar la experiencia de nuevos consejeros independientes que nos aportan nuevas perspectivas y su experiencia.

2015 ha sido un año en el que hemos aprendido y avanzado mucho, tanto yo personalmente, como Santander. **Vemos claro el camino que nos lleva hacia los objetivos que nos hemos fijado para 2018. Pero todavía tenemos que recorrer ese camino y convertir los escollos imprevistos en oportunidades, si queremos cumplir con nuestra misión de contribuir al progreso de las personas y de las empresas.**

Tenemos que seguir actuando cada día de manera más Sencilla, Personal y Justa. La revolución digital no ocurrirá por sí sola. Aspiramos a liderarla en el mundo de las finanzas y sobre todo a asegurarnos de que cumplimos con lo que nuestros clientes esperan de ella.

Con el apoyo de los casi 4 millones de accionistas, del consejo de administración y de un gran equipo, tengo plena confianza en el éxito de Banco Santander.

Ana Botín  
Presidenta de Banco Santander

Estamos bien posicionados en mercados con poblaciones jóvenes y crecientes, bajas tasas de bancarización y bajos niveles de endeudamiento, en los cuales podemos obtener retornos sobre capital muy superiores a los que esperamos en los mercados desarrollados

## OBJETIVOS 2018:

- Incrementar el BPA alcanzando un crecimiento de doble dígito en 2018
- CET1 >11%
- Media coste del crédito 2015-2018: 1,2%
- Incrementar el dividendo por acción y el valor tangible neto contable por acción



# Mensaje de José Antonio Álvarez





Vivimos una época de grandes cambios. La tecnología está generando una nueva forma de relacionarnos y aumentado la información y capacidad de decisión de todos los agentes económicos. En el sector financiero, a estos cambios se suman otros desafíos, como la nueva regulación, la entrada de nuevos competidores, un entorno de tipos de interés bajos y un crecimiento dispar entre economías maduras y emergentes.

En 2015 las economías desarrolladas han seguido mostrando síntomas de recuperación, pero el conjunto de los países emergentes ha registrado una desaceleración en su crecimiento por la propia dinámica interna así como por la disminución del precio de las materias primas y la desaceleración en China.

Los mercados han estado marcados por la volatilidad, con las monedas de los países emergentes depreciándose frente al dólar y un entorno de bajos tipos de interés en los mercados maduros. La FED ha esperado hasta diciembre para anunciar la primera subida de solo 25 puntos básicos.

Este entorno sigue presionando la rentabilidad de los bancos, a lo que se unen las exigencias en materias de regulación en un doble sentido. Por un lado, por los mayores requerimientos de capital, que se han duplicado en los últimos años. Por otro, las exigencias regulatorias impactan en las cuentas de resultados limitando la capacidad de generar ingresos, exigiendo mayores gastos e inversiones en tecnología y en personal, a la vez que se producen incrementos en materia impositiva.

A ello hay que unir la fuerte competencia que tanto competidores bancarios como no bancarios están ejerciendo en distintas geografías y áreas de negocio.

Santander se enfrenta a estos retos con un modelo de negocio que ha demostrado su fortaleza en los últimos años y que estamos adaptando al nuevo entorno, con el objetivo de maximizar nuestros niveles de rentabilidad.

## ▲ Resultados del Grupo en 2015

**2015 ha sido un año de transición en el que al tiempo que hemos obtenido buenos resultados, el Banco ha avanzado en su transformación comercial.**

Queremos vincular un mayor número de clientes y situar la transaccionalidad como pieza clave. Analizamos en qué productos tenemos oportunidades de mejora dentro de cada mercado y trabajamos en ello. Estamos lanzando la estrategia 1|2|3, además de otras propuestas globales del Grupo como *Santander Advance*, *International Desk*, *Santander Passport*, *Santander Trade*, etc. para el mundo de las empresas.

Los clientes digitales reflejan el impulso de la multicanalidad. Destacan México, España, Reino Unido y Portugal, con crecimientos por encima o en torno al 20%.

**La digitalización es clave para adaptarnos a la nueva forma de relación con nuestros clientes.** El tratamiento del *big data* nos va a permitir tener un mejor conocimiento del cliente y dar respuesta a sus necesidades. Además, es una vía efectiva para reducir costes, mejorar la eficiencia de los procesos y simplificar nuestra estructura. Estamos avanzando

Santander cuenta con un modelo de negocio que ha demostrado su fortaleza en los últimos años y que estamos adaptando al nuevo entorno

significativamente en esta dirección y hemos sido reconocidos en el sector como pioneros en el lanzamiento de diversas aplicaciones y servicios.

Esta estrategia se está reflejando en una mayor satisfacción del cliente y en un crecimiento equilibrado de los volúmenes de negocio.

Los créditos aumentan el 6%, con incremento generalizado de cuotas, principalmente en pymes y empresas, y los recursos lo hacen el 7%.

Estas dinámicas han favorecido el buen comportamiento de los ingresos y la mejora de su calidad, dado que los más comerciales y recurrentes (+8%) aumentan su peso sobre el total:

- En un entorno de tipos en mínimos en algunos países donde estamos presentes, **el margen de intereses crece el 9%** gracias a la gestión comercial y de diferenciales.
- **Las comisiones aumentan el 4%**, absorbiendo el impacto negativo de requerimientos regulatorios. Tenemos planes de mejora para los próximos ejercicios.

Por el contrario, los resultados por operaciones financieras caen un 16% afectados por la volatilidad del mercado. Asimismo, el resto de ingresos está afectado por mayores dotaciones a los fondos de garantía de depósitos y resolución, a los que hemos destinado cerca de 800 millones de euros en el año en todo el Grupo.

Los planes de eficiencia y la disciplina en costes han permitido que **la variación de gastos sea prácticamente nula en términos reales y homogéneos**. Hemos alcanzado los objetivos del plan de eficiencia (2.000 millones de euros) un año antes de lo proyectado, haciendo compatible la austeridad en los costes operativos con la inversión en requerimientos regulatorios y en digitalización y multicanalidad.

**Somos uno de los bancos más eficientes del sistema financiero internacional**, y para continuar siéndolo anunciamos en el *Investor Day* que ampliábamos el Plan de Eficiencia en 1.000 millones de euros adicionales para alcanzar 3.000 millones de euros de ahorros para 2018. Esto nos permitirá realizar inversiones y mejoras sin renunciar a mantener excelentes ratios de eficiencia.

El incremento en ingresos y el control de costes se ha visto complementado con una **caída en nuestras dotaciones para insolvencias del 4%**. Ello ha sido posible por la mejora de la calidad crediticia en prácticamente todas las geografías, gracias a una adecuada política de gestión de riesgos. Con el lanzamiento del Programa de Gestión Avanzada de Riesgos (ARM) y el fortalecimiento de la cultura de riesgos en todo el Grupo bajo una identidad común, *risk pro*, seguimos avanzando hacia una gestión de riesgos prudente y sostenible.

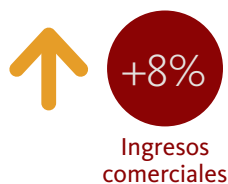
Estas medidas han propiciado, asimismo, un **descenso en la ratio de mora, que se sitúa en 4,36% a cierre de año**, lo que supone una bajada de 83 puntos básicos. La cobertura se sitúa en el 73%, incrementándose seis puntos porcentuales frente a 2014.

Con todo ello, **el beneficio atribuido ordinario ha sido de 6.566 millones de euros, un 13% más que en 2014**.

Adicionalmente, en el año se han contabilizado resultados no recurrentes positivos y negativos por un importe neto negativo de 600 millones de euros. Aun absorbiendo este impacto, hemos aumentado el beneficio un 3%.

Los resultados del año han contribuido significativamente a la generación de capital, donde tenemos una posición confortable acorde con la estabilidad y recurrencia de nuestro modelo de negocio. En términos de *fully loaded*, hemos superado el 10% al que nos comprometimos a principio de año, siendo la optimización del capital uno de nuestros objetivos estratégicos.

Y hemos compatibilizado un aumento del 3% en el valor tangible en libros por acción en el año, con un reparto de dividendos de más de 2.200 millones de euros en efectivo comparado con 1.143 millones en 2014.



En términos ordinarios, el RoTE se mantiene en el 11% y el RoRWA se ha incrementado hasta el 1,30%.

**En definitiva, en 2015 hemos avanzado hacia nuestros principales objetivos, demostrando nuestra fortaleza y los esfuerzos por ganarnos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad.**

Dedicaré las próximas páginas a repasar la evolución de las principales unidades en 2015 y las prioridades de gestión para 2016.

## ▲ Evolución por áreas de negocio en 2015<sup>1</sup>

En **España**, nos focalizamos en crear relaciones a largo plazo con nuestros clientes. Como ejemplo, el lanzamiento de la estrategia 1|2|3 con la que hemos alcanzado las 860.000 cuentas. Nos propusimos ser el Banco de referencia de las empresas, para lo que lanzamos la cuenta 1|2|3 para pymes, y otros programas con ofertas diferenciadas. Eso ha supuesto un incremento de cuota en el segmento y que seamos líderes en banca mayorista. También hemos logrado una fuerte mejora en las encuestas de satisfacción al cliente. Por último, hemos reforzado el modelo de gobierno corporativo alineándolo con el resto de filiales del Grupo.

En lo que corresponde a los resultados, en un entorno de elevada competencia, el beneficio atribuido creció un 18% anual hasta los 977 millones de euros gracias a la mejora en dotaciones y al control de costes.

En **Reino Unido**, continúa la buena dinámica tanto en particulares, con la estrategia 1|2|3, como en empresas donde continuamos ganando cuota de mercado. Nos centramos en los canales móviles y en Internet, lanzando diferentes soluciones reconocidas por el mercado, generando un aumento del 22% de los clientes digitales. Hemos continuado incrementando el número de clientes vinculados. En el mundo empresas, seguimos ganando cuota con crecimientos sostenidos en un mercado que en su conjunto no está creciendo.

El beneficio atribuido ordinario en 2015 fue de 1.430 millones de libras (+14% interanual), por la buena dinámica comercial, que se refleja en los ingresos, y la mejora en la calidad crediticia, que lleva a una caída de dotaciones.

En **Brasil**, seguimos con el proceso de mejora del Banco y con la transformación comercial, basados en la multicanalidad y crecimiento de los clientes digitales, en la mejora y la simplificación de los procesos y en operaciones como la de Getnet y Bonsucesso, con las que incrementamos nuestro negocio en comisiones. Todo ello se está reflejando en un modelo de negocio más sostenible.

El beneficio atribuido ha sido de 1.631 millones de euros en el año, con un aumento del 33%, impulsado por ingresos comerciales, la mejora de eficiencia y unas dotaciones creciendo por debajo del crédito.

Aunque no es posible aislarse completamente del entorno de recesión actual del país, la mejora en la franquicia que hemos venido haciendo en los últimos años, la mayor calidad de nuestro balance y las mejoras en productividad y eficiencia, nos permiten afrontar con garantías el entorno actual.

En **Estados Unidos**, continuamos reforzando la estructura de gobierno. Hemos fortalecido los modelos de gestión del riesgo y control en aras de cumplir con las expectativas del regulador. Estamos creando la *holding* que integrará los negocios en el país, lo que ha tenido un impacto en costes. Estamos invirtiendo en mejorar la franquicia bancaria, para así incrementar la relación con nuestros clientes y aumentar la rentabilidad.

En Santander Consumer USA nuestra prioridad es la financiación de automóviles, mientras que discontinuamos el negocio de préstamos personales.

Todas estas medidas están impactando temporalmente en los resultados y justifican en gran medida la reducción del beneficio en el año, que se sitúa en los 752 millones de dólares.



1. Todas las variaciones que figuran en esta sección están calculadas en moneda local.

Más allá del momento cíclico en que nos encontremos, las economías emergentes son un activo fundamental en la estrategia de Banco Santander

**Santander Consumer Finance**, se sitúa como líder europeo en consumo, con un modelo de negocio único y una calidad crediticia excelente en el sector. La diversificación por geografías y productos se ha fortalecido por las últimas operaciones realizadas, como la integración de GE Nordics y el desarrollo del acuerdo con Banque PSA Finance, que está cumpliendo con los plazos previstos. Todo ello ha supuesto un beneficio atribuido de 2015 de 938 millones de euros, un 18% más que en 2014.

En **México**, completamos el plan de expansión iniciado en 2012, y que ha tenido reflejo en la aceleración de la actividad comercial y en la ganancia de cuota. El beneficio antes de impuestos crece un 8% por la buena evolución de los ingresos, principalmente del margen.

En **Chile**, el foco ha estado en crecer en empresas y en segmentos-objetivo de individuos así como en mejorar la calidad de atención al cliente. El resultado obtenido en el año ha sido mejor de lo esperado a pesar de su caída del 13%, que se debe a una inflación UF menor que en 2014 y a una mayor carga fiscal.

En **Argentina**, el beneficio crece por encima del 20%, gracias a los progresos en la nueva estrategia comercial y al plan de expansión, que tuvieron su traducción en incrementos elevados del margen de intereses y de las comisiones.

En **Polonia**, somos el mejor banco en rentabilidad y seguimos siendo líderes en tarjetas, banca móvil e Internet. El beneficio ha caído un 15% afectado por la bajada de los tipos de interés y la introducción de tipos máximos en la actividad de crédito al consumo y tarjetas.

En **Portugal**, presentamos crecimiento en cuotas, fundamentalmente en empresas. Estamos en el proceso de normalización del beneficio, que aumenta un 63%. Santander Totta se ha adjudicado en diciembre la mayor parte de activos y pasivos de Banco Internacional do Funchal (Banif), lo que nos sitúa como segundo banco privado del país.

### ▲ Prioridades de los negocios en 2016

De cara a 2016, las perspectivas para la economía mundial apuntan a una ligera y desigual revitalización. Esta mejora descansará en las economías avanzadas, que consolidarán la moderada recuperación apuntada en los últimos ejercicios, mientras que las economías emergentes apenas estabilizarán su crecimiento.

Más allá del momento cíclico en que nos encontremos, las economías emergentes son un activo fundamental en la estrategia de Banco Santander. En primer lugar, por el mayor potencial de crecimiento que les otorga su dinámica demográfica y la mayor vitalidad de su productividad; en segundo lugar, por el enorme recorrido en los niveles de bancarización que les da la mejora de sus niveles de desarrollo y el aumento sustancial de sus clases medias; y en tercer lugar, por la diversificación y estabilidad que proporciona a nuestro balance y a nuestra cuenta de resultados contar con negocios en economías con ciclos económicos diferentes, como se ha mostrado una vez más en las condiciones extremas de los últimos años.

**En este contexto, seguiremos centrados en mejorar la satisfacción de los clientes en todas las unidades del Grupo, en avanzar en el proceso de transformación digital y en aumentar la vinculación de los clientes. Continuaremos enfocándonos de manera selectiva en los negocios clave con el objetivo de ganar cuota en los mismos.** Todo ello, estableciendo prioridades en función de las características y el momento de cada mercado:

- En **España** queremos alcanzar los 2 millones de cuentas 1|2|3, seguir mejorando en satisfacción al cliente, reducir el coste del crédito y ganar cuota de mercado en pymes.
- **Reino Unido** continuará con foco en la satisfacción del cliente, en el proceso de digitalización y en incrementar la oferta de servicios y crecer en pymes, de nuevo, más que el mercado.
- En **Brasil**, la mejora de nuestra franquicia en los últimos años, la mejora en la calidad del balance y las mejoras en productividad y eficiencia nos deben permitir afrontar con garantías el próximo ejercicio. Contamos con herramientas de gestión para aprovechar

un entorno de tipos altos y pondremos el foco en el crecimiento selectivo del negocio, la eficiencia operativa y el control del riesgo.

- **Santander Consumer Finance** completará el acuerdo con Banque PSA Finance, reforzará el negocio de consumo a través de acuerdos paneuropeos y aumentará la presencia en canales digitales.
- En **Estados Unidos** seguiremos fortaleciendo la franquicia con estrategias diferenciadas para cada entidad a la vez que integramos las principales unidades en el país en Santander Holding USA.
- En el resto de unidades, las prioridades a destacar son las siguientes. En **México**, confiamos en fortalecer nuestra posición consolidando los segmentos clave. En **Chile**, nos centraremos en mejorar la atención al cliente y en la transformación de nuestra banca comercial, renovando nuestras sucursales. Tenemos una estrategia muy similar en **Argentina**, donde además estamos expandiendo la red y avanzando en la digitalización. Por último, en **Portugal** gestionaremos la integración de Banif y en **Polonia** seguiremos siendo el banco de referencia en innovación y líderes en canales digitales, con un objetivo claro de aumentar cuota de mercado en empresas.

## Conclusiones

En 2015 hemos avanzado en los principales objetivos estratégicos y ofrecido una buena evolución de nuestras variables financieras.

En 2016 continuaremos progresando en la transformación comercial del Grupo. Tenemos objetivos claros para el año, tal y como anunciamos en nuestro *Investor Day*, tanto para el conjunto del Grupo como para los países:

- Incrementar los clientes vinculados, tanto particulares como empresas, y los clientes digitales.
- Aumentar cuota de mercado en pymes y empresas.
- Mejorar el coste del crédito.
- Acelerar el crecimiento de las comisiones.
- Mantener estable la ratio de eficiencia de cierre de año.
- Aumentar el dividendo y el beneficio por acción.

Estos objetivos se enmarcan dentro de nuestras **prioridades financieras a medio plazo: crecer en volúmenes, aumentar ingresos y mejorar la rentabilidad, con niveles de capital acordes a la necesidad del negocio y las exigencias regulatorias.**

Todo ello será imposible sin la ayuda, trabajo y motivación del equipo humano, profesional y experimentado que forma Grupo Santander. Queremos seguir reforzándolo por medio de nuestro modelo de gestión del talento que nos permita identificar el potencial de los empleados y desarrollar un plan de carrera adaptado a cada uno de ellos. Adicionalmente, estamos implantando nuevas formas de trabajar, con modelos más flexibles y adaptados a la vida actual que consoliden a nuestro Banco como una de las mejores empresas para trabajar.

**Creo firmemente que, con el compromiso de nuestros empleados y la confianza de nuestros clientes y accionistas, podremos lograr nuestros objetivos y seguir contribuyendo al progreso de las personas y de las empresas de una forma Sencilla, Personal y Justa.**

José Antonio Álvarez  
Consejero delegado

En 2015 hemos avanzado en los principales objetivos estratégicos y ofrecido una buena evolución de nuestras variables financieras.

En 2016 continuaremos progresando en la transformación comercial del Grupo

# Gobierno corporativo

Santander ha reforzado su gobierno corporativo, con especial foco en el rol y funcionamiento del consejo de administración y en su liderazgo en las principales políticas y estrategia del Grupo, así como en el papel clave que desempeña en la gestión de los riesgos, de acuerdo con los más altos estándares internacionales en esta materia.



## Consejo comprometido y con una composición equilibrada

- De los 15 consejeros, 11 son externos y 4 ejecutivos.
- Consejo diverso (33% de mujeres consejeras) y con experiencia internacional.



## 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.
- Nueva política de retribución de consejeros ejecutivos y alta dirección, alineada con la cultura de Sencillo, Personal y Justo.



## A la vanguardia internacional en mejores prácticas de gobierno. En 2015:

- Gana importancia la figura del *lead director* y se potencia el papel de las comisiones del consejo.
- Refuerzo del gobierno de la gestión de riesgos.
- Marco de gobierno interno de las relaciones matriz-filiales.

## Consejo de administración

El consejo es el máximo órgano de decisión del Grupo, salvo en las materias reservadas a la junta general de accionistas. Santander cuenta con un consejo altamente cualificado; la experiencia, conocimiento, dedicación de los consejeros y la diversidad en su composición, constituyen su principal activo.

En línea con la visión y misión del Banco y en el marco de su función general de supervisión, el consejo de administración lidera las decisiones que se refieren a las principales políticas y estrategia del Grupo, la cultura corporativa, la definición de las estructuras del Grupo y la promoción de las políticas adecuadas en materia de responsabilidad social corporativa. Además, y en especial, en el ejercicio de su responsabilidad e involucración en la gestión de todos los riesgos, debe aprobar y monitorizar el marco y apetito de riesgos y vigilar que se respete el modelo de las tres líneas de defensa (negocio y originación de riesgo; control de riesgos y cumplimiento; y auditoría interna).

Su funcionamiento y actuación se regulan en la normativa interna del Banco, que está regida por los principios de transparencia, responsabilidad, justicia, eficacia y defensa de los intereses de los accionistas. Además, el consejo vela por el cumplimiento de las mejores prácticas internacionales y sigue avanzando para alcanzar los más altos estándares en materia de gobierno corporativo, para lo cual ha realizado diversas modificaciones en su reglamento de funcionamiento durante 2015.

El consejo de administración de Banco Santander tiene una composición equilibrada entre consejeros ejecutivos y externos. Este año se ha reforzado el consejo con más presencia de externos —en su mayoría independientes—, que aseguran un adecuado control del negocio y la toma de decisiones, promoviendo, además, un debate más intenso y de mayor calidad sobre todos los asuntos.

Un gobierno corporativo robusto es clave para garantizar un modelo de negocio sostenible a largo plazo

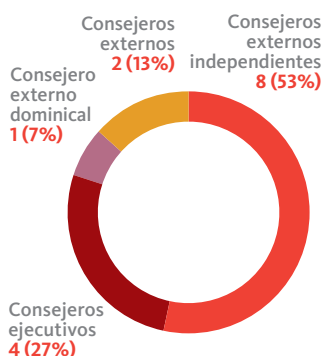


Para más información sobre el gobierno corporativo, ver páginas 74 a 111 del informe anual de Banco Santander

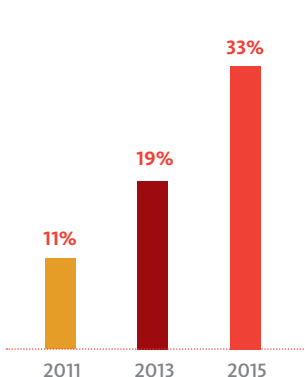


## El consejo de Banco Santander

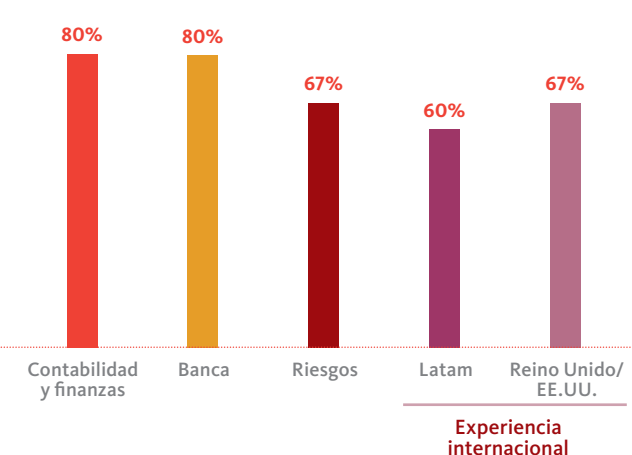
### Composición del consejo Número y % de consejeros



### Diversidad en el consejo % de mujeres consejeras



### Competencias relevantes de los miembros del consejo %



Todos sus miembros se caracterizan por su profesionalidad, integridad e independencia de criterio e, individual y colectivamente, reúnen las condiciones, experiencia y dedicación necesarias para alcanzar el objetivo de convertir a Santander en el mejor banco comercial. El perfil de los consejeros externos incorpora profesionales con una extensa 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.

Desde finales de 2014 Santander elevó a rango estatutario la figura de consejero coordinador (*lead director*), que se ha consolidado este año tras el nombramiento de Bruce Carnegie-Brown.

#### Política retributiva

La política de retribuciones de los consejeros y de la alta dirección del Banco tiene en cuenta 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.



21

sesiones celebradas por el consejo durante el ejercicio 2015.

#### Nuevo auditor

El consejo de administración celebrado el día 6 de julio de 2015 seleccionó a PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC) para ser el auditor externo de Banco Santander y de su Grupo consolidado que verifique las cuentas anuales correspondientes a los ejercicios 2016, 2017 y 2018. Esta decisión se adoptó en línea con las recomendaciones de gobierno corporativo en materia de rotación del auditor externo, a propuesta de la comisión de auditoría y como resultado de un concurso de selección desarrollado con plena transparencia. El consejo ha propuesto a la junta general ordinaria esta designación.

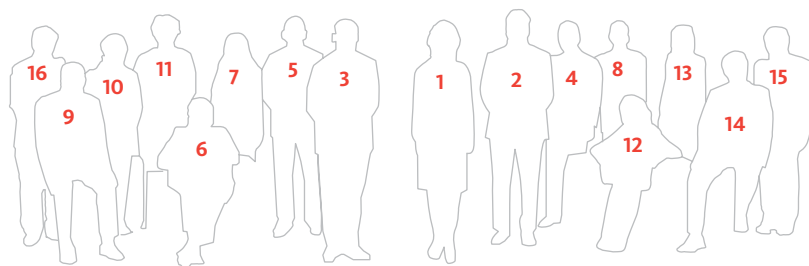
### Cambios en la composición del consejo

- El consejo de administración, en su reunión de 30 de junio de 2015, acordó nombrar a Ignacio Benjumea, hasta entonces secretario general y del consejo, consejero externo de Banco Santander. Con esa misma fecha, Jaime Pérez Renovales fue nombrado nuevo secretario general y del consejo, y Juan Rodríguez Inciarte presentó su dimisión como consejero.
- Por su parte, Sheila Bair presentó su renuncia al cargo de consejera, con efectos 1 de

octubre, tras su nombramiento como rectora de Washington College. Para cubrir su vacante, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de nombramientos y tras haber obtenido las autorizaciones regulatorias correspondientes, acordó designar consejera independiente a Belén Romana.

- Los nombramientos de Ignacio Benjumea y Belén Romana se someterán a la próxima junta general de accionistas para su ratificación.

## Consejo de administración de Banco Santander



1.  
**D.<sup>a</sup> 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) y  
coordinador de los consejeros  
externos (*lead director*)  
● ● ● ● ● ▲

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



Edificio Pereda, Ciudad Grupo  
Santander, Boadilla del Monte,  
Madrid, España. 22 de  
diciembre de 2015.

9.  
**D. Juan Miguel Villar Mir**  
Consejero externo  
(independiente)  
▲ ●

10.  
**D.<sup>a</sup> Belén Romana García**  
Consejera externa  
(independiente)  
▲

11.  
**D. Javier Botín-Sanz  
de Sautuola y O'Shea**  
Consejero externo  
(dominical)  
● ● ● ● ● ▲

12.  
**D.<sup>a</sup> Esther Giménez-Salinas  
i Colomer**  
Consejera externa  
(independiente)  
■ ▲



● Comisión ejecutiva

▲ Comisión de auditoría  
● Comisión de nombramientos  
■ Comisión de retribuciones

● Comisión de supervisión de riesgos,  
regulación y cumplimiento  
■ Comisión internacional  
▲ Comisión de innovación y tecnología



Acceda a la fotografía  
interactiva del consejo.

5.  
**D. Matías Rodríguez Inciarte**  
Vicepresidente. Consejero  
ejecutivo



6.  
**D. Guillermo de la Dehesa  
Romero**  
Vicepresidente. Consejero  
externo



7.  
**D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga**  
Consejera externa  
(independiente)



8.  
**D. Ignacio Benjumea Cabeza  
de Vaca**  
Consejero externo



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



14.  
**D. Ángel Jado Becerro de  
Bengoa**  
Consejero externo  
(independiente)



15.  
**D. Carlos Fernández  
González**  
Consejero externo  
(independiente)



16.  
**D. Jaime Pérez Renovales**  
Secretario general y del consejo

## Estructura y gobierno interno de Banco Santander

---

### Modelo de filiales

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

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.
- Las filiales están sujetas a la regulación y supervisión de sus autoridades locales, sin perjuicio de la supervisión global que ejerce el Banco Central Europeo sobre el Grupo.
- Los depósitos de los clientes están garantizados por los fondos de garantía de los países donde esté ubicada la filial respectiva.

Las filiales se financian de manera autónoma en términos de capital y liquidez. 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. Además, el Grupo cuenta con filiales cotizadas en algunos países, reteniendo siempre una participación de control.

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

### Centro corporativo

El modelo de filiales de Banco Santander se complementa con un centro corporativo que cuenta con unidades de soporte y control que realizan funciones para el Grupo en materia de riesgos, auditoría, tecnología, recursos humanos, legal, comunicación y marketing, entre otras. El centro corporativo aporta valor al Grupo:

- Haciendo más sólido el gobierno del Grupo, a través de marcos de control y de una supervisión globales, y de la toma de decisiones estratégicas.
- Haciendo más eficientes a las unidades del Grupo, fomentando el intercambio de las mejores prácticas en gestión de costes, economías de escala y marca única.
- Compartiendo las mejores prácticas comerciales, con foco en conectividad global, poniendo en marcha iniciativas comerciales globales e impulsando la digitalización, el centro corporativo contribuye al crecimiento de los ingresos del Grupo.

### Cambios en los consejos de las filiales en 2015

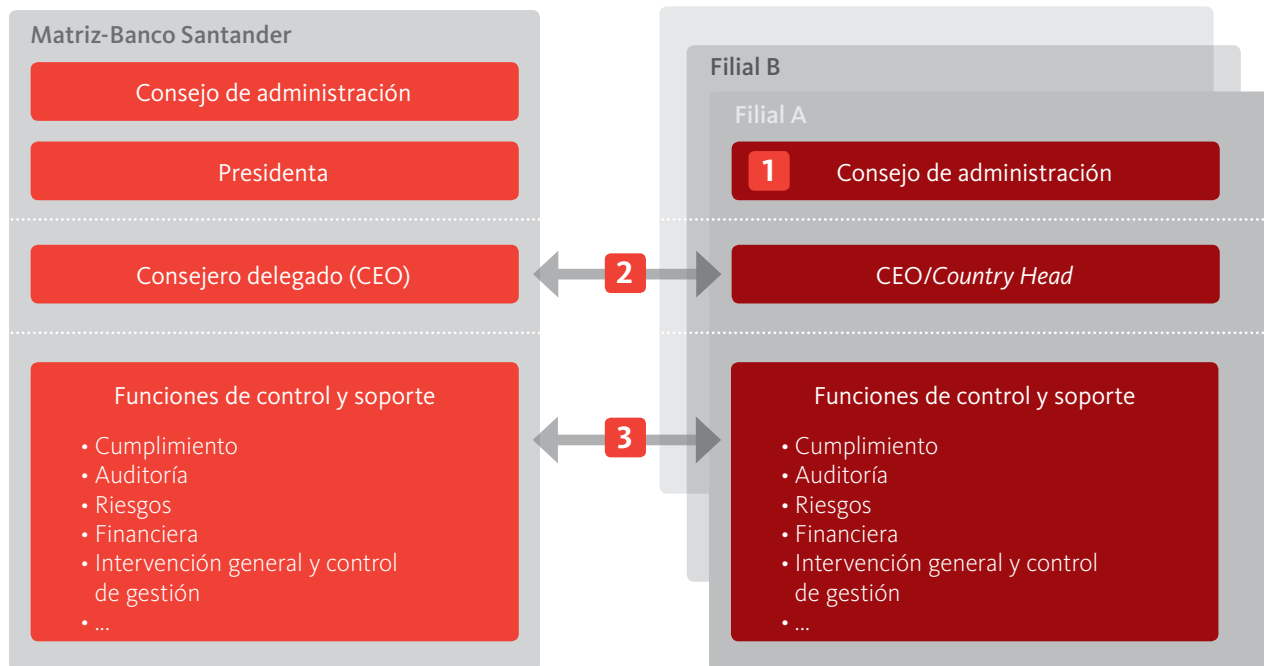
---

- Desde finales de 2014 se han producido cambios en los consejos de las distintas filiales del Grupo con el nombramiento de nuevos presidentes no ejecutivos y de nuevos *country heads* en Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, España y México. En particular, destaca la creación del consejo de Santander España, que no implica cambio societario, equiparando la estructura de gobierno de esta unidad al modelo de filiales del resto de países del Grupo. Además, Banco Santander reforzó su presencia y supervisión de los países con el nombramiento de nuevos consejeros del Grupo en los consejos de sus filiales principales.
- 

Grupo Santander está estructurado a través de un modelo de filiales cuya entidad matriz es Banco Santander, S.A.

---

## Relaciones matriz-filiales



Durante 2015, el consejo de administración acordó una serie de cambios para simplificar la estructura del centro corporativo con el objetivo de aumentar la capacidad de respuesta al cliente interno y reforzar el control del riesgo. De esta forma, el número de divisiones del centro corporativo se ha reducido de 15 a 10.

### Gobierno interno de Grupo Santander

Santander se ha dotado de un sistema de gobierno interno que comprende, entre otros elementos, un modelo de gobierno (*Governance Model*) que establece los principios que rigen la relación entre el Grupo y sus filiales, y la interacción que debe existir entre ellos, en tres niveles:

- en los órganos de administración de las filiales, donde el Grupo facilita unas pautas de composición, constitución y funcionamiento de los consejos de las filiales,
- entre los *chief executive officer* (CEO) y *country heads* de estas y el Grupo, así como,
- entre las figuras que se han considerado relevantes por ejercer, en el Grupo y las filiales, respectivamente, funciones de control, así como entre determinadas funciones de soporte y de negocio del centro corporativo y las filiales.

Asimismo, Santander cuenta con un marco de gobierno interno y con unos marcos temáticos (*Corporate framework*), elaborados como marcos comunes de actuación en relación con aquellas

materias que se han considerado relevantes, por su incidencia en el perfil de riesgos del Grupo —entre las que destacan riesgos, capital, liquidez, gobierno corporativo, auditoría, contabilidad e información, financiera, tecnología, comercialización de productos y servicios, prevención de blanqueo de capitales o marca y comunicación— y que recogen:

- el modo de ejercer la supervisión y control del Grupo sobre las filiales y
- la participación del Grupo en ciertas decisiones relevantes de las filiales.

Ambos conjuntos de documentos, que conforman el *Governance framework*, han sido aprobados por el consejo de administración de Banco Santander, S.A. para su adhesión posterior por los órganos de gobierno de las filiales, teniendo en cuenta los requerimientos locales que a estas les resultan aplicables.

### Gobierno de la función de riesgos

Durante 2015, el consejo de administración de Banco Santander acordó cambios significativos en la forma en la que se estructura el gobierno de la función de riesgos, delimitando de una forma más clara las responsabilidades de los distintos comités y separando las unidades de toma de decisiones y gestión de riesgos de las dedicadas a su control. De esta manera, el gobierno de la función de riesgos en su más alto nivel en el Grupo, se estructura a través de una comisión del consejo (comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento) y de dos comités, uno ejecutivo y otro de control.



Más información sobre el gobierno corporativo de la función de riesgos en las páginas 182 a 193 del informe anual de Banco Santander





Crecemos  
contigo a  
cada paso

Notificación  
pagos y recibos

1%  
2%  
3%



# 1

## Modelo de negocio y estrategia

- ▶ 30 Misión y modelo de negocio
- ▶ 32 Visión y creación de valor
  - 34 Empleados
  - 38 Clientes
  - 44 Accionistas
  - 48 Sociedad
- ▶ 52 Gestión del riesgo

Queremos ganarnos la confianza y fidelidad de nuestros empleados, clientes, accionistas y sociedad.

Empleados



Clientes



Sociedad



Accionistas



Acceda a estas y otras experiencias reales.

# Misión y modelo de negocio

Santander cuenta con un modelo de negocio centrado en el cliente que le permite cumplir con su misión de contribuir al progreso de las personas y de las empresas.

## Un banco grande pero sencillo

### 1 Diversificación geográfica, centrada en Europa y América

Grupo Santander cuenta con una diversificación geográfica equilibrada entre mercados maduros y emergentes, con presencia relevante en Argentina, Brasil, Chile, España, Estados Unidos, México, Polonia, Portugal, Reino Unido y en el negocio de financiación al consumo en Europa<sup>1</sup>.

A su oferta de servicios local, Santander suma áreas de negocio globales que desarrollan productos que se distribuyen en las redes comerciales del Grupo y que atienden a clientes de ámbito global.



Masa crítica  
en 10 mercados  
principales

Contribución  
al beneficio

Europa 56% América 44%

1. Santander Consumer Finance desarrolla su negocio fundamentalmente en Alemania, Francia, Italia, países nórdicos, Polonia y otros países del centro y este de Europa.

### 2 Foco en banca comercial

El modelo comercial de Banco Santander está diseñado para 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. Ganar su confianza y fidelidad es el principal objetivo del Banco. Santander tiene altas cuotas de mercado en banca comercial en sus principales países, en los que su mayor negocio es captar depósitos y conceder préstamos. El Banco centra su oferta de banca mayorista en dar servicio a sus clientes principales en los mercados locales.



81%  
del beneficio  
viene de la banca  
comercial

### 3 Modelo de filiales

Grupo Santander está estructurado a través de un modelo de filiales autónomas en capital y liquidez, que están sujetas a la regulación y supervisión de sus autoridades locales, además de la que ejerce el Banco Central Europeo sobre el Grupo consolidado.

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



Diversificación  
geográfica



Foco en banca  
comercial



Modelo  
de filiales

## Un centro corporativo que añade valor

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

Los empleados de Santander comparten una cultura corporativa enfocada al cumplimiento de la misión del Grupo y a alcanzar su visión.

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 que contribuye al progreso de las personas y de las empresas de una forma Sencilla, Personal y Justa.



Talento  
internacional,  
cultura y marca

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

### 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, con una gestión y cultura de riesgos que trata de mejorar cada día. Cuenta con un capital sólido y adecuado a su modelo de negocio, estructura de balance, perfil de riesgos y exigencias regulatorias.

Santander mantiene un perfil de riesgo medio-bajo y una alta calidad de sus activos, con una gestión y cultura de riesgos que trata de mejorar cada día. Cuenta con un capital sólido y adecuado a su modelo de negocio, estructura de balance, perfil de riesgos y exigencias regulatorias.

El centro corporativo aporta valor y maximiza la competitividad de las filiales, ayudándolas a ser más eficientes, apoyándolas en la generación de ingresos e implementando los estándares más exigentes en términos de gobierno corporativo a través de marcos de actua-

ción, políticas corporativas 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.



47,6%  
ratio de eficiencia

Innovación,  
transformación  
digital y mejores  
prácticas

### 6 Innovación, transformación digital y mejores prácticas

La innovación siempre ha sido una de las señas de identidad de Grupo Santander. En numerosas ocasiones el Banco ha revolucionado el sector financiero con nuevos productos y servicios. Su dimensión le 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.

Santander está llevando a cabo un intenso proceso de digitalización que afecta no solo a los servicios que presta a sus clientes sino también a todas sus operaciones, tanto internas como externas; a cómo usar los datos para impulsar el crecimiento del negocio; a la actualización y modernización de los sistemas; y a la simplificación de procesos y de la organización en general.



# 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.

## Nos hemos marcado unos objetivos ambiciosos...



## ... y hemos definido cómo alcanzarlos.

2014	2015	2018	Págs. con más info
3	3	>5	34-37
11,6	12,7	17	38-39
968	1.049	1.646	38-39
5%	6%	> competidores	64
5	5	Todas <sup>2</sup>	43
14,1	16,6	30	40-41
5,4	4,3	c. 10% <sup>1</sup>	18
9,65%	10,05%	>11%	44-64
1,43%	1,25%	1,2% <sup>1</sup>	64
47,0%	47,6%	<45%	63
24,4%	-7,0%	doble dígito	62
11,0%	11,0%	c. 13%	62
20%	38%	30-40%	45
30	35	130 <sup>3</sup>	50-51
—	1,2	4,5 <sup>3</sup>	49

## Sencillo | Personal | Justo

Sencillo, Personal y Justo (*Simple, Personal and Fair*) es la esencia de la cultura corporativa del Banco. 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 empleados, clientes, accionistas y con la sociedad.

## Sencillo

Ofrecemos un servicio accesible para nuestros clientes, con productos sencillos y fáciles de entender. Utilizamos un lenguaje claro y mejoramos nuestros procesos cada día.

## Personal

Tratamos a nuestros clientes de forma individual y personalizada, ofreciéndoles las alternativas que mejor se adaptan a sus necesidades. Intentamos que cada uno de nuestros empleados y clientes se sienta único y valorado.

## Justo

Tratamos a nuestros empleados y clientes de forma justa y equitativa, siendo transparentes y cumpliendo nuestras promesas. 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.

Según la encuesta de compromiso llevada a cabo en 2015 y con una tasa de respuesta del 84%, tras solo ocho meses desde el lanzamiento de la nueva cultura corporativa, el 75% de los profesionales de Santander perciben al Banco como Sencillo, Personal y Justo.

1. Media 2015-2018.

2. Excepto en Estados Unidos, donde se situará cerca de los competidores.

3. Cantidad total 2016-2018.

4. Calculados sobre beneficio ordinario.



## 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.

Santander aspira a situarse en el top 3 de mejor banco para trabajar en la mayoría de las geografías en las que está presente y continúa reforzando su cultura corporativa.

### Nuevas formas de trabajar

Durante 2015 se han definido nuevas formas de trabajar en Santander, basadas en la nueva cultura corporativa. Se han establecido unos comportamientos y unos sistemas de trabajo más flexibles, que permitan un mejor equilibrio entre la vida profesional y la personal.

- **Comportamientos corporativos.** En un proceso en el que han participado los propios empleados en todos los países, se han definido ocho comportamientos corporativos que marcarán la forma de trabajar para hacer de Santander un banco más Sencillo, Personal y Justo. Estos comportamientos han sido adaptados a la realidad local de cada país.

### Comportamientos corporativos para un banco más Sencillo, Personal y Justo



#### Soy respetuoso

"Muestro respeto y trato a los demás como me gusta que me traten, reconociendo y aprovechando sus diferencias".



#### Escucho de verdad

"Escucho y me pongo en el lugar del otro para entender mejor sus necesidades".



#### Hablo claro

"Hablo claro, me adapto a mi interlocutor y contexto, cuestionando las cosas constructivamente".



#### Cumplo las promesas

"Cumplo lo que prometo y soy coherente en todo lo que hago".



#### Promuevo la colaboración

"Promuevo de forma activa la colaboración para ofrecer la mejor solución para mis clientes y colegas".



#### Trabajo con pasión

"Trabajo con pasión y energía y doy lo mejor de mí para ganarme la confianza y fidelidad de mis clientes y colegas".



#### Apoyo a las personas

"Ayudo a las personas que me rodean en su desarrollo, dándoles *feedback* y reconociendo sus esfuerzos".



#### Impulso el cambio

"Impulso el cambio en todo lo que hago aportando soluciones creativas e innovadoras, aprendiendo de los errores".





1

**Política corporativa de flexibilidad**

Un marco válido para todos los países, adaptado e implantado localmente.



2

**Liderazgo y cultura**

Gestión de personas y equipos que permita el equilibrio de la vida profesional y personal y mejore la eficiencia.



3

**Objetivos y planificación**

Un sistema de trabajo planificado sobre objetivos claros, donde los horarios ya no marcan la manera de trabajar.



4

**Espacios y colaboración**

Espacios de trabajo más abiertos y colaborativos.



5

**Tecnología y medios**

Herramientas que permitan trabajar en remoto, en cualquier momento y lugar.



6

**Procesos**

Simplificación de procesos para hacer un uso más productivo del tiempo.

• **Flexiworking.** Es una nueva forma de trabajar en el Banco cuyos objetivos son:

- Mejorar la organización y planificación del trabajo, siendo más eficientes y colaborativos, sacando más partido a la tecnología, eliminando la burocracia y haciendo mejor uso de las reuniones y del correo electrónico.
- Dar autonomía a los directivos para que faciliten a sus equipos medidas de flexibilidad que les ayuden a conciliar más y mejor.
- Responder al compromiso y dedicación de los empleados.

La primera iniciativa ha sido la política de flexibilidad. En el centro corporativo se formalizaron en 2015 un total de 939 planes de flexibilidad, que se traducen en 34.446 medidas, de las que disfrutaron el 93% de los empleados.

Una de las claves del éxito de *Flexiworking* es la figura de los impulsores, profesionales seleccionados en las distintas divisiones y países que están ayudando a impulsar e implantar la nueva cultura.

• **Nuevo modelo de relación entre países y corporación,** para identificar y compartir las mejores prácticas sobre gestión de personas aprovechando la diversidad del Grupo. Tiene tres ámbitos de actuación: regulación y *governance*, para asegurar el cumplimiento de los requerimientos regulatorios en materias de compensación, sucesión, formación, etc.; políticas, para diseñar líneas básicas de gestión de personas en el Grupo, pero con autonomía para adaptar y ejecutar según cada situación

particular; y apoyo adicional de la corporación, aportando valor añadido, por ejemplo, asegurando que se compartan las buenas prácticas e impulsando proyectos globales.

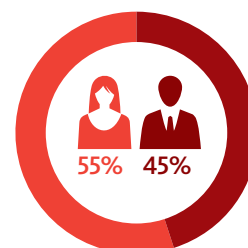
• **Transformación digital.** En 2015 se pusieron en marcha los *Digital Days*, celebrados tanto en el centro corporativo como en casi todos los países, con el objetivo de convertir a los empleados en prescriptores de la banca digital.

También se han lanzado aplicaciones móviles para empleados, como la *app* de Gastos y la de Incidencias en el centro corporativo, que facilitan las liquidaciones de gastos y el reporte de incidencias de distinto ámbito, respectivamente; o la de *É Comigo Santander*, en Brasil, que también sirve para reportar incidencias.

• **Política de voluntariado corporativo.** Aprobada en diciembre por el consejo de administración con el fin de ordenar las iniciativas de voluntariado existentes y ponerlas en valor. Contará con la educación como eje central y dos momentos clave: la Semana Somos Santander, que se celebra en junio, y el Día Internacional del Voluntariado, en diciembre. A todo esto se sumarán las iniciativas locales que se realizan en cada país. Santander contaba con 55.254 voluntarios en todo el mundo en 2015.

• **Semana Somos Santander.** Bajo el lema *Una Semana Sencilla, Personal y Justa*, la nueva cultura corporativa fue el eje central de la Semana Somos Santander 2015. Se desarrollaron actividades corporativas y locales para fomentar entre los empleados el compromiso, la educación, la escuela y el orgullo de pertenencia.

193.863  
Empleados



Antigüedad media en años

9 11

Titulados universitarios

55% 45%

Edad media

37 39



Town hall meeting de Ana Botín con empleados en la Ciudad Grupo Santander, junio 2015.

### Gestión del talento

Durante 2015 se han incorporado las siguientes novedades en la gestión de personas, para alinearla con la transformación que está viviendo el Grupo:

- **Política y proceso de planificación de la sucesión:** para establecer las directrices de gestión y seguimiento de posibles reemplazos y de la sucesión en puestos clave de la alta dirección y de funciones de control.
- **Inclusión de métricas de satisfacción de clientes:** para el cálculo de la retribución variable de los empleados.
- **Política de oferta abierta:** desde abril, los empleados del Grupo pueden elegir los cursos de formación que prefieren realizar en función de sus intereses y de las necesidades de sus puestos de trabajo.
- **ERM (Employee Relationship Management):** esta herramienta permite conocer mejor a los profesionales del centro corporativo, segmentándolos con un enfoque cliente según sus perfiles para ajustar las acciones de formación y desarrollo de RR.HH. a sus necesidades específicas.
- **Evaluación del desempeño:** se ha realizado una evaluación 180º para los directivos y se han incluido los nuevos comportamientos corporativos en esta evaluación.

También se han consolidado varios proyectos que se pusieron en marcha durante 2014:

- **Comités de Valoración del Talento (CVT):** órganos que se reúnen periódicamente y cuentan con el impulso y participación de la alta dirección. En ellos se analiza el desempeño de los profesionales y su potencial. Durante 2015 se valoró a más de 1.350 directivos, de los cuales cerca del 35% tiene un plan de desarrollo individual.
- **Global Job Posting:** plataforma que ofrece a todos los profesionales la posibilidad de conocer y optar a las vacantes existentes en el Grupo. En 2015, se materializaron 381 ofertas de incorporación a través de este medio.

### Comunicación transparente

Durante 2015 se ha profundizado en el proceso de escucha y diálogo permanente con los empleados.

- **Santander Ideas.** La primera red social interna del Grupo, permite a los profesionales de todos los países compartir sus ideas sobre temas estratégicos para el Banco, votarlas y comentarlas.

Sus 27.850 usuarios han aportado más de 13.000 ideas desde el lanzamiento de la plataforma en 2014.

En 2015, Santander Ideas ha recibido 3.046 ideas y se han celebrado siete retos en seis países: Argentina, Chile, Portugal, Polonia, centro corporativo (España) y Alemania. En estos retos, los empleados han aportado sugerencias para conseguir un banco más Sencillo, Personal y Justo para empleados, clientes, accionistas y la sociedad.

### Encuesta anual de compromiso

► Los resultados en 2015 muestran una mejora, sobre todo en dos aspectos: el equilibrio entre la vida profesional y personal, que pasa del 50 al 72%, gracias a la puesta en marcha de *Flexiworking*; y el papel de los directivos como gestores de personas, especialmente en lo referente a respeto y reconocimiento, que ha mejorado hasta el 72%, frente al 61% de 2014.

► Además, siguen existiendo áreas de mejora relativas al apoyo organizativo, como la agilidad en la toma de decisiones, la simplificación de procesos y la mejora de la organización de los puestos, aunque en términos generales sube del 63 al 66%.

84%  
participación

75%  
empleados comprometidos

82%  
empleados se sienten orgullosos de ser parte de Santander

Entre las ideas implantadas este año destacan, además de *Flexiworking*, *Best4us*, que pone en contacto a empleados de todo el Grupo para compartir intereses comunes (aprender idiomas, intercambios culturales); *Santander Benefits*, un espacio *online* que promociona ofertas y servicios para los profesionales del Grupo en España; e ideas relacionadas con la Oficina del Futuro, un nuevo modelo de oficina que permite procesos más simples, una tecnología más intuitiva y espacios diferenciados según las necesidades del cliente.

- Se han celebrado diversos **town hall meetings y reuniones**, tanto en el centro corporativo como en los países, liderados por la presidenta, el consejero delegado y los responsables de países y divisiones, para reforzar la comunicación de los avances en la ejecución de la estrategia e impulsar la cultura corporativa.

### Reconocimientos

Entre los reconocimientos alcanzados por Banco Santander durante 2015 cabe señalar:

- 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 cuatro empresas favoritas para trabajar para los estudiantes de empresariales y escuelas de negocio que la consideran, además, la entidad financiera preferida.
- En el *ranking* Latam 2015 de Universum, Santander se sitúa como el primer banco y ocupa la octava posición de las mejores empresas para trabajar entre los estudiantes de empresariales de América Latina.
- 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.

SANTANDERideas:)



27.850

usuarios de  
la plataforma  
Santander Ideas



3.046

ideas de empleados  
recibidas en 2015

### EXPERIENCIA SANTANDER



**“Cuando nuestros clientes están felices y satisfechos, siento que he hecho un buen trabajo”**

Jigar Thakkar lleva trabajando nueve años en Banco Santander. Actualmente es director de sucursal en St. Albans (Londres, Reino Unido), donde también participa en actividades de voluntariado en la comunidad.

Gracias a Sencillo, Personal y Justo, siente que el Banco ha cambiado la forma de tratar a los clientes, simplificando los procesos y fomentando un trato más personal con cada uno de ellos.



Acceda a estas y otras  
experiencias reales.

## Clientes

En Santander queremos ayudar a nuestros clientes a progresar día a día: con soluciones sencillas y personalizadas que incrementen su vinculación con el Banco; un trato justo y equitativo basado en la confianza; y un servicio excelente a través de nuestras oficinas y canales digitales.

Durante 2015 Santander ha seguido avanzando en la transformación de su modelo comercial con tres prioridades claras:

- **Vinculación de clientes**, con programas específicos en todos los países que permitan alcanzar el objetivo de 18,6 millones de clientes vinculados en 2018.
- **Transformación digital**, con una estrategia integral que ayude a conseguir 30 millones de clientes digitales en 2018.
- **Excelencia operativa**, con iniciativas que mejoren la experiencia del cliente para que Santander se sitúe en 2018 en el top 3 de satisfacción de clientes en sus principales mercados.

### Vinculación de clientes

El desarrollo de ofertas de valor por tipos de clientes y contar con una estrategia a largo plazo es la base para aumentar la confianza y fidelidad de los clientes en los principales países del Grupo. Entre las iniciativas impulsadas en 2015 destacan:

- **Mundo 1|2|3**. En España, la Cuenta 1|2|3 para particulares se lanzó en mayo y remunera los saldos con intereses del 1%, 2% y 3% hasta 15.000 euros y bonifica recibos. Además, esta solución se ha adaptado y extendido al segmento pymes, bonificando los pagos de nóminas y seguridad social, impuestos y suministros relacionados con la actividad empresarial, y dando acceso a financiación en condiciones preferentes.

En Portugal, Mundo 1|2|3 se lanzó en marzo y ofrece a los clientes descuentos en las compras con la tarjeta 1|2|3, *cashback* en los recibos domiciliados o descuentos al repostar gasolina, entre otras ventajas.

En Reino Unido, la oferta de valor 1|2|3 se consolida como la primera elección de los clientes que deciden cambiar de banco.

- **Santander Select**. La propuesta de valor diferencial para los clientes de rentas altas ya está implantada en todos los países y cuenta con más de dos millones de clientes. Se trata de un modelo de atención especializado, con una oferta global y exclusiva adaptada a las necesidades de estos clientes, que durante este año se ha mejorado y ampliado. Como ejemplo de estas mejoras destaca *Select Expat* en México, que aprovecha las ventajas de la globalidad del Grupo para acompañar a los clientes en su internacionalización; el lanzamiento de la gama de fondos perfilados disponible en varias geografías; o la consolidación de la tarjeta de *Débito Global*.

- **Santander Private Banking**. Un modelo de servicio integral y especializado para los clientes de mayor patrimonio, que durante este año ha obtenido importantes reconocimientos, como los otorgados por la revista *Euromoney* en Argentina, Chile y Portugal; *The Banker* en Latinoamérica y Portugal; y *Global Finance*, en España, México y Portugal. El negocio de Banca Privada ha aumentado su volumen de patrimonio gestionado en un 5% durante este año.

- Santander cuenta con **programas específicos para pymes** que combinan una potente oferta financiera con soluciones no financieras que ayudan a impulsar la internacionalización, la conectividad, la formación, la atracción de talento, etc. Durante 2015 este programa se ha extendido a Uruguay, Argentina, Brasil y Chile y ya funciona en ocho países del Grupo. *Santander Advance* y *Breakthrough* son las principales señas de identidad de este programa.

### Mundo 1|2|3 en cifras



#### Reino Unido

4,6 millones de clientes 1|2|3

1 millón de nuevos clientes 1|2|3 en 2015

Para el 96% de los clientes con cuenta 1|2|3, Santander es su banco principal



#### España

860.000 cuentas

237.000 nóminas captadas



#### Portugal

>110.000 clientes

53.920 clientes con solución 1|2|3 completa que incluye cuenta, tarjeta y seguro de protección

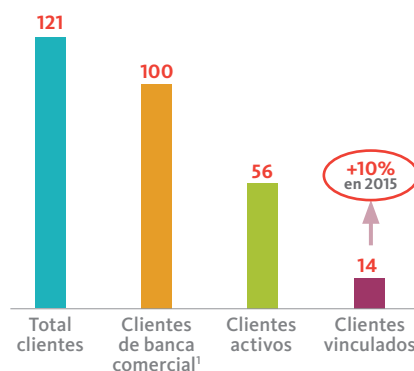
## ■ Clientes del Grupo

Millones

España	12,7
Portugal	3,8
Reino Unido	26,0
Polonia	4,3
Alemania	6,1
Resto Europa	10,8
<b>Total Europa</b>	<b>63,7</b>
Brasil	32,4
México	12,4
Chile	3,6
Argentina	2,8
Resto Latinoamérica	0,8
<b>Total Latinoamérica</b>	<b>52,0</b>
<b>Estados Unidos</b>	<b>5,1</b>
<b>Total clientes</b>	<b>120,8</b>

## ■ Santander tiene un gran potencial de vinculación de clientes

Millones de clientes



1. Excluidos clientes de financiación de consumo.

Un cliente vinculado es más rentable



x4 particulares  
x4 pymes  
x5 corporaciones

Además, aprovechando las sinergias y capacidades internacionales, Santander cuenta con soluciones específicas para **apoyar la internacionalización** de sus clientes. Entre las principales iniciativas destacan:

- **Santander Passport.** Un modelo de atención especializado para compañías con actividad multinacional a las que se ofrece una gestión y atención homogénea en todos los países del Grupo. Cuenta con más de 6.000 clientes registrados y está implantado en ocho países. En 2016 está prevista la incorporación al modelo del resto de países donde el Banco tiene presencia comercial.
- **Santander Trade.** Un portal dedicado al comercio exterior que ofrece información, herramientas y recursos para ayudar a las empresas a hacer crecer su negocio en el extranjero. Ya está disponible en 14 países, tiene más de dos millones de visitas desde su

creación y más de 35.000 usuarios exportadores e importadores registrados.

Dentro de este portal, el Club Santander Trade es una innovadora plataforma social que permite a los clientes del Banco de distintos países ponerse en contacto para expandir su actividad internacional. En la actualidad, cuenta con más de 11.000 miembros.

- **International Desk.** Con presencia en 14 países y más de 8.000 clientes registrados, es un servicio que proporciona apoyo a las empresas que quieren entrar en mercados donde opera el Banco, facilitando su implantación en el nuevo país.

En paralelo, se está avanzado en la definición de corredores comerciales dentro del Grupo (por ejemplo, Reino Unido con España o México con España) y se están mejorando las herramientas, productos y servicios de negocio internacional para ofrecer las mejores soluciones a nuestros clientes.

## Conocer las necesidades de los clientes

- Con el fin de profundizar en el conocimiento de los clientes y tener una visión de 360 grados de sus comportamientos y preferencias en la relación con el Banco, durante este año se ha avanzado en el desarrollo de NEO CRM. Esta herramienta utiliza la metodología *business intelligence* para recopilar más de 500 momentos de relación con el Banco y aprender cómo se comporta el cliente. Sobre

la base de este conocimiento se pueden lanzar acciones comerciales o recabar la opinión de los clientes, mejorando la efectividad comercial y su satisfacción.

- NEO CRM tuvo su origen en Chile en 2012 y ya está implantada en España, Brasil, Estados Unidos y Uruguay. En 2016, se implantará en México, Argentina y Polonia.



## ■ Perfil del cliente multicanal

Nuestros clientes usan cada vez más el móvil para relacionarse con el Banco.

### Usuarios digitales:



**16,6**  
millones de  
usuarios digitales



17% más que  
el año anterior



**6,9**  
millones de  
usuarios móvil



50% más  
que el año  
anterior

### Número accesos/ mes por cliente:



**Internet**  
9 accesos/mes



**Móvil**  
13 accesos/mes

### Ventas:



15% en canales  
digitales

### Transacciones monetarias (excepto cash + direct debit):



58% en canales  
digitales

### Transformación digital

La transformación multicanal del modelo comercial es una de las prioridades estratégicas para Santander. Los canales digitales ofrecen nuevas oportunidades para personalizar la relación con los clientes, facilitar una mayor disponibilidad y cercanía y contribuir a mejorar la satisfacción y vinculación con el Banco.

Para impulsar esta transformación, Santander trabaja en **cuatro ejes principales**:

1. **Incorporar los canales digitales** en el día a día de la actividad comercial, sin olvidar la atención personal.
2. **Ofrecer la mejor experiencia** a los clientes, con nuevos modelos de relación multicanal diferentes para cada segmento.
3. Desarrollar nuevas funcionalidades, con el objetivo de tener los **mejores canales digitales del mercado**, especialmente en el ámbito de la banca móvil.

4. Impulsar una **cultura multicanal** que involucre y comprometa a todos los equipos del Banco con la transformación.

Para cada uno de estos ejes, los países han desarrollado proyectos específicos y todos ellos cuentan con sus propios **Planes de Transformación Multicanal**.

Además, y con el objetivo de impulsar el cambio, durante este año se ha puesto en marcha el **M Program**. Este programa tiene un enfoque colaborativo global-local y se basa en las mejores prácticas implantadas en los países para incorporar la multicanalidad en el día a día de la banca comercial.

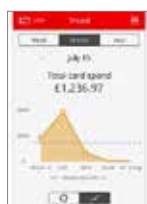
Entre los principales avances realizados por los países durante este año en el ámbito de la transformación digital destacan:

- **Santander UK** está participando en el primer grupo de emisores de *Apple Pay* en Reino Unido y ha desarrollado nuevas aplicaciones para móviles

## Iniciativas digitales



Cash Kitt



Spendlytics



Santander  
Watch



Mobile  
Deposit  
Capture



Apple Pay



App España



App Polonia



Otros





## La nueva oficina de Banco Santander

- Entrada sin barreras a área de autoservicio.
- Zona multicanal. (a)
- Cajero automático con horario extendido. (b)
- Recepción personalizada.
- Espera con comunicación digital y gestión de turnos.
- Atención comercial en puestos ágiles no asignados al gestor. (c)
- Cajas no visibles.
- Salas de dirección y salas de reunión. (d)
- Atención especializada en zonas exclusivas.



(a)



(b)



(c)



(d)

como *Cash Kitt*, que permite administrar pagos en grupo, y *Spendlytics*, que permite a los clientes un mejor control de los gastos de su tarjeta.

- En **España**, Santander ha renovado su web comercial y ha lanzado la nueva *app* para móviles, dirigida a pymes y empresas, y *Santander Watch*, que permite a los clientes consultar sus cuentas y sus tarjetas desde los relojes inteligentes.
- **Brasil** ha puesto en marcha un potente plan de clientes digitales: *Vale la pena ser digital*, para dar a conocer a los clientes la oferta digital del Banco. Además, ha lanzado una nueva versión de su *app* para móviles.
- En **Argentina**, Santander Río ha sido elegido por la revista *Global Finance* como el Mejor Banco Digital del país, por decimosexto año consecutivo.
- La aplicación de banca móvil de Bank Zachodni WBK ha sido considerada como la mejor de **Polonia** y la segunda mejor de Europa, según el estudio realizado por la consultora Forrester. Además, ha recibido el premio de *Global Finance* como la mejor banca móvil y la mejor *app* de Europa Central y del Este.

- En **Estados Unidos**, Santander ha puesto en marcha su banca por Internet para pymes y empresas, así como *Mobile Deposit Capture*, que permite procesar fácilmente y de forma segura los cheques vía móvil.
- **Santander México** ha llevado a cabo un proyecto de simplificación de credenciales, que permite el acceso a los diferentes canales digitales a partir de una única contraseña.

Como resultado de estas iniciativas, el número de clientes digitales está creciendo a buen ritmo: un 17% desde diciembre de 2014, alcanzando en la actualidad los 16,6 millones.

El Banco cuenta con un **área de Innovación**, cuyo objetivo es investigar y anticiparse a las tendencias del mercado, diseñando negocios y soluciones para los clientes desde una perspectiva global, disruptiva y a largo plazo. El Grupo también impulsa la innovación a través de **Santander Innoventures**, fondo corporativo de *venture capital* dotado con 100 millones de dólares que invierte en participaciones minoritarias en el capital de *start ups* del sector financiero, ayudándolas a crecer y,

■ Ejemplos de simplificación de procesos - *Customer Journeys*

## Brasil

## Proceso de apertura de cuenta corriente

## ANTES...

Cuenta: D+8

Tarjeta: D+16

Canales: D+22

Código de acceso: D+28

\*D+1 = 24H.

HOY...  
D+1\*.

## Portugal

## Proceso de apertura de cuenta corriente

## ANTES...

Se pedía al cliente que **firmara seis/ocho páginas** en el contrato de apertura de una cuenta (proceso basado en papel)



HOY... solo **dos firmas** (proceso digital en **tablet**).



## Reino Unido

## Proceso de apertura de cuenta corriente

## ANTES...

Se tardaba **seis días** en completar el proceso de apertura de una cuenta



HOY... el cliente sale de la oficina con la cuenta activada y operativa desde el día que la contrata.



## México

## Solicitud de crédito (pymes)

## ANTES...

**13 días** para completar el proceso



HOY... proceso digital: **48h** desde la solicitud hasta la recepción del efectivo.

a la vez, aprendiendo sobre las nuevas tecnologías que desarrollan para hacerlas útiles para el Grupo y sus clientes. Por su parte, las divisiones de Banca Comercial y de Tecnología y Operaciones ejecutan el día a día de la transformación digital, mejorando la oferta del Banco y dando respuesta a las necesidades del negocio.

Además, y con el objetivo de impulsar el proceso de cambio y asegurar la coordinación entre todas las áreas del Banco involucradas, durante este año se ha creado el **comité de coordinación de la transformación digital**, en el que participan las áreas de Estrategia e Innovación, las divisiones de Banca Comercial, Tecnología y Operaciones y los principales países del Grupo. Este comité reporta a los comités de dirección y de estrategia del Banco.

Adicionalmente, y en paralelo a los avances en el mundo digital, se sigue trabajando en mejorar la experiencia de los clientes en los canales tradicionales. **Las oficinas son el canal clave para mantener y reforzar las relaciones a largo plazo con los clientes.** En este sentido, España y Brasil han inaugurado este año su nuevo modelo de Oficina Santander, que responde a la forma actual de relación con el cliente, con avances tecnológicos para simplificar los procesos y hacerlos más fáciles e intuitivos, y espacios diferenciados que permiten que las ventajas de la tecnología se combinen con la proximidad del trato personal de los profesionales del Banco.

Por su parte, Argentina ha inaugurado su primera Oficina Digital. Otros países como México y Reino Unido estrenarán pronto sus nuevos espacios.

**Excelencia operativa**

Santander ha avanzado durante este año en las siguientes áreas clave:

- Transformar la experiencia del cliente para los principales procesos o *Customer Journeys*, como por ejemplo el *onboarding* de clientes (alta y activación de cuentas, solicitud de préstamos, etc.).
- Mejorar la experiencia y satisfacción del cliente.
- Crear valor para el cliente reduciendo los costes. El Grupo tiene como objetivo generar ahorros de 3.000 millones de euros hasta 2018 a través de una mayor eficiencia en tecnología y operaciones y en los centros corporativos del Grupo, y de una mayor digitalización del modelo de distribución comercial.

**Transformar la experiencia del cliente: *Customer Journeys***

Una experiencia de servicio excelente es esencial para conseguir clientes más satisfechos y vinculados.

## ■ Satisfacción de clientes

% clientes particulares activos satisfechos

Banco	2015	2014
Argentina	87,6%	86,8%
Brasil	71,6%	70,6%
Chile	92,6%	88,4%
España	87,6%	85,0%
México	94,0%	95,0%
Polonia	96,4%	93,5%
Portugal	93,1%	94,1%
Reino Unido	95,7%	94,5%
EE.UU.	81,8%	80,8%
Uruguay	94,3%	90,0%
<b>TOTAL</b>	<b>86,6%</b>	<b>85,3%</b>

Fuente: Benchmark Corporativo de Experiencia y Satisfacción de Clientes particulares activos. (Datos a cierre de 2015, correspondiente a los resultados de las encuestas del segundo semestre).

Con el fin de incorporar las sugerencias de los clientes y mejorar su experiencia en los principales procesos e interacciones con el Banco, Santander trabaja en la mejora continua de los *Customer Journeys*.

En 2015, todos los países han avanzado en el *Programa de Transformación de la Experiencia del Cliente*, proyecto que involucra a todas las áreas del Banco e implica el rediseño y simplificación de todos los procesos.

**Mejorar la experiencia y satisfacción del cliente**

Santander cuenta con diferentes iniciativas para medir y monitorizar la satisfacción del cliente. Cada año se realizan más de un millón de encuestas y se continúa trabajando para incorporar la voz de más clientes y en más momentos de su relación con el Banco.

Como resultado de estas iniciativas, en 2015 mejoró la satisfacción de los clientes en el conjunto de Grupo Santander.

En 2015, España, Reino Unido, México, Argentina y Portugal se situaron entre los top 3 en satisfacción de clientes en sus mercados, en línea con el objetivo definido para 2018

## EXPERIENCIA SANTANDER

**“Mi banco me funciona”**

Eugenio Navarrete es cliente de Banco Santander en Chile desde 1999, hace 17 años.

Hace algunos años su familia pasó por dificultades económicas y de salud.

Eugenio cuenta cómo Santander estuvo a su lado, apoyándole, como una persona, y no como un número.

Para Eugenio, Santander es su Banco y “*Mi banco me funciona*”.



Acceda a estas y otras experiencias reales.







## Accionistas e inversores

Con empleados más comprometidos y clientes más satisfechos, Banco Santander podrá ofrecer a sus accionistas una rentabilidad atractiva y sostenible para mantener su confianza a largo plazo.

Banco Santander se ha marcado las siguientes prioridades estratégicas de actuación para sus accionistas:

- Obtener una rentabilidad y un retorno atractivo y sostenible.
- Alcanzar una elevada recurrencia en ingresos.
- Mantener la prudencia en la gestión de riesgos.
- Gestionar con disciplina su capital.

En este sentido, en 2015 Banco Santander ha avanzado de forma significativa en todos y cada uno de los anteriores aspectos:

### Mantuvo una buena rentabilidad:

- Aumento del beneficio atribuido ordinario del 13%.
- RoTE ordinario del 11,0% y mejora del valor contable por acción del 3% en términos homogéneos.

### Aumentó la remuneración en efectivo y mantuvo el pago de los cuatro dividendos habituales:

- La remuneración en efectivo pasó del 20% al 38% del beneficio, en línea con la intención de mantener un *pay-out* en efectivo de entre el 30% y el 40% del beneficio recurrente.
- La retribución total al accionista con cargo a los resultados del ejercicio 2015 ascenderá a 0,20 euros por acción. Tres de estos dividendos ya han sido abonados, por un importe de 0,05 euros por acción cada uno. El cuarto y último está previsto para mayo de 2016.

### Reforzó su capital:

- A través de la generación orgánica de capital y de la colocación privada acelerada llevada a cabo en

enero. Adicionalmente, se realizaron tres *scrips dividends*, dos con cargo a los resultados de 2014 y uno con cargo a los resultados de 2015.

- Santander se posiciona en una situación confortable de capital, con una ratio de capital Basilea III (CET1 *fully loaded*) del 10,05% a cierre de 2015, lo que le permitirá aprovechar las oportunidades de crecimiento orgánico en los principales mercados en los que opera. La ratio de capital regulatorio de Santander (12,55%) es 280 puntos básicos superior a la requerida por el BCE para 2016 (9,75%).

### Avanzó en la mejora de la gestión del riesgo:

- La tasa de morosidad se redujo en 83 puntos básicos hasta el 4,36%, mientras que el coste del crédito se situó en el 1,25%.
- A través de la implantación de *Santander Advanced Risk Management*, el Banco quiere sentar las bases para disponer del mejor modelo de gestión integral de riesgos de la industria.

### Estableció las bases de un nuevo modelo comercial que permitirá un crecimiento orgánico de capital:

- Este modelo se basa en cuatro palancas principales: aumento de los clientes vinculados; incremento de los clientes digitales; mejora de la satisfacción de clientes; y foco en negocios de mayor crecimiento como pymes, financiación al consumo y banca privada.

### Incrementó el número de accionistas:

- El número total de accionistas de Banco Santander se sitúa en 3,6 millones repartidos entre más de 100 países a cierre de año.

Santander tiene como objetivo que el dividendo por acción crezca anualmente



10,05%

CET1  
*fully loaded*

11,0%

de rentabilidad  
(RoTE ordinario)

**Banco Santander se ha fijado los siguientes objetivos para los próximos tres años**

- ▶ Obtener una ratio de eficiencia inferior al 45%, lo que conllevará realizar una gestión aún más eficiente de los activos.
- ▶ Mantener un coste del crédito medio del 1,2%.
- ▶ Aumentar su rentabilidad, situando el RoTE en un 13% aproximadamente.
- ▶ Continuar generando capital de forma orgánica, para situarlo por encima del 11% de CET1 *fully loaded*, lo que incrementará el dividendo y el beneficio por acción.



## Acción Santander en 2015

### Evolución de la acción

En un entorno de volatilidad marcado por las dificultades derivadas de la situación en Grecia, la desaceleración de la economía china, la caída de las expectativas en los mercados emergentes (en particular en Brasil) y el descenso del precio del petróleo, el retorno total para el accionista en el año 2015 considerando la variación de la cotización y la retribución recibida (con reinversión del dividendo), ha sido de un 31% negativo. En el mismo periodo, el principal índice mundial de bancos, MSCI World Banks ha registrado un retorno total también negativo del 9%.

En términos de capitalización bursátil, Banco Santander se posicionaba, a cierre de año, como el primer banco de la eurozona por valor en bolsa y decimonoveno del mundo, con un valor de 65.792 millones de euros.

### Base accionarial y capital

A cierre de 2015 Banco Santander contaba con 3,6 millones de accionistas en más de 100 países.

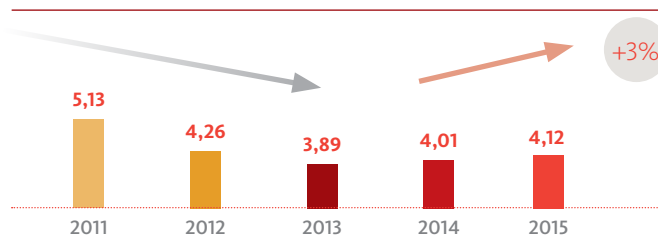
### Base accionarial y capital

31 de diciembre de 2015

	Dic. 2015	Dic. 2014
Accionistas (número)	3.573.277	3.240.395
Acciones en circulación (número)	14.434.492.579	12.584.414.659
Contratación media diaria (nº de acciones)	103.736.264	77.340.428

### Valor contable por acción<sup>1</sup>

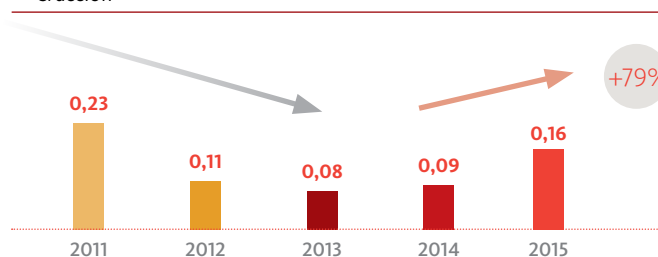
€



1. Calculado en términos homogéneos con ejercicios anteriores.

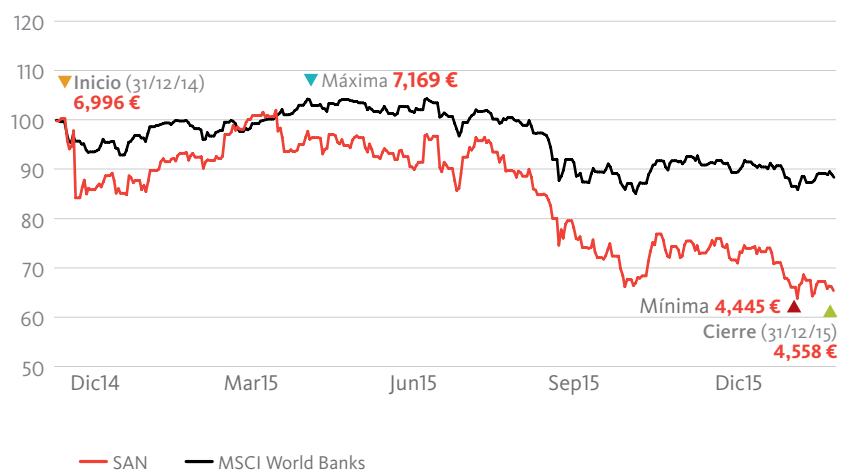
### Dividendo en efectivo

€/acción



### Evolución comparada de cotizaciones

Dic 14 VS. Dic 15



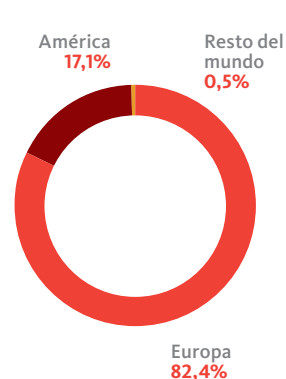
### Distribución del capital social por tipo de accionista

Datos a 31/12/15



### Distribución geográfica del capital social

Datos a 31/12/15



## La acción Santander en el mundo

La acción SAN cotiza como acción ordinaria en España, a través del mercado continuo, en Milán, Lisboa, Buenos Aires, México y Varsovia. En Nueva York cotiza en forma de ADR, en São Paulo de BDR y en Londres de CDI.

### Países donde cotiza la acción Santander y sus respectivos tickers



## Calendario de hitos 2015





**INVESTOR DAY 2015**

LONDON, 23-24 SEPTEMBER

**Celebrado en Londres, Reino Unido.**

**+350**  
analistas e inversores presentes

**59**  
miembros de la alta dirección del Banco intervinieron en presentaciones

**Más de 150**  
preguntas de inversores y analistas respondidas





## Compromiso con los accionistas a través del área de Relación con Accionistas e Inversores

El área de Relación con Accionistas e Inversores realizó durante 2015 iniciativas destinadas a mejorar la transparencia con los accionistas y facilitar el ejercicio de sus derechos.

Cabe destacar:

### 1 Comunicación

- **Comunicaciones** a través de los canales seleccionados por el accionista para informarle sobre hechos relevantes, junta de accionistas, dividendo, evolución de la acción y del Grupo, campañas de marketing, promociones y eventos.
- **Informe Trimestral Accionistas:** versión impresa y *online* en siete países.
- Envío de **boletines financieros diarios y semanales**.
- Lanzamiento de canales para la comunicación con el accionista basados en las nuevas tecnologías: **nueva web corporativa, nueva web comercial y la app Santander Accionistas e Inversores**.

### 2 Atención

- 42.805 **correos electrónicos** atendidos.
- 241.553 **consultas telefónicas** recibidas.
- 22.336 **gestiones personales**.

### 3 Ventajas exclusivas

- Productos financieros para accionistas.
- Exención de comisiones.
- Promociones en productos y servicios a través de la web *Yo Soy Accionista*.
- Entrega de becas de ayuda al estudio a universitarios con discapacidad.
- Participación en proyectos solidarios en el mundo.

### 4 Junta de accionistas

- Máximo histórico de participación en la junta general de accionistas de marzo de 2015, tanto en términos de capital social como de número de accionistas.

### 5 Estudios de calidad

- Evaluación permanente de los diferentes servicios prestados. 9 de cada 10 accionistas recomendarían los servicios de atención telefónica y electrónica.

#### EXPERIENCIA SANTANDER



***“Soy un empresario que invierte y gestiona pensando en el largo plazo, por eso confío en Santander”***

Josep Rosàs es empresario, dueño de Masia Rosàs en Barcelona, y accionista de Banco Santander desde hace más de 12 años.

Reconoce que invierte en Santander por sus tres grandes fortalezas. Uno, por la atractiva diversificación geográfica de sus activos. Dos, por su permanente vuelco hacia el accionista y por hacerle sentir verdadero dueño del Banco. Y tres, por su capacidad demostrada a lo largo de la historia a la hora de medir el riesgo, pero sin dejar de tomar decisiones valientes.

Un banco que, para Josep, en los momentos más difíciles nunca ha fallado.



Acceda a estas y otras experiencias reales.

## Sociedad

Santander desempeña su actividad contribuyendo al progreso económico y social de las comunidades en las que está presente, de forma responsable y sostenible, y con especial compromiso con la educación superior.

Banco Santander cuenta con un modelo de negocio y una cultura corporativa orientada a la creación de valor a largo plazo para todos sus grupos de interés, empleados, clientes, accionistas y la sociedad.

Para ello, el Banco asume de forma voluntaria determinados compromisos éticos, sociales y ambientales que van más allá de las obligaciones legales con todos ellos, y realiza una elevada inversión social, sobre todo a través de Santander Universidades.

### Gobierno de la sostenibilidad

Santander cuenta con una estructura definida de gobierno de la sostenibilidad, tanto a nivel corporativo como en los diferentes países, que facilita la implicación de todas las áreas de negocio y de apoyo del Banco en los distintos países. El consejo es el máximo responsable en esta materia, y quien aprueba la estrategia y las políticas de sostenibilidad.

El comité de sostenibilidad, presidido por el consejero delegado y compuesto por los directores de las diferentes divisiones y/o áreas, propone la estrategia e iniciativas del Banco en sostenibilidad.

Asimismo, Santander cuenta con un grupo de trabajo, presidido por el *chief compliance officer*, que analiza y valora el riesgo social, ambiental y reputacional de las operaciones de financiación en sectores sensibles.

Finalmente, la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento es la responsable de re-

visar la política de sostenibilidad, velando por que esté orientada a la creación de valor de la Entidad, y de seguir la estrategia y prácticas en esta materia, evaluando su grado de cumplimiento.

Además, en gran parte de los países existen comités locales de sostenibilidad, presididos por el *country head* correspondiente. Este comité propone y desarrolla, sobre unos marcos corporativos comunes, la estrategia e iniciativas de sostenibilidad adaptadas a las necesidades y características de cada país.

### Políticas corporativas en sostenibilidad

En diciembre de 2015, el consejo de administración del Banco aprobó la actualización de la política social y ambiental. Esta política, ahora denominada **política general de sostenibilidad**, define los principios generales de actuación de Banco Santander en esta materia, siendo el marco de referencia en responsabilidad social corporativa y en la gestión de los riesgos sociales y ambientales.

También se han actualizado las políticas ya existentes de **cambio climático** y de **derechos humanos** y se ha elaborado una nueva política de **voluntariado corporativo**.

Además, el Grupo tiene definidas **políticas sectoriales específicas** que recogen los criterios para el análisis del riesgo social y ambiental en sectores sensibles (defensa, energía y *soft commodities*).

Santander está presente en los índices bursátiles más relevantes que analizan y valoran las actuaciones de las empresas en materia de sostenibilidad



### Iniciativas internacionales en sostenibilidad a las que Banco Santander está adherido

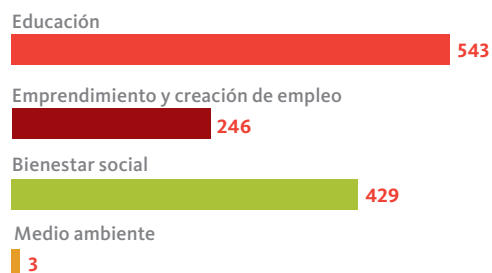
- ▶ Pacto Mundial de Naciones Unidas
- ▶ Principios del Ecuador
- ▶ Banking Environment Initiative (BEI)
- ▶ Mesa Redonda sobre Soja Responsable
- ▶ World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)
- ▶ Principios de Inversión Responsable (PRI)
- ▶ UNEP Finance Initiative
- ▶ Grupo de Trabajo de Ganadería Sostenible
- ▶ Grupo Wolfsberg
- ▶ Carbon Disclosure Project



Para más información, ver informe de Sostenibilidad 2015

## Beneficiarios programas acción social

Personas (miles)

Clausura VII Convocatoria de Proyectos Sociales del programa *Euros de tu nómina*.

Santander fomenta igualmente comportamientos éticos, tanto entre sus empleados, de acuerdo con el código general de conducta del Grupo, como respecto a sus proveedores, a quienes solicita que cumplan con los diez Principios del Pacto Mundial.

### Santander, un Banco comprometido con la sociedad y el entorno que le rodea

Banco Santander también contribuye al progreso económico y social de las comunidades a través de numerosos programas de inversión social, en ámbitos como la educación, el emprendimiento, el bienestar social y la cultura, en muchos de los cuales se fomenta la participación de los profesionales del Grupo, como forma de promover la solidaridad, la motivación y el orgullo de pertenencia.

#### Educación

Banco Santander apoya la educación como motor de desarrollo y crecimiento de las comunidades y países donde está presente, con un foco específico en la educación superior a través de Santander Universidades, seña de identidad de la inversión social del Grupo.

Además, el Banco mantiene un firme compromiso con la educación financiera e infantil, consciente de la necesidad de promover un mejor conocimiento sobre aspectos básicos de las finanzas en las distintas etapas de la vida de las personas.

#### Emprendimiento

La creación de empresas sociales, la inclusión social y el fomento de la capacidad emprendedora son algunas de las líneas de actuación que el Banco desarrolla en este ámbito.

Banco Santander cuenta con importantes programas de microcréditos en Brasil, Chile y El Salvador que facilitan el acceso al crédito de los colectivos más desfavorecidos, para mejorar su inclusión social, su nivel de vida y su entorno.

#### Bienestar social

El Banco desarrolla numerosos programas con el objetivo de erradicar la exclusión social de colectivos vulnerables, fomentar la investigación en la mejora de la salud de las personas y procurar facilidades para personas con discapacidad.

#### Medioambiente

El Grupo desarrolla su actividad preservando el medio ambiente, promoviendo iniciativas y proyectos que apuesten por su protección y mitiguen el impacto ambiental. Las actuaciones del Banco en materia de medio ambiente se centran en la reducción de los consumos y emisiones derivados de su actividad, el desarrollo de soluciones financieras en la lucha contra el cambio climático, con una posición de liderazgo en materia de financiación de proyectos de energías renovables, y la integración de riesgos sociales y ambientales en la concesión de créditos.

#### Arte y cultura

Santander realiza una intensa actividad para la protección, conservación y difusión del arte y la cultura principalmente a través de la Fundación Banco Santander en España y Santander Cultural en Brasil.



1,2  
millones de  
beneficiarios en 2015<sup>1</sup>



207  
millones de euros  
de inversión social  
en la comunidad



7.125  
colaboraciones  
con ONG



7.362  
megavatios financiados  
en proyectos de  
energías renovables

1. Personas a las que el Banco Santander, sus empleados y clientes benefician con los programas, servicios y productos con componente social y/o ambiental en los diez principales países de operación del Banco. No incluye aquellos beneficiarios derivados del Programa Santander Universidades ni de los programas categorizados como Cultura.

## 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.

Santander colabora con más de 3.900 proyectos destinados a la mejora de la educación, la internacionalización de la universidad, la movilidad académica, el acceso de los estudiantes al mercado laboral, el estímulo de la cultura emprendedora, la investigación y la innovación, así como el avance en materia de educación financiera para la sociedad.

Entre las principales actuaciones realizadas en 2015 destacan:

- **El mayor programa de becas impulsado por una empresa privada.** En 2015 se han concedido 35.349 becas en total. Entre ellas destacan:

- 15.553 becas de movilidad universitaria, con programas como Becas Iberoamérica. Jóvenes Profesores e Investigadores, o los programas Top.

- 10.865 Becas Santander de prácticas en pymes, para facilitar la inserción de los estudiantes en el mercado laboral. Este programa se realiza en Argentina, España, Reino Unido, Puerto Rico y, por primera vez, en Brasil, Chile y Uruguay.

- 7.536 becas de estudio, con iniciativas como las Becas Salario-Ítaca de la Universidad Autónoma de Barcelona o las Becas de formación y ayuda a emprendedores universitarios en Babson College.

- El **emprendimiento** es otra de las principales líneas de acción, con programas como *YUZZ Jóvenes con ideas*, dirigido por el Centro Internacional Santander Emprendimiento (CISE), que en su sexta edición ha dado apoyo y formación a más de 900 jóvenes, que han presentado 710 proyectos de negocio en 41 centros de alto rendimiento distribuidos por toda España. Destacan igualmente iniciativas promovidas por RedEmprendia, como el proyecto SOLA (*Spin-Off Lean Acceleration*), o los premios Santander Universidades al Emprendimiento de Brasil, que en 2015 batieron récord de inscripciones: casi 24.000 proyectos de universitarios de todo el país. Estos premios también se celebran en Argentina, Chile, España, Portugal y Reino Unido.

- La **investigación y la innovación** suponen una inversión anual de 24 millones de euros, destinados al respaldo a grupos de investigación sobre cáncer, células madre, biomateriales, protección de especies amenazadas, innovación y transformación digital o protección de los Derechos Humanos, además de parques científicos y cátedras de excelencia.

Parte de esta inversión se destina a los Premios Santander Universidades a la Innovación que se celebran en Brasil, México, Estados Unidos y Puerto Rico; y al Premio a la Investigación Científica Universitaria que se celebra en Chile, entre otros. También se respaldan iniciativas como el Programa ComFuturo (CSIC), que favorece la retención de talento en España, con ayudas a jóvenes científicos altamente cualificados.

- **Universia** también ayuda a la inserción laboral de los jóvenes con un millón de empleos en 2015, en los que ha actuado como intermediaria a través de su comunidad laboral, y en cuyos portales se han registrado 17,3 millones de solicitudes de empleo.

Banco Santander se ha unido este año a la Secretaría General Iberoamericana (SEGIB) para impulsar la movilidad de estudiantes, profesores e investigadores en los países iberoamericanos a través de la Alianza para la Movilidad Académica Iberoamericana. El objetivo es fortalecer el tejido académico y contribuir al crecimiento sostenible y la reducción de la desigualdad en la región. Se prevé que hasta el año 2020 al menos 200.000 estudiantes, profesores e investigadores iberoamericanos puedan ampliar sus estudios y conocimientos en otros países de la comunidad. Santander se suma a este compromiso a través de programas de movilidad internacional.

Este compromiso sigue las líneas de actuación marcadas por la Carta Universia Río 2014, documento de conclusiones del III Encuentro Internacional de Rectores organizado por Universia en Río de Janeiro, en julio de 2014, con la asistencia de 1.109 rectores de 32 países.

uni>ersia





Banco Santander es la **empresa que más invierte en educación en el mundo**, según el informe de la Fundación Varkey en colaboración con la Unesco



160

millones de euros  
aportados a  
universidades



35.349

becas y ayudas  
concedidas  
en 2015



1.229

acuerdos con universidades  
e instituciones académicas  
de 21 países

### Santander Universidades. Prioridades estratégicas 2016-2018

- ▶ **Innovación y emprendimiento:** el fomento de la cultura emprendedora y la innovación universitaria será fundamental en la colaboración con las universidades.
- ▶ **Digitalización universitaria:** impulsar la digitalización y modernización de las universidades será otra prioridad de Santander en su apuesta por la educación, con proyectos de incorporación de nuevas tecnologías al proceso docente, campus virtuales y la creación de servicios universitarios académicos digitales.
- ▶ **Internacionalización:** becas de movilidad internacional, programas de intercambio y el impulso de proyectos transversales de cooperación entre universidades de varios países.
- ▶ **Empleabilidad:** iniciativas para ayudar a los universitarios a acceder al mercado laboral, con programas de becas para prácticas profesionales e iniciativas de formación en competencias profesionales, en colaboración con las universidades.
- ▶ **Objetivo:** 130.000 becas en 2016-2018.

#### EXPERIENCIA SANTANDER



***“Santander me ha ofrecido el regalo de conocer a otros emprendedores como yo, ilusionados por cambiar el mundo”***

Miguel Ruiz Capella fue uno de los 5.000 ganadores del programa Becas Santander de prácticas en pymes y participó en el concurso *Jumping Talent* de Universia 2015.

En la actualidad, Miguel es COO & legal advisor en Rivekids Technology, una empresa de ingeniería que desarrolla sistemas de retención infantil en los automóviles.

Afirma que las oportunidades que Santander brinda a estudiantes y recién graduados van mucho más allá de unas simples prácticas. “Es impresionante su firme convicción en favorecer que el talento prospere, sin condiciones. Siempre”.



Acceda a estas y otras experiencias reales.



# Gestión del riesgo

Grupo Santander persigue construir el futuro a través de una gestión anticipada de todos los riesgos, protegiendo el presente a través de un entorno de control robusto.

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.

## Gobierno de riesgos

La responsabilidad en materia de control y gestión de riesgos y, en especial, en la fijación del apetito de riesgos para el Grupo, recae en última instancia en el consejo de administración, del que emanan las facultades que se delegan en comisiones y comités. El consejo se apoya en la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, como comité inde-

pendiente de control y supervisión de riesgos. Adicionalmente, la comisión ejecutiva del Grupo dedica atención especial a la gestión de los riesgos del Grupo.

Los siguientes órganos forman el nivel superior de gobierno de riesgos.

### Órganos para el control independiente

- **Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento** que 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, cumplimiento, sostenibilidad y gobierno corporativo.
- **Comité de control de riesgos (CCR)** se ocupa del control efectivo de los riesgos, asegurando que los mismos se gestionan de acuerdo al nivel de apetito de riesgo aprobado por el consejo, considerando en todo momento una visión integral de

## Pilares de la función de riesgos



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 respecto de las funciones de negocio



Gestión de todos los riesgos con una visión anticipativa e integrada en todos los niveles de la organización



Formulación y seguimiento del apetito de riesgo del Grupo y de las filiales



*Best in class* en procesos e infraestructuras

# risk pro

All the Santander team engaged in risk

## Cultura de riesgos *risk pro*



### Responsabilidad

Todas las unidades y empleados deben conocer los riesgos en que incurrir y ser responsables de su identificación, valoración, gestión y reporte.



### Resiliencia

Todos los empleados deben ser prudentes, evitar riesgos que no conocen o que sobrepasan el apetito de riesgo establecido, y ser flexibles, adaptándose a nuevos entornos y escenarios imprevistos.



### Desafío

Se promueve el debate continuo dentro del Banco sobre cómo gestionar los riesgos para poder anticipar retos futuros.



### Sencillez

Procesos y decisiones claras, fáciles de entender por empleados y clientes.



### Orientación al cliente

Una buena gestión de los riesgos contribuye al progreso de las personas y las empresas.

todos los riesgos incluidos en el marco general de riesgos. Esto supone la identificación y seguimiento de riesgos tanto actuales como emergentes, y su impacto en el perfil de riesgos del Grupo.

### Órganos para la toma de decisiones

- **Comité ejecutivo de riesgos (CER)** órgano colegiado responsable de la gestión del riesgo, de acuerdo a las facultades atribuidas por el consejo de administración y se ocupa, en su ámbito de actuación y decisión, de todos los riesgos.

Interviene en la toma de decisiones de asunción de riesgos al más alto nivel, garantizando que las mismas se encuentren dentro de los límites fijados en el apetito de riesgos del Grupo, e informa de su actividad al consejo o sus comisiones cuando así se requiera.

### Líneas de defensa

Banco Santander sigue un modelo de gestión y control de riesgos basado en tres líneas de defensa.

Las funciones de negocio o actividades que toman o generan exposición a un riesgo constituyen la **primera línea** de defensa frente al mismo. La asunción o generación de riesgos en esta línea debe ajustarse al apetito y los límites definidos.

La **segunda línea** de defensa está constituida por la función de control y supervisión de los riesgos y por 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.

### Cultura de riesgos

Contar con una sólida cultura de riesgos es una de las claves que ha permitido a Grupo Santander responder a las variaciones de los ciclos económicos, las nuevas exigencias de los clientes y el incremento de la competencia, y posicionarse como una entidad en la que confían empleados, clientes, accionistas y la sociedad.

Esta cultura de riesgos, denominada *risk pro*, está alineada con los principios generales de Sencillo, Personal y Justo, y es el conjunto de comportamientos que cada uno de los empleados debe desarrollar para gestionar de forma proactiva los riesgos que surgen en la actividad diaria.



1,25%  
coste del crédito



4,36%  
tasa de morosidad

## 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 2015 de los principales.

### Riesgo de crédito



Ver páginas 199-229 del informe anual de Banco Santander

#### 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.
- Elevado grado de diversificación geográfica de los riesgos.
- Concentraciones limitadas en clientes, grupos empresariales, sectores, productos y geografías.
- La exposición al riesgo soberano se mantiene en niveles adecuados desde el punto de vista regulatorio y de gestión.
- Exposición a riesgo *cross border* muy limitada, en línea con modelo de filiales autónomas en capital y liquidez.
- Alta calidad crediticia de los activos del Grupo.

#### Evolución en 2015

- El riesgo de crédito con clientes en 2015 ascendió a 850.909 millones de euros, incrementándose un 6% respecto al año anterior.
- Se mantiene la tendencia hacia la reducción del coste del crédito, que se sitúa en el 1,25%, y de las dotaciones para insolvencias.
- La tasa de morosidad se redujo hasta el 4,36% y la tasa de cobertura aumentó hasta el 73%.
- La exposición neta a riesgo inmobiliario discontinuado en España se redujo en 1.017 millones de euros hasta los 6.303 millones de euros.
- En Brasil (8% de la cartera de crédito del Grupo) la tasa de mora se mantiene por debajo de la media de bancos privados.

### Riesgo de liquidez y financiación



Ver páginas 250-260 del informe anual de Banco Santander

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.

- Cumplimiento anticipado de ratios regulatorias, situándose el LCR del Grupo en el 146% a cierre de año.
- Ratio de créditos sobre depósitos en el Grupo en niveles muy confortables (116%).
- Elevada captación mayorista de medio y largo plazo (emisiones y titulizaciones): 56.609 millones de euros a través de 18 emisores relevantes en 15 países y 14 divisas.
- Elevada reserva de liquidez, reforzada sobre 2014 en cantidad (257.740 millones de euros) y en calidad (52% del total son *high quality liquid assets*).

## Riesgo de mercado



Ver páginas 230-249  
del informe anual de  
Banco Santander

### Definición

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 2015

- El VaR de la actividad de negociación en mercados ha fluctuado en 2015 entre 10 y 31 millones de euros.
- Las fluctuaciones más significativas han estado ligadas a los cambios en la exposición a tipo de cambio y tipo de interés, así como a la volatilidad de mercado.

## Riesgo operacional



Ver páginas 261-269  
del informe anual de  
Banco Santander

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.

- Santander expresamente asume que, aunque puedan producirse ciertos volúmenes de pérdidas operacionales esperadas, no son aceptables pérdidas inesperadas severas como resultado de fallos en los controles de las actividades.
- 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.
- Modelo organizativo de control y gestión en base a tres líneas de defensa y en evolución a estándares de gestión avanzada (programa AORM con implantación final en 2016).
- Perfil de riesgo alineado con el modelo de negocio y presencia geográfica. Sin eventos relevantes particulares del Banco.

- Mejora del modelo de gestión y control del riesgo operacional en su evolución a estándares avanzados (programa *Advanced Operational Risk Management*).
- Lanzamiento proyecto de implantación de una nueva aplicación común (*Heracles*) para las funciones de riesgo operacional en general y de los riesgos de cumplimiento y de documentación del modelo de control interno.
- Impulso a la actividad de formación y cultura sobre riesgo operacional en toda la organización.
- Impulso de iniciativas clave para mitigar el riesgo: control de proveedores, seguridad de la información y *cyber risk*.

## Riesgo de cumplimiento y conducta



Ver páginas 270-276  
del informe anual de  
Banco Santander

El riesgo de cumplimiento comprende el control y la gestión de los siguientes riesgos:

- Riesgo de cumplimiento normativo: entendido como aquel debido al incumplimiento del marco legal, las normas internas o los requerimientos de reguladores y supervisores.
- Riesgo de productos y protección al consumidor: entendido como aquel 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.
- Riesgo reputacional: entendido como aquel derivado de daños en la percepción del Banco por parte de la opinión pública, sus clientes, inversores o cualquier otra parte interesada.

- La formulación del apetito de riesgo del Grupo, en materia de cumplimiento, se caracteriza por la existencia de una declaración de no apetencia de riesgos, en las materias relacionadas con el cumplimiento regulatorio, la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, el gobierno de los productos y la protección al consumidor, y el riesgo reputacional, con el claro objetivo de minimizar la incidencia de cualquier impacto económico, regulatorio o reputacional en el Grupo.
- Para ello, la función de Cumplimiento promueve la adhesión del Grupo Santander a las normas, a los requerimientos de supervisión, a los principios y valores de buena conducta, actuando como segunda línea de defensa, mediante el establecimiento de estándares, debatiendo, aconsejando e informando, en interés de los empleados, clientes, accionistas y de la sociedad en general.

- En materia de cumplimiento regulatorio, 2015 se caracterizó por un incremento de nuevas y complejas regulaciones, con alto impacto: Volcker, Market Abuse, MiFID II, EMIR, Corporate Defence, etc.
- En materia de gobierno de productos y protección al consumidor, 2015 se caracterizó por el nuevo alcance de la definición de conducta, más allá de la definición tradicional y las nuevas implicaciones de los *stress tests* en esta materia, así como la presión regulatoria en materia de protección al consumidor.
- En materia de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, 2015 destacó por un incremento de la presión supervisora con regulaciones globales, junto con el impacto del régimen de sanciones.
- En materia de riesgo reputacional, 2015 se caracterizó por el desarrollo de un nuevo modelo, con el fin de definir el alcance, la gestión y el control de este riesgo, así como por la actualización de las políticas para alcanzar unos estándares más altos, de acuerdo a las expectativas de los grupos de interés.







# 2

## Resultados en 2015

- ▶ **58** Contexto económico, bancario y regulatorio
- ▶ **62** Resultados Grupo Santander
- ▶ **65** Países
- ▶ **73** Global Corporate Banking



Santander mantuvo un alto nivel de ingresos y una fuerte generación de capital, al tiempo que avanzó en su transformación comercial.

# Contexto económico, bancario y regulatorio

Santander desarrolló su actividad en 2015 en un entorno de crecimiento desigual por países y de mayor presión regulatoria.

## Entorno económico internacional

La economía mundial ralentizó su ritmo de crecimiento en 2015 (3,1% vs 3,4% en 2014). La mejora en el comportamiento de las economías avanzadas no pudo contrarrestar la desaceleración de las emergentes. La caída de los precios de las materias primas y el enfriamiento de la economía china han tenido un mayor impacto relativo en las economías emergentes, aunque el grado de ralentización ha sido dispar en función de su contexto interno.

- **EE.UU.** se encuentra en una fase de crecimiento económico moderado pero sólido. En 2015 el PIB aumentó un 2,5% y la tasa de paro siguió reduciéndose hasta niveles que se consideran de pleno empleo (5%). La inflación bajó como consecuencia de la caída del precio del petróleo, si bien la subyacente se mantuvo (1,3%) por debajo del objetivo (2%). La Reserva Federal subió sus tipos de interés en diciembre de 2015 al 0,25-0,5%.
- **Reino Unido** mantuvo el sólido ritmo de crecimiento (2,2%) de los últimos años, que ha venido acompañado de descensos en la tasa de paro hasta niveles próximos a los previos a la crisis. La inflación se situó en torno al 0% sin que surgieran

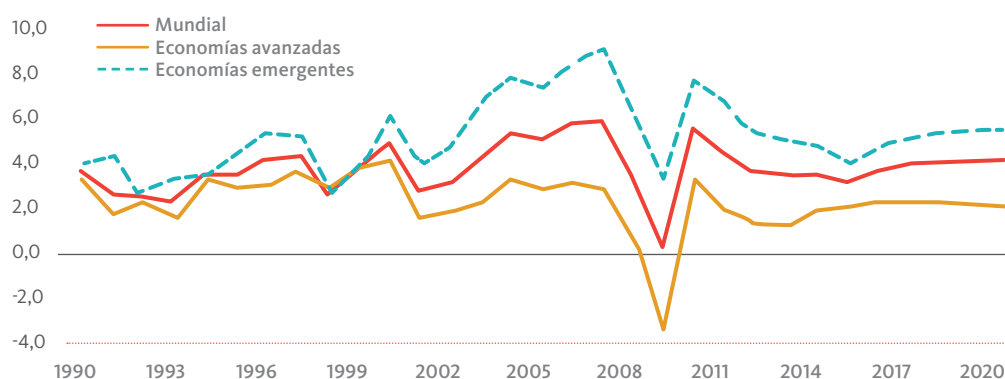
signos de tensión salarial, por lo que el Banco de Inglaterra mantuvo el tipo de descuento en el 0,5%.

- El PIB de la **eurozona** aceleró su crecimiento. La inflación continuó en tasas próximas al 0%, lo que empujó al BCE a reducir nuevamente sus tipos de referencia y poner en marcha nuevas medidas de relajación cuantitativa, con un programa ampliado con compras de valores del sector público.
- **España** creció en torno al 3,2% en 2015 con una base bien diversificada que permitió reducir la tasa de paro al entorno del 21% a final de año. Además, se avanzó en la corrección del desequilibrio de las cuentas públicas al tiempo que se mantuvo el superávit exterior. La inflación registró tasas negativas durante buena parte del año por efecto de los precios energéticos, aunque el índice subyacente se mantuvo en positivo.
- **Alemania** aceleró su crecimiento según avanzaba el año, manteniendo la fortaleza de la demanda interna y de su mercado laboral.
- **Polonia** mantuvo un fuerte crecimiento en 2015 (3,6 %) con la inflación (-0,9%) muy por debajo del

La economía mundial en conjunto se ralentizó en 2015, con una mejora de las economías avanzadas y desaceleración en emergentes

## PIB

% var. anual



Fuente: FMI, World Economic Outlook.

### PIB 2015 % var. anual



Fuente: FMI.

- » En EE.UU., consolidada la expansión, la FED subió sus tipos de interés
- » Reino Unido mantiene una expansión sostenida sin presiones sobre los precios
- » En la eurozona, el ritmo de crecimiento se aceleró a tasas aún modestas. España creció por encima de la media europea
- » En Latinoamérica, el crecimiento ha sido desigual por países

objetivo del Banco Nacional de Polonia (2,5%), que bajó los tipos de referencia hasta el 1,5% en marzo.

- En **Latinoamérica**, el PIB regional se contrajo en 2015 un 0,4% tras el crecimiento del 1,2% de 2014, en un entorno internacional complejo ante la perspectiva de subida de tipos de interés en EE.UU., la ralentización del comercio internacional y el menor crecimiento de China. La evolución por países fue muy diferenciada con algunos en recesión y otros mostrando una gradual recuperación. La inflación repuntó ligeramente a consecuencia, principalmente, de los efectos de la depreciación de las divisas latinoamericanas.

- **Brasil** entró en recesión, con contracción del consumo y la inversión privada y aumento de la tasa de desempleo. El recorte de subsidios y el aumento de tarifas de los servicios públicos impactaron al alza sobre la inflación, que repuntó hasta el 10,7%. El Banco Central reforzó su compromiso con el control de la inflación, subiendo la tasa Selic en 250 pb, hasta el 14,25%.

- En **Chile**, la economía se recuperó en 2015, impulsada por la expansión de la inversión y el consumo privado, lo que motivó que el Banco Central empezara a normalizar su política

monetaria subiendo el tipo oficial en 50 puntos básicos, hasta el 3,5%.

- **México** registró un claro perfil de mejoría en la segunda mitad del año, impulsado por la recuperación, tanto de la demanda interna como de las exportaciones. Aunque la inflación se mantuvo en tasas reducidas, el Banco Central decidió subir el tipo oficial en respuesta a la subida de la FED, con el objetivo de prevenir eventuales brotes de volatilidad dada su fuerte vinculación comercial y financiera con EE.UU.

#### Mercados financieros y tipos de cambio

El comportamiento de los mercados durante 2015 se puede dividir en dos partes. Durante la primera mitad del año se produjeron alzas generalizadas de los índices bursátiles al tiempo que las primas de riesgo de la deuda pública y privada se contrajeron significativamente, especialmente en las economías desarrolladas. El acceso a los mercados de capitales fue más fluido y las condiciones de oferta de crédito bancario —en las economías avanzadas— se relajaron.

Este comportamiento estuvo apoyado por las políticas monetarias de los bancos centrales, que proveyeron de abundante liquidez, lo que





índice bolsa MSCI world banks  
-9%  
retorno total en 2015



tipo de cambio €/ \$ 1,09  
-10%  
en 2015



precio petróleo Brent USD 37  
-35%  
en 2015

facilitó la búsqueda de rentabilidad por parte de los inversores. La expansión cuantitativa del BCE contuvo cualquier efecto de contagio durante los peores momentos de las renegociaciones del rescate griego.

Durante el verano se produjo un episodio de aumento de la volatilidad en los mercados ligada a las preocupaciones sobre la ralentización del crecimiento en China y en las economías emergentes. A pesar de que el comienzo de la normalización monetaria en EE.UU. se retrasó hasta diciembre, la renta variable sufrió una corrección importante que erosionó una parte significativa de las ganancias acumuladas en el año. No obstante, las principales bolsas recuperaron una tendencia ligeramente alcista en los últimos meses del año.

A lo largo de 2015 se han registrado importantes variaciones en los tipos de cambio. El dólar se apreció significativamente frente al euro y las principales divisas latinoamericanas, tocando el máximo en 12 años en términos efectivos. Las divisas de los emergentes se han visto afectadas por la continua caída en el precio de las materias primas, así como por salida de capitales hacia las economías avanzadas.

### Entorno sectorial bancario

El entorno bancario de los países en los que opera Banco Santander ha continuado marcado por los cambios regulatorios y por un entorno económico desafiante, que han supuesto un importante reto de gestión para elevar la rentabilidad.

En los países desarrollados, las entidades financieras han continuado fortaleciendo sus balances, con un aumento generalizado de los niveles de solvencia. No obstante, la rentabilidad sobre capital ha mejorado. En particular, la rentabilidad de las entidades europeas, según la EBA, ha pasado de ser 0% de media a finales de 2014 a situarse en el 7,3% a mediados de 2015, gracias a la mejoría del margen de intereses y a la reducción en la dotación de provisiones.

Aun así, las entidades continúan afrontando importantes retos para impulsar la rentabilidad.

Los tipos de interés se han mantenido en niveles extraordinariamente bajos; los volúmenes de negocio, a pesar de recuperarse gradualmente, han continuado siendo reducidos; y se ha producido un fuerte aumento de la presión competitiva en la mayoría de mercados.

La competencia se ha elevado tanto entre las propias entidades como con los nuevos participantes. Así, la banca en la sombra ha seguido ganando peso y continúa el crecimiento de entidades financieras no-bancarias que están centrando su negocio en nichos del sector como los medios de pago, el asesoramiento financiero o el crédito.

En este contexto, el proceso de reestructuración del sector no puede darse por cerrado. La gran mayoría de entidades está acometiendo cambios en la cultura, de cara a recuperar la confianza de la sociedad y, en general, todas requieren adaptarse a la revolución digital, que va a marcar el modo en el que las entidades se relacionan con sus clientes, el nivel de servicios prestado y la eficiencia de los procesos.

Además, las entidades internacionales se enfrentan a tendencias sociodemográficas divergentes, con un marcado proceso de envejecimiento en las economías desarrolladas y un fuerte aumento de las clases medias en las economías emergentes, que van a requerir estrategias diferenciadas según los mercados.

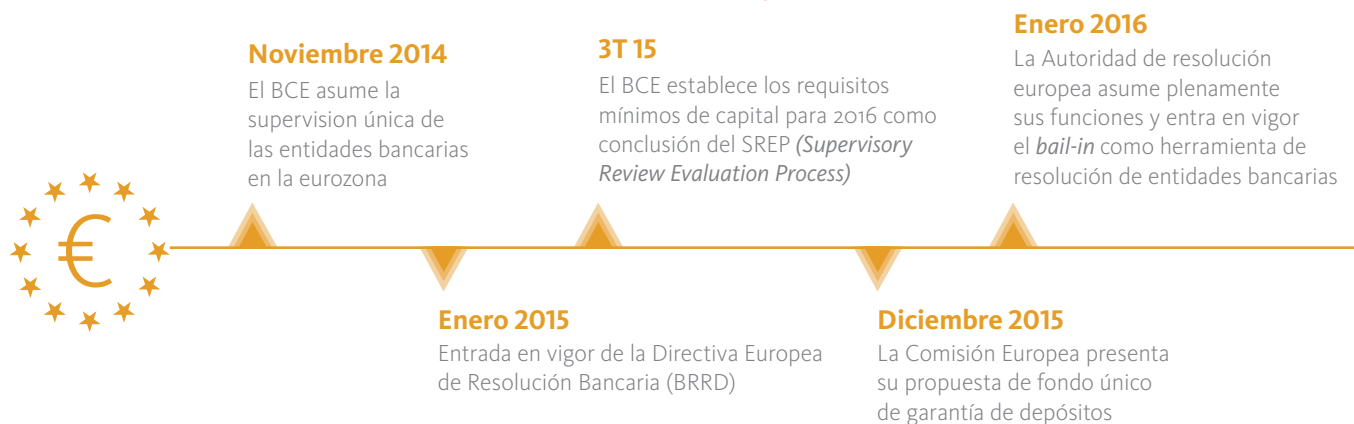
### Contexto supervisor y regulatorio

Durante 2015 la agenda regulatoria siguió siendo intensa. Al tiempo que se avanzó en la revisión del marco prudencial y en el desarrollo de marcos de gestión de crisis, aumentó la atención a los temas relacionados con la protección al consumidor e inversor. Todo ello se quiere hacer compatible con el impulso al crecimiento económico.

En materia de capital, el Comité de Basilea está revisando sus propuestas iniciales para el cálculo estándar de consumo de capital derivado de los riesgos de crédito, mercado y operacional. Está previsto que finalice en 2016. El objetivo es asegurar que mejora la simplicidad, comparabilidad y sensibilidad al riesgo,

En los países desarrollados, las entidades financieras han continuado fortaleciendo sus balances en 2015, con un aumento generalizado de los niveles de solvencia

## Hitos en la construcción de la Unión Bancaria Europea



al tiempo que no supone un incremento de capital para todos los operadores. En 2016, el Comité de Basilea también presentará la propuesta final sobre el tratamiento regulatorio del tipo de interés en el *banking book*, y revisará el tratamiento de la deuda soberana en el marco prudencial. Asimismo, tiene previsto revisar el marco prudencial en su conjunto, con el fin de evaluar el impacto del paquete de reformas regulatorias.

En 2015, el Consejo de Estabilidad Financiera ha dado por cerrado el marco necesario para acabar con el *Too Big To Fail* en el sector bancario. La última pieza del mismo, la fijación de un estándar para la **exigencia de un mínimo de absorción de pérdidas suficiente** para recapitalizar una entidad en caso de resolución (*Total Loss Absorbing Capacity, TLAC*, por sus siglas en inglés), y que será exigido a las entidades G-SIBs (*global systemically important banks*), se cerró en noviembre.

Europa continúa avanzando en la implementación del marco de gestión de crisis. Desde el 1 de enero de 2016 el **mecanismo único de resolución** (SRB, *Single Resolution Board*), estará totalmente operativo. En 2016, el SRB fijará el requerimiento final de absorción de pérdidas fijado por la normativa europea (*Minimum Requirement of Eligible Liabilities, MREL*, por sus siglas en inglés) a las entidades.

Para finalizar la constitución de la Unión Bancaria, la Comisión Europea publicó en noviembre su propuesta de creación de un fondo único de garantía de depósitos, con un esquema gradual que finalizaría en 2024. Por su parte, la Autoridad Bancaria Europea (EBA) siguió publicando estándares y guías que ayudan a garantizar una implementación armonizada en la Unión Europea de los requerimientos mínimos de capital y mejorar el *level playing field*.

El año 2015 marcó un punto de inflexión en la agenda regulatoria europea. La Comisión Europea señaló que, tras avanzar en hacer al sistema financiero más robusto y sólido, su prioridad es ahora financiar el crecimiento y apoyar la creación de empleo de manera sólida y sostenible. En este contexto, la Comisión ha diseñado un plan de acción para la creación de

una unión de mercados de capitales, un análisis de evidencias para valorar el impacto de la regulación y una consulta sobre el impacto de la directiva de capital CRD IV en la financiación de la economía.

En el ámbito de los servicios financieros minoristas, la Comisión Europea ha presentado a consulta el libro verde que busca incrementar la transparencia en precios y eliminar barreras a la competencia dentro de Europa, y apuesta especialmente por la digitalización como medio para conseguirlo. Asimismo, la Comisión lanzó su iniciativa de Agenda Digital para afrontar el lanzamiento del mercado único digital y en 2016 están previstas iniciativas regulatorias complementarias, como la Directiva de Ciberseguridad y la de Protección de Datos.

### La supervisión bancaria a través del Mecanismo Único de Supervisión (MUS)

Desde su puesta en marcha en noviembre de 2014, el MUS ha permitido que el **Banco Central Europeo (BCE)** asuma la **supervisión integral de las entidades bancarias en la eurozona**. En 2015 el MUS ha consolidado su funcionamiento y los 129 grupos bancarios más significativos de la eurozona han quedado bajo supervisión directa del BCE.

Cada entidad cuenta con un equipo conjunto de supervisión formado por personal del BCE y de las Autoridades Nacionales de los Estados Miembros, donde esta tenga presencia relevante. El Equipo Conjunto de Supervisión para Banco Santander ha llevado a cabo de forma intensiva su labor supervisora regular celebrando en 2015 más de 100 encuentros con el Banco.

A finales de 2015, el BCE ha remitido a cada entidad su decisión, estableciendo los requisitos prudenciales mínimos de capital para el año siguiente. En 2016, a nivel consolidado, Grupo Santander debe mantener una ratio mínima de capital del 9,75% CET1 *phase-in* (siendo el 9,5% el requerimiento por Pilar 1, Pilar 2 y colchón de conservación de capital y el 0,25% el requerimiento por G-SIFI).

### El Equipo Conjunto de Supervisión para Banco Santander (*Joint Supervisory Team*)



Compuesto por personal, tanto del BCE como de Banco de España, Banco de Portugal, Banca de Italia, Bundesbank, BaFin y ACPR (Autorité de contrôle prudentiel et de résolution de Francia), entre otras Autoridades Nacionales.



# Datos básicos Grupo Santander

■ Balance (Millones de euros)	2015	2014	% 2015/2014	2013
Activo total	1.340.260	1.266.296	5,8	1.134.128
Créditos a clientes (neto)	790.848	734.711	7,6	684.690
Depósitos de clientes	683.122	647.628	5,5	607.836
Recursos de clientes gestionados y comercializados	1.075.565	1.023.437	5,1	946.210
Recursos propios	88.040	80.806	9,0	70.327
Total fondos gestionados y comercializados	1.506.520	1.428.083	5,5	1.270.042
■ Resultados ordinarios <sup>1</sup> (Millones de euros)	2015	2014	% 2015/2014	2013
Margen de intereses	32.189	29.548	8,9	28.419
Margen bruto	45.272	42.612	6,2	41.920
Beneficio antes de provisiones (margen neto)	23.702	22.574	5,0	21.762
Resultado antes de impuestos	10.939	9.720	12,5	7.362
Beneficio atribuido al Grupo	6.566	5.816	12,9	4.175
■ BPA, rentabilidad y eficiencia ordinarios <sup>1</sup> (%)	2015	2014	% 2015/2014	2013
Beneficio atribuido por acción (euros) <sup>2</sup>	0,45	0,48	(7,0)	0,39
RoE <sup>3</sup>	7,2	7,0		5,8
RoTE <sup>3</sup>	11,0	11,0		9,6
RoA	0,6	0,6		0,4
RoRWA <sup>4</sup>	1,3	1,3		-
Eficiencia (con amortizaciones)	47,6	47,0		48,1
■ Solvencia y morosidad (%)	2015	2014	% 2015/2014	2013
CET1 <i>fully loaded</i> <sup>3,4</sup>	10,05	9,65		-
CET1 <i>phase-in</i> <sup>3,4</sup>	12,55	12,23		-
Ratio de morosidad	4,36	5,19		5,61
Cobertura de morosidad	73,1	67,2		64,9
■ La acción y capitalización	2015	2014	% 2015/2014	2013
Número de acciones (millones)	14.434	12.584	14,7	11.333
Cotización (euro)	4,558	6,996	(34,8)	6,506
Capitalización bursátil (millones de euros)	65.792	88.041	(25,3)	73.735
Recursos propios por acción (euro)	6,12	6,42		6,21
Precio/recursos propios por acción (veces)	0,75	1,09		1,05
PER (precio/beneficio por acción) (veces)	10,23	14,59		16,89
■ Otros datos	2015	2014	% 2015/2014	2013
Número de accionistas	3.573.277	3.240.395	10,3	3.299.026
Número de empleados	193.863	185.405	4,6	186.540
Número de oficinas	13.030	12.951	0,6	13.781
■ Información sobre beneficio total <sup>5</sup> (Millones de euros)	2015	2014	% 2015/2014	2013
Beneficio atribuido al Grupo	5.966	5.816	2,6	4.175
Beneficio atribuido por acción (euro) <sup>2</sup>	0,40	0,48	(15,9)	0,39
RoE <sup>3</sup>	6,6	7,0		5,8
RoTE <sup>3</sup>	10,0	11,0		9,6
RoA	0,5	0,6		0,4
RoRWA <sup>4</sup>	1,2	1,3		-
PER (precio/beneficio por acción) (veces)	11,3	14,6		16,9

Variaciones sin tipo de cambio: M. intereses: +8,0%; M. bruto: +5,6%; B° antes de provisiones: +11,7%; B° atribuido: +9,4%.

1. No incluye neto de plusvalías y saneamientos no recurrentes (2015: -600 millones de euros).

2. BPA: Beneficio atribuido al Grupo incluyendo el coste de las emisiones AT1 contabilizado contra patrimonio neto/Número de acciones medias del periodo deducida autocartera.

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

4. Debido a la aplicación de la nueva directiva CRDIV, no se incluye el dato de 2013 por no ser homogéneo.

5. Incluye neto de plusvalías y saneamientos.

# Resultados

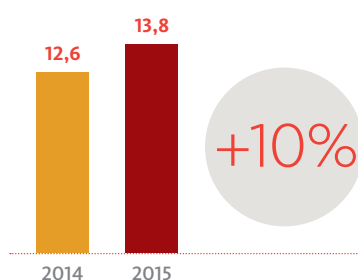


Para más información sobre resultados, ver páginas 116-121 del informe anual de Banco Santander

## Cientes: más leales

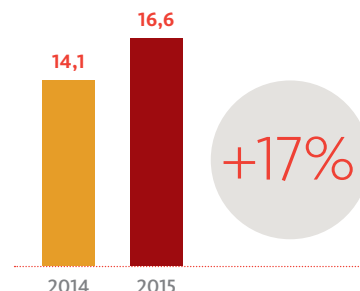
Las iniciativas de transformación comercial y multicanalidad permiten alcanzar un notable crecimiento del número de clientes vinculados y digitales. Entre estas iniciativas, destacan: el lanzamiento de ofertas de valor diferenciales para particulares y empresas en varias geografías; mejora de webs comerciales, aplicaciones y funcionalidades para móviles; y simplificación de procesos.

### Clientes vinculados Millones



Particulares: +10%  
Empresas: +8%

### Clientes digitales Millones



31% de clientes digitales activos

## Ingresos: creciendo con calidad

La mejora en vinculación y satisfacción de clientes se refleja en un notable crecimiento de los ingresos comerciales, tanto del margen de intereses (+9%) como de las comisiones (+4%).

Al mismo tiempo los costes se mantienen prácticamente estables (+1% sin inflación ni efecto perímetro). Se cumple el plan de ahorro de 2.000 millones de euros un año antes de lo previsto, lo que permite absorber las inversiones en la transformación del Banco y costes regulatorios.

Las dotaciones por insolvencias mantienen su tendencia descendente y caen un 4% en 2015.



Ingresos comerciales

+8%



Costes

+1%



Dotaciones

-4%

Ratio de eficiencia

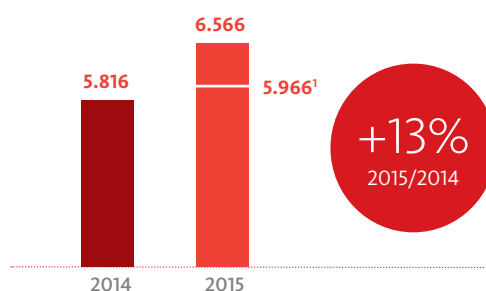
47,6%

## Resultados: aumento del beneficio

Todo lo anterior permite obtener un crecimiento del beneficio atribuido ordinario del 13%.

Una vez descontados los resultados no recurrentes el beneficio contable crece un 3%.

### Beneficio atribuido ordinario Millones de euros



1. Beneficio atribuido, incluye plusvalías y saneamientos no recurrentes, + 3%.



# Balance



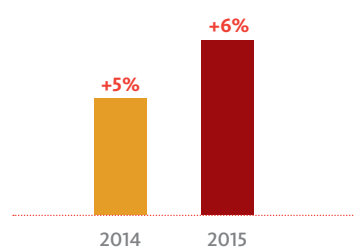
Para más información sobre balance, ver páginas 122-128 del informe anual de Banco Santander

## Actividad comercial: creciendo con solidez

Santander sigue contribuyendo al progreso de sus clientes, como muestra el crecimiento de los créditos a particulares y empresas de forma generalizada por países.

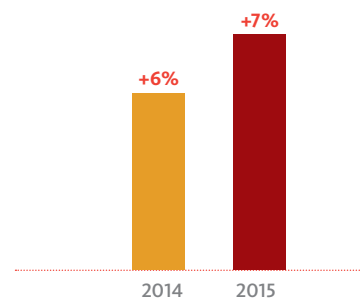
La mayor actividad comercial se traslada en un incremento de los recursos de clientes, apoyados en el aumento de cuentas corrientes y fondos de inversión.

### ■ Créditos<sup>1</sup>



1. Sin ATAs.

### ■ Recursos<sup>1</sup>

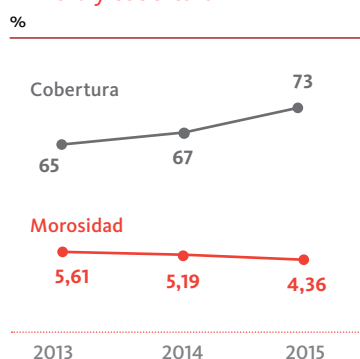


1. Sin CTAs.

## Calidad crediticia: continúa la mejora

Mejora la calidad crediticia, con descenso de la mora en casi todas las geografías y aumento de la cobertura. El coste del crédito, calculado como dotaciones para insolvencias de los últimos doce meses sobre la inversión crediticia media, mejora en 9 de las 10 unidades principales del Grupo.

### ■ Mora y cobertura



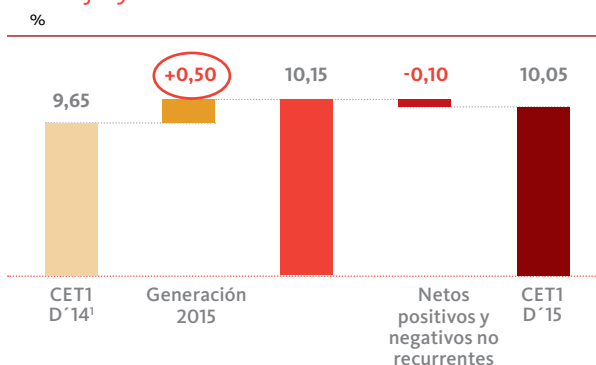
Coste del crédito

1,25%  
(-18 p.b.)

## Capital: cumplido el objetivo del 10%

El crecimiento de los ingresos y de la rentabilidad del Banco ha permitido una fuerte generación orgánica de capital, situando el ratio CET1 *fully loaded* en el 10,05%, cumpliendo el objetivo anunciado a comienzos de año y siendo compatible con un aumento de la rentabilidad para el accionista.

### ■ CET1 *fully loaded*



CET1 *phase-in* 12,55%

Superávit de 280 p.b. sobre el capital requerido por el BCE para 2016

1. Proforma, incorporando la ampliación de capital de enero 2015.

# Resultados por países y negocios

## España

Santander España desarrolla negocios de banca comercial y mayorista y cuenta con unas cuotas de mercado del 13,2% en créditos y del 14,2% en ahorro bancario.



Nuevo modelo de oficina Santander en Madrid, España.

➤ En 2015, Santander España registró importantes avances en su nueva estrategia que, basada en la cultura Sencillo, Personal y Justo, se sustenta en cinco pilares:

- **Construir relaciones de largo plazo con los clientes.** Para ello, se han lanzado las cuentas 1|2|3 particulares y 1|2|3 pymes. Esta estrategia propone un nuevo concepto de relación que premia la vinculación por transaccionalidad e incrementa la relación de los clientes con el Banco. La cuenta 1|2|3 tenía a finales de año más de 860.000 clientes, con la captación de 237.000 nuevas nóminas. La cuenta 1|2|3 pymes, que ofrece bonificaciones por pagos de nóminas y seguridad social, impuestos y suministros relacionados con la actividad empresarial, ha sido contratada por más de 50.000 pequeñas y medianas empresas.

- **Ser el banco de referencia de las empresas en España.** Se ha reforzado el equipo comercial especializado en el segmento de pymes y negocios. La nueva producción creció un 18%. Además, durante 2015 el Banco consolidó su liderazgo en *Global Corporate Banking*.

- **Alcanzar la excelencia en la calidad de servicio.** El plan de excelencia operativa pretende incrementar la satisfacción de

clientes mediante la transformación digital, la revisión de procesos y la mejora de la experiencia del cliente en todos los canales. 2015 ha sido, además, el año del comienzo de implantación de un nuevo modelo de oficina que, con un diseño innovador y funcional, integra la tecnología digital en la sucursal.

- **Desarrollar una gestión de riesgos avanzada** a través de una gestión integral. La nueva estrategia 1|2|3 facilita un mayor conocimiento del cliente para el análisis de los riesgos y la posibilidad de incrementar la visión cliente desde el área de riesgos. La tasa de morosidad se redujo en 2015 hasta el 6,53%.

- **Mantener una rentabilidad sostenible,** basada en la estabilidad de resultados y en un modelo de capital más eficiente.

➤ Además, en 2015 se reforzó el gobierno corporativo de esta unidad del Grupo con la creación del consejo de Santander España, equiparando su estructura de gobierno al modelo de filiales del resto de países del Grupo. Este consejo supervisará las actuaciones de Santander España en políticas y estrategias, asunción de riesgos, recursos humanos y nombramientos de la alta dirección.

Empleados  
24.216

Clientes (millones)  
12,7

Créditos<sup>1,2</sup>  
155.204 (-3%)

Beneficio atribuido<sup>1</sup>  
977 (+18%)

1. Millones de euros.

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.

### Principales objetivos 2016

- Alcanzar dos millones de cuentas 1|2|3.

- Aumentar la cuota de mercado de pymes del 20% al 22%\*.

- Coste del crédito por debajo del 0,60%.

\* Como banco principal.

## Polonia

**Bank Zachodni WBK es uno de los mayores y más modernos bancos polacos y líder del mercado en banca digital.**



Oficina de Bank Zachodni WBK en Polonia.

### Claves del ejercicio 2015

- Bank Zachodni WBK pretende mantener una posición destacada en banca de particulares y convertirse en el mejor banco de negocios de Polonia, a través de una oferta de productos modernos para pequeñas y medianas empresas, ayudando a los clientes en la internacionalización (en concreto en los sectores de alimentación, agrícola y de automoción) y prestando servicios integrales para los mayores proyectos financieros en Polonia.
- BZ WBK es líder en Polonia en banca móvil, banca por Internet y en tarjetas.
- La aplicación para móviles de BZ WBK (666.000 usuarios) es una de las mejores en Europa, habiendo cosechado distintos premios tanto locales como internacionales (como por ejemplo el 2015 World's Best Digital Banks Awards por *Global Finance* y el primer puesto en el *ranking Newsweek* polaco).
- Dos millones de clientes usan la banca digital. En 2015, se hicieron 6,72 millones de transacciones.
- La venta de tarjetas alcanzó los 1,2 millones de zlotys polacos y a final de año incluía 903.700 tarjetas de prepago, 736.800 tarjetas de crédito y 3,22 millones de tarjetas de débito.
- También se lanzó un innovador sistema de pago con tarjetas con tecnología HCE. Este sistema está disponible a través de la aplicación móvil del banco para teléfonos Android.
- El crédito en 2015 creció un 11% impulsado por segmentos estratégicos como hipotecas, crédito directo, pymes y empresas.
- Bank Zachodni WBK fue nombrado por la revista *Euromoney* como Best Bank in Poland en 2015.

#### Empleados

11.474

#### Clientes (millones)

4,3

#### Créditos<sup>1,2</sup>

18.977 (+11%)

#### Beneficio atribuido<sup>1</sup>

300 (-15%)

1. Millones de euros, variación en moneda local.

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.

## Portugal

**Santander Totta es el banco en Portugal que más crece en crédito a empresas y el primero por beneficio atribuido generado en el país.**



Oficina de Santander Totta en Portugal.

### Claves del ejercicio 2015

- La estrategia del Banco durante el año estuvo enfocada en la gestión de las tasas de activo, el incremento de las cuotas de mercado, particularmente en empresas, el control de la morosidad y la mejora de la eficiencia. Desde su posición de fortaleza y rentabilidad, Santander Totta se ha podido beneficiar de la mejora del ciclo económico y de este modo ha seguido contribuyendo al progreso de las personas y de las empresas.
- A final de año, el Banco anunció la adquisición de Banco Banif, lo que le permite sumar 2,5 puntos porcentuales a su cuota de mercado y convertirse en el segundo banco privado del país.
- Durante 2015 Santander Totta incrementó su cuota de mercado en el crédito a empresas hasta el 9,7%, con un aumento anual de un punto porcentual, y la cuota de nuevos préstamos se situó en el 15,3%, frente al 11,7% registrado en 2014. Un alza que contrasta con la contracción que sufrió el sector en este segmento de negocio.
- En banca de particulares destacó la estrategia Mundo 1|2|3. Desde su lanzamiento en marzo, el número de cuentas 1|2|3 asciende a 110.000. En hipotecas, Santander Totta creció muy por encima de la media del sector, ganando 3,2 puntos porcentuales de cuota de mercado en la nueva producción hasta el 17,9%. Por su parte, los depósitos ascendieron hasta los 29.000 millones de euros (incluyendo Banif), con un incremento del 21% interanual.
- En 2015, Santander Totta fue reconocido como Mejor Banco en Portugal por *Euromoney* y *Global Finance* y Banco del Año por *The Banker*.

#### Empleados

6.568

#### Clientes (millones)

3,8

#### Créditos<sup>1,2</sup>

28.221 (+26%)

#### Beneficio atribuido<sup>1</sup>

300 (+63%)

1. Millones de euros.

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.



## Santander Consumer Finance

Con una fuerte 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 en préstamos para la compra de bienes duraderos, créditos personales y tarjetas de crédito.



Oficina de Santander Consumer Finance en Benelux.

➤ Ocupa posiciones top 3 en financiación al consumo en los principales mercados en los que opera. Su diversificación geográfica está bien equilibrada entre países del norte y sur de Europa.

➤ Opera a través de 130.000 puntos de venta asociados (concesionarios de auto y comercios), y cuenta con un importante número de acuerdos de financiación con fabricantes de coches y motos, y con grandes grupos de distribución minorista.

➤ En un entorno de incipiente recuperación del consumo y de las matriculaciones de automóviles (+9% interanual en los países en los que se encuentra presente), SCF siguió ganando cuota de mercado apoyado en un modelo de negocio cuyas bases son: la diversificación geográfica y por productos con posiciones de liderazgo y masa crítica en mercados clave; una eficiencia superior a la de sus competidores; y altas capacidades analíticas y de gestión de riesgos y recuperaciones que posibilitan mantener una elevada calidad crediticia.

➤ La evolución de los resultados (+18%) refleja un crecimiento de los ingresos (+23%) superior al de los costes (+21%) y unas dotaciones que disminuyen un 1% con un coste de crédito de 0,77%. **SCF muestra una rentabilidad**

**consistente y alcanzó un beneficio récord de 938 millones de euros en 2015.**

➤ La ratio de mora (3,42%) y la cobertura (109%) mejoran claramente los estándares del negocio de consumo.

➤ Por unidades, destacan Alemania con un beneficio de 393 millones de euros, Nórdicos con 234 millones de euros y España con 169 millones de euros.

Los acuerdos materializados en los últimos años han reforzado la posición de SCF en sus mercados:

➤ Durante 2015 se ha completado más de un 60% del acuerdo con Banque PSA Finance, lo que ha permitido consolidar el liderazgo en financiación auto.

➤ La integración de GE Nordics ha aumentado el peso del crédito directo en el mix de productos, reforzando el crecimiento rentable y diversificado en la región. Nórdicos, que opera en economías con la más alta calificación crediticia, se convierte en una de las unidades clave de SCF.

➤ Aumento de la producción interanual en los principales países: Alemania, Nórdicos y España.

Empleados  
**14.533**

Clientes (millones)  
**16,8**

Créditos a clientes<sup>1,2</sup>  
**73.709 (+21%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>  
**938 (+18,0%)**

1. Millones de euros.

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.

### Principales objetivos 2016

• Alcanzar los 17 millones de clientes activos.

• Alcanzar los 87.000 millones de euros de cartera de crédito, desde los 77.000 millones actuales.

• Mantener una ratio de costes sobre ingresos del 45% a pesar de la integración de PSA.

## Reino Unido

**Santander UK pretende fortalecer las relaciones con los clientes y seguir mejorando su propuesta de servicio, además de lograr una rentabilidad creciente y consistente, consolidando la solidez de su balance.**



Sede de Santander UK en Londres.

➤ Santander UK aspira a potenciar la vinculación de sus clientes y aumentar su cuota de mercado por medio de la excelencia operativa y digital, además de lograr una rentabilidad consistente y creciente y un balance robusto. También, el Banco continúa reforzando su cultura de ser Sencillo, Personal y Justo, manteniendo su apoyo a la sociedad en los países en los que opera.

### Claves del ejercicio 2015

- En 2015, la base de clientes 11213 aumentó en un millón, hasta situarse en 4,6 millones. Los saldos de las cuentas corrientes de particulares aumentaron en una media de 1.000 millones de libras mensuales durante el periodo, cerrando el ejercicio en 53.200 millones de libras.
- Santander UK mantuvo su apoyo al mercado de la vivienda. El crédito hipotecario bruto se situó en 26.500 millones de libras, de los cuales 4.500 millones correspondieron a clientes que adquirieron su primera vivienda. El crédito hipotecario neto se situó en 2.700 millones de libras en 2015.
- Santander UK continuó apoyando a las empresas británicas a través de una gama de productos más amplia y de una mayor pre-

sencia. A pesar de la debilidad del mercado, los préstamos a clientes se incrementaron un 10%, hasta los 26.400 millones de libras. El crédito nuevo se incrementó un 14% y las aperturas de cuentas ascendieron un 4%.

- La satisfacción del cliente mejoró notablemente en 2015 hasta llegar al 62,9%, según los resultados de la Encuesta de Análisis Financiero (FRS). Las tres principales entidades del sector alcanzan una media del 62%.
- Santander UK aumentó su margen de intereses un 5%, gracias a la mejora del margen de pasivos y el incremento del crédito a particulares y empresas. En líneas generales, el margen de intereses sobre activos medios rentables se mantuvo estable en un 1,83% frente a 2014.
- Estos resultados se alcanzaron manteniendo una sólida posición de capital y un balance robusto, así como una mayor rentabilidad. Durante el ejercicio, la rentabilidad sobre el capital tangible (RoTE) creció hasta llegar al 11,8%.

Empleados  
**25.866**

Clientes (millones)  
**26,0**

Créditos<sup>1,2</sup>  
**282.673 (+5%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>  
**1.971 (+14%)**

1. Millones de euros, variación en moneda local.

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.

### Principales objetivos 2016

- Alcanzar 4,3 millones de clientes digitales, desde los 3,7 millones actuales.
- Crecimiento de los créditos a empresas 5 p.p. por encima del mercado.
- Crecimiento anual acumulativo de los ingresos por comisiones de 5-10%.

## Brasil

**Santander Brasil es el tercer mayor banco privado del país por activos. En un entorno económico difícil siguió mejorando su negocio y sus resultados.**



Oficina de Santander Select en São Paulo, Brasil.

### Claves del ejercicio 2015

- Santander Brasil avanzó en sus principales líneas estratégicas para simplificar, modernizar y mejorar la experiencia de cliente, implantando un modelo de negocio en el que todas las decisiones y operaciones de la entidad tienen como centro al cliente.
- En el área de Particulares lanzó *Pacote Boas Vindas*, que permite a los nuevos clientes tener de manera rápida y eficiente su número de cuenta corriente, tarjetas de débito y crédito y pleno acceso a los canales electrónicos en dos días desde el alta; y se renovó la oferta de las *Contas Combinadas*, que incluye dos tipos de opciones de servicios: la *Conta Básica*, para quien realiza menos operaciones con su cuenta y precisa servicios a medida y la *Conta Mais*, para quien utiliza su cuenta con mayor frecuencia.
- Por su parte, para los clientes pymes, el Banco lanzó *Santander Negocios y Empresas*, una plataforma centrada en la pequeña y mediana empresa con productos, servicios y atención adaptados al perfil de cada emprendedor. En *Global Corporate Banking*, el Banco participó en las principales operaciones empresariales del año.
- **Santander Brasil tiene como objetivo ampliar su base de clientes, a los que busca fidelizar a través de mejores niveles de servicio.** Con este propósito, el Banco ha llevado a cabo inversiones destacadas como la adquisición de *Súper*, una plataforma digital que ofrece cuenta bancaria electrónica, tarjeta de prepago y acceso a servicios financieros simplificados. También acordó una *joint-venture* con el Banco Bonsucesso para la creación del Banco Bonsucesso Consignado. Además, se ha implantado *Certo*, un nuevo modelo comercial y de CRM.
- Dentro del proceso de transformación digital que vive el Grupo, Santander Brasil impulsó el uso de canales digitales entre sus clientes con la campaña *Vale a pena ser digital*. El número de clientes digitales subió un 15% en 2015.
- Todas estas inversiones tuvieron un efecto directo en la satisfacción de los clientes y en un descenso de las reclamaciones (-39%).
- Durante 2015, el Banco aumentó el número de clientes vinculados hasta 3,2 millones y el crédito concedido (9%), racionalizó costes y disminuyó las provisiones de crédito y la morosidad en criterio local.

Empleados  
**49.520**

Clientes (millones)  
**32,4**

Créditos<sup>1,2</sup>  
**60.238 (+9%)**

Beneficio atribuido<sup>1</sup>  
**1.631 (+33%)**

1. Millones de euros, variación en moneda local.

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.

### Principales objetivos 2016

- Alcanzar los 3,6 millones de clientes vinculados, desde los 3,2 millones actuales.
- Mantener el control de la morosidad con una tasa de mora por debajo del promedio del sector.
- Beneficios superiores a los de 2015 en moneda local.



# México

**Santander se ha consolidado como el tercer banco del país por volumen de negocio con una cuota de mercado del 14% y una cartera sana y diversificada.**



Oficina de Santander Select en México.

## Claves del ejercicio 2015

➤ **Santander México quiere llegar a ser el líder del mercado mexicano en rentabilidad y crecimiento.** Para ello está captando nuevos clientes con gran potencial de negocio, vinculando más a los clientes actuales y reduciendo las tasas de abandono. Además, está incrementando la cuota de mercado en pymes de mayor tamaño y *mid-market* y aumentando su participación en proyectos de infraestructuras. Asimismo, sigue consolidando su liderazgo en hipotecas de ingresos medios/altos y está acometiendo una profunda transformación de su modelo operativo en tecnología e infraestructuras, talento, calidad y procesos, y marketing y marca.

➤ El Banco concluyó en 2015 su programa más ambicioso de expansión en México de los últimos años, por el que ha aumentado la red de sucursales del país en 200 oficinas en los últimos tres años, al tiempo que sigue avanzando en multicanalidad con iniciativas de banca móvil y con una red de 5.989 cajeros automáticos a cierre de año.

➤ El esfuerzo por apoyar el progreso de los clientes hizo que Santander México se reafirmase en 2015 como el banco líder en crédito a

pymes con un crecimiento interanual del 22% en la cartera; en empresas, el crédito creció un 25% comparado con 2014, también superando al mercado; en hipotecas, registró un crecimiento del 13%, que supera al mercado; el crédito al consumo creció un 31% respecto al año pasado, lo que superó en más del doble al mercado; y en seguros se alcanzó un crecimiento del 4% interanual.

➤ En los sectores de energía e infraestructura, Santander ha confirmado su liderazgo al financiar más de 14 proyectos por más de 88.000 millones de dólares en 2015. Además, logró un acuerdo para ser el proveedor de servicios bancarios para más de 11.000 gasolineras del país.

➤ Este fuerte crecimiento del crédito estuvo acompañado de un estricto proceso de seguimiento y evaluación de la calidad de la cartera, con una reducción de la tasa de morosidad hasta el 3,38%.

➤ En 2015, Santander México fue reconocido como Mejor Banco en Infraestructura de México por *LatinFinance*, como Mejor Banca Privada de México por *Global Finance*, y como banco más responsable socialmente en México por *International Finance Magazine*.

Empleados  
17.847

Clientes (millones)  
12,4

Créditos<sup>1,2</sup>  
30.158 (+19%)

Beneficio atribuido<sup>1</sup>  
629 (+3%)

1. Millones de euros, variación en moneda local.

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.

## Principales objetivos 2016

• Superar el millón de clientes digitales desde los 876.000 actuales.

• Superar 3,3 millones de nóminas captadas.

• Alcanzar los 75.000 millones de pesos de préstamos a pymes.

## Chile

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



Oficina de Banco Santander en Chile.

### Claves del ejercicio 2015

➤ Durante 2015, el Banco mantuvo un elevado dinamismo a pesar de la desaceleración de la economía local. En particulares, avanzó en la consolidación del modelo *Select* para rentas altas y en el desarrollo del nuevo modelo de oficinas en la red tradicional. En pymes, se lanzó *Advance* que se apoya en un sistema de CRM propio (*NEO Advance*). El Banco continuó desplegando sus nuevos centros de empresas, generando más cercanía con los clientes, lo que le ha permitido ganar cuota en préstamos y depósitos.

➤ Santander Chile tiene cuotas de mercado del 19,1% en créditos y del 18,3% en depósitos. Los créditos crecieron un 14% interanual y los depósitos aumentaron un 13% en el año.

➤ Santander Chile fue premiado como el Mejor Banco del Año en Chile por la revista *The Banker* y como la Mejor Banca Privada de Chile por *Euromoney*.

➤ Los cuatro pilares estratégicos de Santander Chile son:

- mejorar la calidad de atención y la experiencia de los clientes;
- la transformación del negocio de banca comercial, especialmente el negocio de particulares de rentas medias/altas, altas y pymes;
- potenciar el negocio de empresas grandes y medianas;
- impulsar una nueva cultura centrada en el cliente y una forma *Simple, Personal and Fair* de hacer las cosas.

**Empleados**  
**12.454**

**Clientes (millones)**  
**3,6**

**Créditos<sup>12</sup>**  
**32.338 (11%)**

**Beneficio atribuido<sup>1</sup>**  
**455 (-13%)**

1. Millones de euros, variación en moneda local.

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.

## Argentina

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



Nuevo modelo de oficina de Santander Río en Argentina.

### Claves del ejercicio 2015

➤ Santander Río tiene una cuota de mercado del 10,0% en créditos y del 10,3% en depósitos. En 2015, el Banco mostró un fuerte dinamismo comercial con un incremento del crédito del 52% y de los depósitos del 58%. Los ingresos aumentaron un 27% en pesos y los costes, un 43%.

➤ El Banco dispone de una red multicanal enfocada en la calidad de servicio y la satisfacción del cliente. En 2015 se incrementó la red de oficinas un 10% con la inauguración de 21

nuevos espacios, 82 *corners* y 125 *boxes Select* para clientes de renta alta. Además, se pusieron en marcha cuatro *business centers* para la atención del segmento Pymes y Empresas. Por otro lado, se continuó con el proyecto de transformación de la red de sucursales que busca implantar un nuevo modelo de atención basado en la automatización de procesos y el uso de nueva tecnología.

➤ La estrategia comercial se centró en la captación y vinculación de clientes, sobre todo de rentas altas y pymes. A medio y largo plazo, Santander Río se enfocará en aumentar la capilaridad de su red de distribución, mejorar su eficiencia y calidad de atención, y fomentar la inclusión financiera y la bancarización.

➤ Santander Río fue reconocido como el Mejor Banco de Argentina por las revistas *Euromoney* y *The Banker*. Además, fue premiado como Mejor Banco Digital y Mejor Banco Mobile de Latinoamérica por la revista *Global Finance*.

**Empleados**  
**7.952**

**Clientes (millones)**  
**2,8**

**Créditos<sup>12</sup>**  
**6.028 (+52%)**

**Beneficio atribuido<sup>1</sup>**  
**378 (+22%)**

1. Millones de euros, variación en moneda local.

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.



## Estados Unidos

El Banco desarrolla negocios de banca minorista en el noreste de EE.UU. como Santander Bank y de financiación al consumo en todo el país por medio de Santander Consumer USA.



Oficina de Santander en Estados Unidos.

### Claves del ejercicio 2015

➤ Santander Bank aumentó sus clientes vinculados hasta los 266.000, mientras que los clientes que usan los canales *online* y móvil aumentaron un 12% hasta 617.000. El Banco lanzó *Simply Right*, una cuenta corriente fácil de usar que exime de comisiones a los clientes que efectúan al menos una operación financiera al mes. Además, simplificó sus cuentas corrientes con la reducción de su línea de productos de 13 a 5 y lanzó una nueva web más moderna y actualizada.

➤ El beneficio neto de Santander Consumer USA (SC's) se incrementó un 17%, hasta los 900 millones de dólares, impulsado por la disciplina en materia de originaciones y los ingresos adicionales por comisiones derivados de sus servicios de administración a otras plataformas. Con el fin de mejorar el servicio al cliente y la supervisión de la gestión de proveedores, así como reducir el riesgo en su negocio, en 2015 Santander Consumer se centró en aumentar sus capacidades de servicios de administración, a medida que inicia un proceso de apertura de nuevas instalaciones en Mesa (Arizona) y San Juan (Puerto Rico).

➤ Santander US lanzó un programa de transformación para fortalecer sus capacidades en gestión de riesgos, finanzas y tecnología, con

vistas a gestionar mejor su negocio y poder cumplir con las expectativas del regulador. Este programa incluye fuertes inversiones y fortalecimiento de la franquicia. En 2016, las principales unidades de Santander en EE.UU. se integrarán en la sociedad matriz del Grupo en el país, Santander Holdings USA, que actualmente incluye Santander Bank y Santander Consumer USA.

➤ Santander Bank hizo aportaciones a 286 organizaciones sin ánimo de lucro. Los empleados de Santander Bank donaron 13.696 horas de servicio voluntario a las comunidades en las que viven y trabajan.

➤ En los próximos años, Santander US se centrará en captar clientes particulares a través del desarrollo de una propuesta de valor sencilla e innovadora y mejorando sus capacidades digitales y la satisfacción de los clientes. En banca de empresas hará hincapié en sus capacidades de producto, ventas y riesgos. En Santander Consumer USA, por su parte, potenciará su capacidad de *servicing*, aprovechará plenamente el potencial del acuerdo con Chrysler y se centrará en sus negocios más estratégicos.

Empleados

18.123

Clientes (millones)

5,1

Créditos<sup>1,2</sup>

84.190 (+7%)

Beneficio atribuido<sup>1</sup>

678 (-34%)

1. Millones de euros, variación en moneda local.

2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.

### Principales objetivos 2016

• Alcanzar los 725.000 clientes digitales, desde los 617.000 actuales.

• Alcanzar los 20.700 millones de dólares de crédito a empresas.

# Global Corporate Banking

SGCB es la división de negocio global centrada principalmente en clientes corporativos e instituciones que, por su tamaño o sofisticación, requieren un servicio a medida o productos mayoristas de valor añadido.



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

➤ El modelo de negocio de SGCB se basa en tres pilares: el enfoque en el cliente, fuertes capacidades globales de producto e interconexión con las unidades locales. Todo ello unido a una gestión permanente y óptima del riesgo, el capital y la liquidez.

## Claves del ejercicio 2015

➤ La optimización de capital ha sido prioritaria para SGCB. Para avanzar en este objetivo, SGCB ha creado una nueva área, Asset Rotation and Capital Optimization (ARCO), que incorpora todas las capacidades de estructuración y ventas para mejorar la iniciativa *Originate to Distribute*.

➤ SGCB ha alcanzado una posición de liderazgo en América Latina en *Debt Capital Markets*, *Cash Management* y divisas emergentes latinoamericanas según los principales rankings y premios del mercado. Asimismo, es líder global en *Acquisition @ Project Finance*, *Export @ Agency Finance* y *Trade Finance*.

➤ Para responder adecuadamente a la transformación de la financiación del comercio internacional, SGCB se ha centrado en la innovación, la digitalización y el mayor desarrollo de algunos de sus productos.

➤ SGCB profundizó su colaboración con la división de Banca Comercial con el desarrollo de

un amplio catálogo de productos y servicios para los clientes de este segmento.

## Objetivos para 2018

SGCB se centrará en los siguientes ejes de sus propuestas de valor:

- Seguir siendo experto en América Latina.
- Mantener sus capacidades únicas y diferenciales de originación, estructuración y distribución de créditos, y su liderazgo en *Acquisition Finance*, *Structured Credit* y *Project Finance*.
- Impulsar la comercialización de la amplia oferta de soluciones para clientes de banca comercial, de acuerdo con sus necesidades y/o tolerancia al riesgo.
- Ser banco de referencia de los clientes para el acceso a los mercados de capitales en euros y libras.
- Seguir siendo el Banco líder de comercio internacional.
- Adicionalmente, SGCB pondrá en marcha iniciativas para reducir el consumo de capital y continuará con el cambio gradual hacia un negocio más basado en comisiones mediante la mejora de la oferta en asesoramiento y la iniciativa *Originate to distribute*.

Créditos<sup>12</sup>

90.167 (+4%)

Beneficio atribuido<sup>13</sup>

1.625 (+2%)

1. Millones de euros, variación en moneda constante.
2. Variación sin adquisiciones temporales de activos.
3. El resultado de esta unidad global está incluido en los datos de beneficio de los países.



Los **cambios** realizados en el **consejo y en el equipo de gestión** del Banco han tenido como objetivo contar con las **personas mejor preparadas y más cualificadas** y dotar al Grupo de las **mejores prácticas de gobierno corporativo** a **nivel internacional**



**Ana Botín, presidenta de Banco Santander**  
Junta general de accionistas  
27 de marzo de 2015



# 3

## Informe de gobierno corporativo

- ▶ 76 Resumen ejecutivo
- ▶ 78 Introducción
- ▶ 79 Estructura de la propiedad
- ▶ 82 El consejo de Banco Santander
- ▶ 105 Los derechos de los accionistas y la junta general
- ▶ 107 El equipo directivo de Grupo Santander
- ▶ 109 Transparencia e independencia
- ▶ 111 Retos para 2016

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

- ▶ De los 15 consejeros, 11 son externos y 4 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.

 **Banco Santander cumple** con las **recomendaciones** y más **altos estándares de buen gobierno** que le son aplicables en su condición de sociedad cotizada y entidad de crédito 

**Ana Botín, presidenta de Banco Santander**  
**Junta general de accionistas**  
 27 de marzo de 2015

## Resumen ejecutivo

### Cambios en la composición del consejo

Los siguientes cambios han dado lugar a un consejo más cualificado, internacional, independiente y diverso:

- ▶ En su sesión de 25 de noviembre de 2014, el consejo de administración, a propuesta de la comisión de nombramientos, aprobó los siguientes nombramientos:
  - Mr. Bruce Carnegie-Brown, como vicepresidente, consejero independiente y consejero coordinador (*lead director*).
  - D.ª Sol Daurella Comadrán y D. Carlos Fernández González, como consejeros independientes.

Estos consejeros 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. Los nombramientos surtieron efectos, una vez verificada su idoneidad por el Banco Central Europeo, el 12 de febrero de 2015, en los casos de Mr. Bruce Carnegie-Brown y D. Carlos Fernández González, y el 18 de dicho mes, en el de D.ª Sol Daurella Comadrán.

- ▶ El 25 de noviembre de 2014, a propuesta de la comisión de nombramientos, el consejo de administración designó miembro del consejo y consejero delegado a D. José Antonio Álvarez Álvarez, en sustitución de D. Javier Marín Romano. Estos nombramientos, una vez verificada su idoneidad por el Banco Central Europeo y cumplidos los requisitos legales correspondientes, surtieron efecto el 13 y el 14 de enero de 2015, respectivamente.
- ▶ Ya en 2015, el consejo de administración, en su sesión de 16 de enero, acordó, a propuesta de la comisión de nombramientos, nombrar a D. Rodrigo Echenique Gordillo, vicepresidente del consejo, consejero ejecutivo del Banco.
- ▶ El consejo, en su sesión de 30 de junio de 2015, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó nombrar por cooptación, tras la renuncia de D. Juan Rodríguez Inciarte como miembro del consejo, a D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca como consejero externo, que surtió efecto el 21 de septiembre, una vez que el Banco Central Europeo verificó su idoneidad para desempeñar el cargo.
- ▶ D. Jaime Pérez Renovales fue nombrado secretario general y del consejo y responsable de la división de Secretaría General y Recursos Humanos con efecto el 1 de septiembre.
- ▶ Finalmente, tras la renuncia de Ms. Sheila C. Bair al cargo de consejera de la sociedad, el consejo celebrado el 22 de diciembre, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó nombrar por cooptación a D.ª Belén Romana García como consejera independiente, habiendo sido verificada previamente su idoneidad para el cargo por el Banco Central Europeo.

### Actividades del consejo

- ▶ Durante el año 2015, el consejo se ha reunido 21 veces. En cada reunión ordinaria del consejo, además del informe que realiza la presidenta, el consejero delegado ha presentado informes de gestión del Grupo, y el vicepresidente, D. Matías Rodríguez Inciarte, ha informado sobre los riesgos del Grupo. En 2015, como en años anteriores, 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, respectivamente, en 12 y 11 de las 13 reuniones celebradas por la comisión de auditoría durante el año 2015, y han reportado al consejo en dos ocasiones.

### Ampliación de capital

- ▶ En 2015, el Banco ha llevado a cabo cuatro ampliaciones de capital que se hicieron efectivas los días 9 de enero, 29 de enero, 29 de abril y 4 de noviembre:
  - En la primera, materializada a través de una colocación privada acelerada, se emitieron 1.213.592.234 nuevas acciones, representativas del 9,64% del capital social de la Entidad a cierre de 2014.
  - En las tres últimas, realizadas en el marco del programa Santander Dividendo Elección, se emitieron 262.578.993, 256.046.919 y 117.859.774 nuevas acciones, representativas del 2,09%, 2,03% y 0,94%, respectivamente, del capital social de la Entidad a cierre de 2014.

Todo ello ha supuesto en total un aumento del capital social equivalente al 14,7% del existente a cierre de 2014.



## Nueva política de dividendos

- ▶ Durante el ejercicio 2015 se reorientó la política de dividendos del Banco, con efectos desde el primer dividendo satisfecho con cargo a dicho ejercicio y con el objeto de volver a pagar en efectivo la mayor parte de la retribución, anunciando que la correspondiente al ejercicio 2015 fuese de 0,20 euros —tres dividendos en efectivo y un *scrip dividend* (Santander Dividendo Elección), por importe aproximado de cinco céntimos por acción cada uno de ellos—.

Asimismo, se comunicó la intención de que, en sucesivos ejercicios, la remuneración en efectivo (*cash pay-out*) representase entre el 30% y el 40% de su beneficio recurrente, en lugar del 20% de entonces y, que la evolución de la remuneración al accionista fuese acorde al crecimiento de sus resultados.

## Atenciones estatutarias

- ▶ El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2015 a 5,2 millones de euros, que es un 13,6% inferior al importe máximo acordado por la junta.

## Retribuciones de los consejeros ejecutivos

- ▶ La junta general de accionistas de 27 de marzo de 2015 aprobó igualmente la ratio máxima de los componentes variables de la remuneración en relación con los componentes fijos para el ejercicio 2015 para un máximo de 1.300 miembros del *colectivo identificado*, entre los que se incluyen los consejeros ejecutivos.

Esa ratio en ningún caso excederá del 200%. Asimismo, la referida junta general de accionistas de 27 de marzo de 2015 aprobó modificar, entre otros, los artículos 58 (retribución de los consejeros) y 59 bis (transparencia del régimen retributivo de los consejeros) de los Estatutos, introduciendo un nuevo texto del artículo 59 (aprobación de la política de remuneraciones de los consejeros) y renumerando el antiguo artículo 59 como artículo 59 bis.

La junta general de accionistas de 27 de marzo de 2015 aprobó, con carácter vinculante, la política de remuneraciones de los consejeros de Banco Santander, S.A. para los ejercicios 2015 y 2016 y con carácter consultivo el Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

Las modificaciones indicadas de los Estatutos, junto con otras aprobadas por la junta general de 27 de marzo de 2015, quedaron inscritas en el Registro Mercantil de Cantabria el día 1 de julio de 2015.

## Nombramiento de nuevos *country heads* en EE.UU., España, México y Brasil

- ▶ En marzo de 2015 Mr. Scott Powell fue nombrado nuevo *country head* y consejero delegado de Santander Holdings USA (SHUSA), responsable de todos los negocios de Santander en los Estados Unidos. En su trayectoria en los últimos años, Mr. Powell ha pasado por puestos de responsabilidad en J.P. Morgan Chase y Citigroup Inc., y hasta dicha fecha era presidente ejecutivo de la compañía aseguradora National Flood Services, contando con una amplia experiencia en banca comercial, financiación al consumo y riesgos.
- ▶ El 30 de junio de 2015 el consejo de administración de Banco Santander acordó el nombramiento como nuevo *country head* de Santander España de D. Rami Aboukhair Hurtado, director general del Banco y con amplia experiencia en banca comercial en España y Reino Unido.
- ▶ El 24 de agosto de 2015 D. Marcos Martínez Gavica y D. Héctor Blas Grisi Checa fueron nombrados presidente no ejecutivo y consejero delegado de Grupo Financiero Santander México. Ambos nombramientos fueron efectivos el 1 de enero de 2016 y el 1 de diciembre de 2015, respectivamente. El Sr. Grisi se incorporó al banco como *country head* en México tras una larga trayectoria en el sistema financiero de dicho país.
- ▶ Finalmente, en septiembre de 2015 D. Sérgio Rial fue nombrado *country head* del Grupo en Brasil, nombramiento que se hizo efectivo a partir del 1 de enero de 2016. El Sr. Rial se incorporó al Grupo en marzo de 2015 como presidente del consejo de administración de Santander Brasil y desde entonces también ha colaborado con D. Jesús María Zabalza Lotina en funciones ejecutivas del citado banco. Cuenta con una gran experiencia internacional y ha desarrollado una exitosa carrera tanto en banca como en otros negocios, además de haber formado parte del consejo de importantes compañías tanto brasileñas como de otros países.

## Información financiera que el Banco hace pública periódicamente

- ▶ El consejo ha aprobado o formulado la información financiera trimestral, semestral, las cuentas anuales y el Informe de gestión de 2015, 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. Introducción

En esta nueva etapa, hemos reforzado nuestro gobierno corporativo, con especial intensidad en el rol y funcionamiento del consejo de administración y su papel en la gestión de los riesgos, de acuerdo con los más altos estándares internacionales en esta materia. Para Santander, una gobernanza robusta constituye el elemento clave para garantizar un modelo de negocio sostenible a largo plazo.

Tenemos un consejo de administración altamente cualificado; la experiencia, conocimiento y dedicación de los consejeros y la diversidad en su composición constituyen los elementos esenciales para alcanzar el objetivo de convertir a Santander en el mejor banco comercial del mundo.

En línea con la visión y misión del Banco y en el marco de su función general de supervisión, el consejo de administración adopta las decisiones que se refieren a las principales políticas y estrategias del Grupo, la cultura corporativa, la definición de la estructura societaria y la promoción de las políticas adecuadas en materia de responsabilidad social corporativa. Además, en especial, en el ejercicio de su responsabilidad en la gestión de todos los riesgos, debe aprobar y monitorizar el marco y apetito de riesgo y su alineamiento con los planes de negocio, asegurar el correcto reporte por parte de todas las unidades y vigilar el funcionamiento de las tres líneas de defensa, garantizando la independencia de los responsables de riesgos, cumplimiento y auditoría interna y su acceso directo al consejo.

En el último año y medio se ha incrementado la presencia de consejeros externos —en su mayoría independientes—, que aseguran una adecuada supervisión de la gestión ejecutiva del negocio y la toma de decisiones, promoviendo, además, un debate más intenso y de mayor calidad sobre todos los asuntos.



- Santander sigue avanzando en la alineación de su sistema de gobernanza con los más altos estándares a nivel internacional, tanto en la corporación como en las filiales, a través de la implantación del nuevo modelo de gobierno interno aprobado por el Grupo.

## 2. Estructura de la propiedad

### ▲ Número de acciones y participaciones relevantes

#### Número de acciones

En 2015, el Banco ha llevado a cabo cuatro ampliaciones de capital que se hicieron efectivas los días 9 de enero, 29 de enero, 29 de abril y 4 de noviembre. En ellas se emitieron 1.213.592.234, 262.578.993, 256.046.919 y 117.859.774 nuevas acciones, representativas del 9,64%, 2,09%, 2,03% y 0,94%, respectivamente, del capital social de la Entidad a cierre de 2014.

La primera se materializó a través de una colocación privada acelerada y las tres últimas en el marco del programa Santander Dividendo Elección. Todo ello ha supuesto en total un aumento del capital social equivalente al 14,70% del existente a cierre de 2014.

	Nº acciones	% sobre c.s.*
9 de enero	1.213.592.234	9,64
29 de enero	262.578.993	2,09
29 de abril	256.046.919	2,03
4 de noviembre	117.859.774	0,94
<b>Total</b>	<b>1.850.077.920</b>	<b>14,70</b>

\* Capital social a cierre del ejercicio 2014.

A 31 de diciembre de 2015, el capital social del Banco estaba representado por 14.434.492.579 acciones. A dicha fecha, la capitalización según cotización de cierre en el Sistema de Interconexión Bursátil (mercado continuo) de las bolsas españolas era de 65.792,4 millones de euros.

Todas las acciones incorporan los mismos derechos políticos y económicos.

#### Participaciones relevantes

Ningún accionista tenía, a 31 de diciembre de 2015, participaciones significativas (las superiores al 3% del capital social<sup>1</sup> o que permitan una influencia notable en el Banco).

La participación de State Street Bank and Trust Company, del 12,62%; The Bank of New York Mellon Corporation, del 6,05%; Chase Nominees Limited, del 4,84%; EC Nominees Limited, del 3,99%; Société Générale S.A., del 3,81%; Clearstream Banking S.A., del 3,50%; y Guaranty Nominees Limited, del 3,23%, únicas superiores al 3%, lo eran por cuenta de sus clientes, sin que al Banco le conste que ninguno de ellos tenga individualmente una participación igual o superior al 3%.

Teniendo en cuenta el número actual de miembros del consejo de administración (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 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 sindicar las acciones del Banco de las que los firmantes son titulares o sobre las que tienen otorgado el derecho de voto. Dicho pacto fue asimismo comunicado a la CNMV como hecho relevante y consta descrito en los registros públicos de 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 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.

Ya en 2015, los días 6 de febrero y 29 de mayo Banco Santander comunicó mediante sendos hechos relevantes a la CNMV actualizaciones de los titulares y de la distribución de las acciones incluidas en la sindicación, todo ello en el marco del proceso hereditario consecuencia del fallecimiento de D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y García de los Ríos.

Finalmente, el 29 de julio de 2015 Banco Santander comunicó mediante hecho relevante a la CNMV una actualización de los titulares y de la distribución de las acciones incluidas en la sindicación como consecuencia de la extinción del usufructo de las acciones de uno de los titulares del pacto junto con los derechos de voto derivados de las mismas, consolidándose el pleno dominio de las referidas acciones en la Fundación Botín.

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

### Acciones comprendidas en la sindicación

A 31 de diciembre de 2015, la sindicación comprendía un total de 72.933.193 acciones del Banco (0,505% de su capital social) según el siguiente desglose:

Suscriptores del pacto parasocial	Número de acciones
D. <sup>a</sup> Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola O'Shea <sup>1</sup>	8.294.091
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola O'Shea <sup>2</sup>	16.873.709
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola O'Shea <sup>3</sup>	16.290.053
D. <sup>a</sup> Paloma Botín-Sanz de Sautuola O'Shea <sup>4</sup>	7.835.293
D. <sup>a</sup> Carmen Botín-Sanz de Sautuola O'Shea	8.636.449
PUENTEPUMAR, S.L.	-
LATIMER INVERSIONES, S.L.	-
CRONJE, S.L., Unipersonal <sup>5</sup>	9.428.319
NUEVA AZIL, S.L. <sup>6</sup>	5.575.279
<b>TOTAL</b>	<b>72.933.193</b>

1. Indirectamente 8.074.263 acciones a través de Bafimar, S.L.

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

3. Indirectamente 4.652.747 acciones a través de Inversiones Zulú, S.L. y 6.794.391 acciones a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U.

4. Indirectamente 6.628.291 acciones a través de Bright Sky 2012, S.L.

5. Controlada por D.<sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola O'Shea.

6. Controlada por D.<sup>a</sup> Carolina Botín-Sanz de Sautuola O'Shea.

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)).

## 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 de 23 de octubre de 2014, aprobó la actual 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, con sujeción 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 dispone 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 2015, las acciones en autocartera ascendían a 40.291.209, representativas del 0,279% del capital social a dicha fecha (a cierre de 2014, 1.465.371 acciones, el 0,012% del capital social del Banco a dicha fecha).

El siguiente cuadro recoge la media mensual de los porcentajes de autocartera durante los años 2015 y 2014.

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

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

	2015	2014
Enero	0,200	0,154
Febrero	0,218	0,232
Marzo	0,233	0,241
Abril	0,246	0,136
Mayo	0,181	0,260
Junio	0,169	0,297
Julio	0,132	0,284
Agosto	0,187	0,414
Septiembre	0,244	0,337
Octubre	0,336	0,156
Noviembre	0,336	0,258
Diciembre	0,335	0,141

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 2015 han supuesto la adquisición de 537.314.450 acciones, equivalentes a un importe nominal de 268,7 millones de euros (importe efectivo de 3.224,9 millones de euros), y la venta de 498.448.612 acciones, por importe nominal de 249,2 millones de euros (importe efectivo de 3.048,3 millones de euros).

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



En el ejercicio 2015, el precio medio de compra de acciones del Banco fue de 6,00 euros por acción y el precio medio de venta de acciones del Banco de 6,12 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 16.442.887 euros de beneficio (neto de impuestos), 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 Quinto 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 solo podrá ejercitarse dentro del plazo de cinco años contados desde la fecha de celebración de la junta. La autorización incluye la adquisición de acciones que, en su caso, hayan de ser entregadas directamente a los trabajadores y administradores de la sociedad, o como consecuencia del ejercicio de derechos de opción de que aquellos sean titulares”.*

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

El capital autorizado por la junta general ordinaria de accionistas celebrada el 27 de marzo de 2015, bajo el punto octavo del orden del día, fue de 3.515.146.471,50 euros. El plazo del que disponen los administradores del Banco para ejecutar y efectuar ampliaciones de capital hasta este límite finaliza el 27 de marzo de 2018. La junta facultó al consejo (o, por delegación, a la comisión ejecutiva) para 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 dicha autorización hasta 1.406.058.588,50 euros.

A la fecha del presente documento no se ha hecho uso de esta autorización.

Además, la citada junta general ordinaria celebrada el 27 de marzo de 2015 aprobó los siguientes acuerdos que guardan relación con el contenido de este apartado:

1. Dos aumentos de capital social con cargo a reservas por los importes máximos de, respectivamente, 2.300 millones y 750 millones de euros de valor de mercado, dentro del esquema de retribución a los accionistas (Santander Dividendo Elección) según el cual el Banco les ha ofrecido, en las fechas en que habitualmente se abonan el dividendo complementario de 2014 y el segundo dividendo a cuenta de 2015, la posibilidad de recibir acciones liberadas por un importe equivalente a los mismos.

Los dos aumentos de capital citados se han ejecutado los días 29 de abril y 4 de noviembre de 2015, emitiéndose un número de acciones de 0,5 euros de valor nominal unitario equivalente a 128.023.459,50 euros y 58.929.887 euros, respectivamente, que corresponden a un total del 2,590% del capital social del Banco a cierre de 2015.

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 Décimo A). 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 27 de marzo de 2020.

A la fecha del presente documento no se ha hecho uso de esta autorización.

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 acordado por esta por un importe de 500 millones de euros. Si dentro del referido plazo señalado el consejo no ejercita las facultades que se le delegan, estas quedan sin efecto.

A la fecha del presente documento tampoco se ha hecho uso de esta autorización.

# 3. 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 periodo en JP Morgan (1980-1988). En 1992 es nombrada directora general de Banco Santander, S.A., habiendo sido posteriormente 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. Asimismo, es miembro del consejo de Deusto Business School y de la Junta de Servicios Financieros, Comercio e Inversión (FSTIB), creada por el Ministerio de Economía Británico para promover la industria de los servicios financieros del Reino Unido. Es además Dama Comandante de la Orden del Imperio Británico, Business Ambassador del Gobierno del Reino Unido y miembro de la Comisión Trilateral y del consejo asesor de Saïd Business School (Universidad de Oxford).

## **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.

Se **incorpora al consejo** en 2015.

**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 (*Group 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 de Santander Holdings USA, Inc. y miembro de los consejos supervisores de Santander Consumer AG, de Santander Consumer Holding GMBH 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, internacional e innovación y tecnología.



**Mr. Bruce Carnegie-Brown**

## **VICEPRESIDENTE**

*Consejero externo (independiente) y coordinador de los consejeros externos (lead director)*

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

Se **incorpora al consejo** en 2015.

**M.A. degree en Lengua Inglesa y Literatura** por la Universidad de Oxford.

**Otros cargos relevantes:** fue presidente no ejecutivo de Aon UK Ltd, 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). En la actualidad, es presidente no ejecutivo de Moneysupermarket.com Group Plc y consejero no ejecutivo de Santander UK Plc.

## **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. Rodrigo Echenique Gordillo**

## **VICEPRESIDENTE**

*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. 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 presidente del Advisory Board de Accenture, S.A. Asimismo, ha ocupado los cargos de Presidente no ejecutivo de NH Hotels Group, S.A., Vocento, S.A. y de Vallehermoso, S.A. En la actualidad, es también consejero no ejecutivo de Inditex, S.A. y presidente del consejo de administración de Metrovacesa, S.A.

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

Ejecutiva, internacional 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. Matías Rodríguez Inciarte****VICEPRESIDENTE***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 Massachusetts Institute of Technology (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 Unión de Crédito Inmobiliario, S.A., de la Fundación Princesa de Asturias y del consejo social de la Universidad Carlos III de Madrid. Además, es consejero externo de Sanitas, S.A. de Seguros, de Financiera Ponferrada, S.A., SICAV y de Financiera El Corte Inglés E.F.C.

**Comisiones del consejo de las que es miembro**  
Ejecutiva e innovación y tecnología.

**D. Guillermo de la Dehesa Romero****VICEPRESIDENTE***Consejero externo***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).

Es 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 honorario 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, nombramientos, retribuciones, supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, internacional e innovación y tecnología.

**D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca***Consejero externo***Nacido en 1952** en Madrid.Se **incorpora al consejo** en 2015.

**Licenciado en Derecho** por la Universidad de Deusto, ICADE E-3 y Abogado del Estado.

Es vicepresidente de la Fundación de Estudios Financieros y miembro del patronato y de la comisión ejecutiva de la Fundación Banco Santander.

**Otros cargos relevantes:** ha sido director general y secretario general y del consejo de Banco Santander, S.A. y consejero, director general y secretario general y del consejo de Banco Santander de Negocios y de Santander Investment. Asimismo, fue secretario general técnico del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, secretario general del Banco de Crédito Industrial y consejero de Dragados, S.A., Bolsas y Mercados Españoles (BME) y la Sociedad Rectora de la Bolsa de Madrid.

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

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

**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.**

Es presidente y consejero delegado de JB Capital Markets, Sociedad de Valores, S.A.U.

**Otros cargos relevantes:**

además de su actividad profesional en el sector financiero, colabora con diversas instituciones sin ánimo de lucro. Desde 2014 es presidente de la Fundación Botín y es asimismo patrono de la Fundación Princesa de Girona y del Instituto de Investigaciones Prehistóricas de Cantabria.

**D.ª Sol Daurella Comadrán***Consejera externa (independiente)***Nacida en 1966** en Barcelona.Se **incorpora al consejo** en 2015.**Licenciada en Ciencias Empresariales** y MBA en Administración de Empresas.

Es presidenta ejecutiva de Olive Partners, S.A. y ocupa diversos cargos en sociedades del Grupo Cobega.

**Otros cargos relevantes:** ha sido miembro de la Junta Directiva del Círculo de Economía y consejera externa independiente de Banco Sabadell, S.A., Ebro Foods, S.A. y Acciona, 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.Se **incorpora al consejo** en 2015.**Ingeniero Industrial.** Ha realizado programas de alta dirección en el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa.

Es presidente del consejo de administración de Finaccess, S.A.P.I.

**Otros cargos relevantes:** en la actualidad, es miembro del consejo asesor de 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.**

Es Catedrática emérita de la Universidad Ramon Llull, consejera de Unibasq y Aqu (agencias de calidad del sistema universitario vasco y catalán) y Gawa Capital Partners, S.L. y miembro del consejo asesor de Endesa-Catalunya.

**Otros cargos relevantes:** anteriormente 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 Santander entre 1972 y 1999 y 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**  
Auditoría, nombramientos, retribuciones y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

- Se ha efectuado una importante renovación del consejo, con incorporación de nuevos consejeros independientes y externos que refuerza la diversidad del mismo, tras un riguroso proceso de selección basado en la valoración de las capacidades de sus miembros actuales (matriz de competencias) y la identificación de los perfiles más idóneos para la consolidación de los objetivos estratégicos del Grupo, con la asistencia de una firma externa que ha seleccionado una pluralidad de candidatos. Este proceso, liderado por la comisión de nombramientos, se complementa con un procedimiento más detallado de sucesión de los cargos en el consejo, reflejado en los correspondientes planes de sucesión.





**D.ª Belén Romana García**

*Consejera externa (independiente)*

**Nacida en 1965** en Madrid.

Se **incorpora al consejo** en 2015.

**Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales** por la Universidad Autónoma de Madrid y Economista del Estado.

Es consejera no ejecutiva de Aviva plc, London.

**Otros cargos relevantes:** ha sido directora general de Política Económica y directora general del Tesoro del Ministerio de Economía del Gobierno de España, así como consejera del Banco de España y de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. También ha ocupado el cargo de consejera del Instituto de Crédito Oficial y de otras entidades en representación del Ministerio de Economía español. Ha sido presidenta ejecutiva de la Sociedad de Gestión de Activos Procedentes de la Reestructuración Bancaria, S.A. (SAREB).

**Comisiones del consejo de las que es miembro**  
Auditoría.



**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.

Es 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., Naturhouse Health, S.A. y Enagás, S.A.

**Comisiones del consejo de las que es miembro**  
Ejecutiva, 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.

Es presidente del Grupo OHL y del Grupo Villar Mir, y representante de estas entidades como vicepresidente y consejero en Abertis Infraestructuras, S.A. y en Inmobiliaria Colonial, S.A., respectivamente.

**Otros cargos relevantes:** ha sido ministro de Hacienda y vicepresidente del gobierno para Asuntos Económicos entre 1975 y 1976, presidente de Electra de Viesgo, Altos Hornos de Vizcaya, Hidro Nitro Española, Empresa Nacional de Celulosa, Empresa Nacional Carbonífera del Sur, Cementos del Cinca, Cementos Portland Aragón, Puerto Sotogrande, Fundación COTEC y del Colegio Nacional de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos. En la actualidad es, además, catedrático por oposición en Organización de Empresas en la Universidad Politécnica de Madrid, académico de número de la Real Academia de Ingeniería y de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas, miembro de honor de la Real Academia de Doctores y Supernumerario de la Real Academia de Ciencias Económicas y Financieras.

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



**D. Jaime Pérez Renovales**

*Secretario general y del consejo*

**Nacido en 1968** en Valladolid.

Se **incorporó al Grupo** en 2003.

**Licenciado en Derecho y en Ciencias Empresariales** por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE E-3) y Abogado del Estado.

**Otros cargos relevantes:** ha sido subdirector de los servicios jurídicos de la CNMV, director del gabinete del vicepresidente segundo del Gobierno para Asuntos Económicos y ministro de Economía, secretario general y del consejo de Banco Español de Crédito, S.A., vicesecretario general y del consejo y responsable de la asesoría jurídica de Grupo Santander, subsecretario de la Presidencia del Gobierno y presidente de la comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas.

Ha sido consejero, entre otras, de Patrimonio Nacional, de la Sociedad Estatal de las Participaciones Industriales, Holding Olímpico, S.A., Autoestradas de Galicia, S.A. y Sociedad Estatal para la Introducción del Euro, S.A. Es miembro del patronato y de la comisión ejecutiva de la Fundación Banco Santander.

**Secretario de las comisiones del consejo**  
Ejecutiva, auditoría, nombramientos, retribuciones, supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, internacional e innovación y tecnología.

## Reelección de consejeros en la junta general ordinaria de 2016

De acuerdo con el artículo 55 de los Estatutos sociales<sup>4</sup> y el artículo 22 del Reglamento del Consejo<sup>4</sup>, el plazo de duración del cargo de administrador es de tres años, produciéndose además, anualmente, la renovación del consejo por terceras partes.

A la junta general ordinaria de accionistas de 2016, que se prevé celebrar el día 17 o 18 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, se propondrá la reelección de D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, Mr. Bruce Carnegie-Brown, D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, D.<sup>a</sup> Sol Daurella Comadrán y D.<sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga, el primero como consejero dominical y el resto como consejeros independientes.

Asimismo, se someterá a la junta general la ratificación de los nombramientos de D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca, como consejero externo, no dominical ni independiente y de D.<sup>a</sup> Belén Romana García como consejera independiente.

Los perfiles profesionales y descripción de su actividad figuran en las páginas anteriores, en la página web corporativa del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)) y en la propuesta de acuerdos de la junta general de accionistas de 2016.

Cada una de las reelecciones y ratificaciones se someterá al voto separado de la junta (artículo 21.2 del Reglamento de la Junta), práctica implantada desde 2005, con arreglo a la cual todos los actuales consejeros han sido nombrados.

## 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.

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 o de negocio, los objetivos de gestión y el presupuesto anual, la estrategia fiscal y de capital y liquidez, las

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

## Composición y estructura del consejo de administración<sup>1</sup>

Consejo de administración		Comisiones								
		Ejecutivo	Externo	1. Comisión ejecutiva	2. Comisión de auditoría	3. Comisión de nombramientos	4. Comisión de retribuciones	5. Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	6. Comisión internacional	7. 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	■		■					■	■
Vicepresidentes	Mr Bruce Carnegie-Brown		I	■		P	P	P		■
	D. Rodrigo Echenique Gordillo	■		■					■	■
	D. Matías Rodríguez Inciarte	■		■						■
	D. Guillermo de la Dehesa Romero		E	■		■	■	■	■	■
Vocales	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca <sup>6</sup>		E	■		■	■	■	■	■
	D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea		D							
	D.ª Sol Daurella Comadrán		I			■	■			
	D. Carlos Fernández González		I		■	■		■		
	D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer		I						■	■
	D. Ángel Jado Becerro de Bengoa		I		■	■	■	■		
	D.ª Belén Romana García <sup>6</sup>		I		■					
	D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga		I	■	■		■	■		
	D. Juan Miguel Villar Mir		I		P			■		
Total										
Secretario general y del consejo	D. Jaime Pérez Renovales			■	■	■	■	■	■	■

1. Datos a 31 de diciembre de 2015.

2. 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.

3. Acciones sindicadas. Véase página 80.

4. Con efectos desde el 13 de enero de 2015.

políticas de inversiones y de financiación, de dividendos y de autocartera, de control y gestión de riesgos (incluidos los fiscales), de gobierno corporativo y gobierno interno del Banco y su Grupo, de responsabilidad social corporativa, de cumplimiento normativo, las políticas retributivas del personal del Banco y su Grupo y 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; la autorización para la creación o adquisición de participaciones en entidades de propósito especial o domiciliadas en países o territorios que tengan la consideración de paraísos fiscales; la aprobación de inversiones u operaciones de carácter estratégico o especial riesgo fiscal; y la aprobación de determinadas ope-

raciones vinculadas. En el caso de determinadas materias indelegables, la comisión ejecutiva podrá adoptar las correspondientes decisiones, por delegación del consejo y cuando razones de urgencia lo justifiquen, dando cuenta de ello posteriormente al consejo, en la primera sesión que celebre, para su ratificación.

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. Asimismo, el consejo de administración y sus órganos delegados ejercitarán sus facultades y, en general, desempeñarán sus cargos guiados por el interés social, entendido como la consecución de un negocio rentable y sostenible a largo plazo, que promueva su continuidad y la maximización del valor de la empresa.

Además, el consejo del Banco tiene una muy intensa participación en la función de riesgos del Grupo. De sus 15 miembros, 11 están integrados en alguna de las dos comisiones del consejo con competencias en materia de riesgos: ejecutiva y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento. Asimismo, tres consejeros ejecutivos son miembros del comité ejecutivo de riesgos, que es el órgano no estatutario responsable de la gestión global del riesgo en el Grupo.

#### 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>2</sup>	Fecha de la última propuesta de la comisión de nombramientos
219.828	17.502.582	-	17.722.410 <sup>3</sup>	0,123%	04.02.1989	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
438.930	1.287	-	440.217	0,003%	25.11.2014 <sup>4</sup>	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
10.099	-	-	10.099	0,000%	25.11.2014 <sup>5</sup>	27.03.2015	Primer semestre de 2018	11.02.2016
665.153	14.023	-	679.176	0,005%	07.10.1988	28.03.2014	Primer semestre de 2017	13.02.2014
1.327.697	306.729	205.751	1.840.177	0,013%	07.10.1988	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
143	-	-	143	0,000%	24.06.2002	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
2.926.372	-	-	2.926.372	0,020%	30.06.2015 <sup>7</sup>	30.06.2015	Primer semestre de 2019	11.02.2016
4.793.481	11.496.572	116.250.650	132.540.703	0,918%	25.07.2004	22.03.2013	Primer semestre de 2016	11.02.2016
949	412.521	-	413.470	0,003%	25.11.2014 <sup>8</sup>	27.03.2015	Primer semestre de 2018	11.02.2016
15.839.714	-	-	15.839.714	0,110%	25.11.2014 <sup>5</sup>	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
5.344	-	-	5.344	0,000%	30.03.2012	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
2.200.000	5.100.000	-	7.300.000	0,051%	11.06.2010	22.03.2013	Primer semestre de 2016	11.02.2016
149	-	-	149	0,000%	22.12.2015	22.12.2015	Primer semestre de 2019	11.02.2016
207.511	-	-	207.511	0,001%	26.03.2007	22.03.2013	Primer semestre de 2016	11.02.2016
1.186	-	-	1.186	0,000%	07.05.2013	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
<b>28.636.556</b>	<b>34.833.714</b>	<b>116.456.401</b>	<b>179.926.671</b>	<b>1,247%</b>				


5. Con efectos desde el 12 de febrero de 2015.


6. Su nombramiento se someterá a la ratificación de la junta general que se prevé celebrar el día 17 o 18 de marzo de 2016, en primera o segunda convocatoria.

7. Con efectos desde el 21 de septiembre de 2015.

8. Con efectos desde el 18 de febrero de 2015.

 Presidente de la comisión

 Dominical

 Independiente

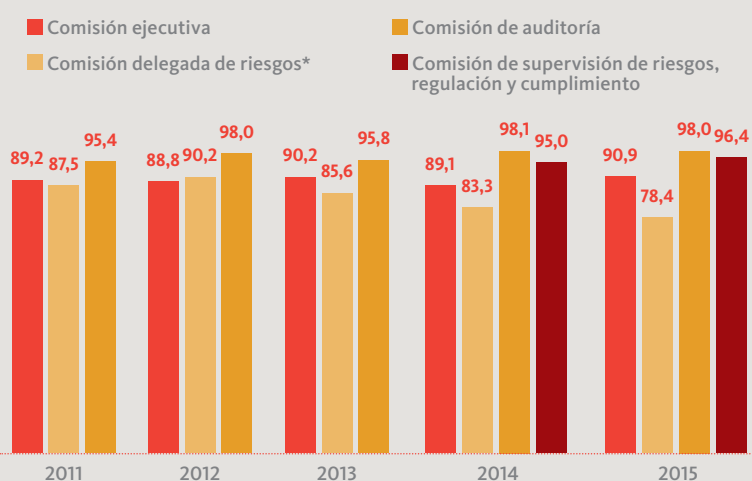
 Externo no dominical ni independiente

## Gobierno corporativo de la función de riesgos

- En línea con el objetivo de fortalecer el gobierno corporativo del Grupo, en el 2015 se ha actualizado y reforzado el gobierno de la función de riesgos incorporando las mejores prácticas internacionales, estableciendo comités para la toma de decisiones de gestión de los riesgos, con participación de las funciones de negocio, y comités independientes responsables del control de los riesgos.
- La comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento del Banco fue creada en junio de 2014 con facultades generales de apoyo y asesoramiento 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, en materia de regulación y cumplimiento, responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo. Durante 2015 ha celebrado 13 reuniones, en sesiones de, aproximadamente, cuatro horas cada una.
- En cuanto a la función de riesgos, D. José María Nus Badía es el *Group chief risk officer*, reportando a D. Matías Rodríguez Inciarte, vicepresidente ejecutivo del Banco y presidente del comité ejecutivo de riesgos.
- La comisión delegada de riesgos se reunió en 2015 en 81 ocasiones, en sesiones con una duración aproximada de tres horas cada una. Dicha comisión fue suprimida por acuerdo del consejo de fecha 1 de diciembre de 2015.
- Por su parte, la comisión ejecutiva se reunió 59 veces en 2015 y dedicó una parte muy importante de su tiempo a tratar sobre riesgos.
- El consejo de administración ha aprobado un nuevo modelo de gobierno de riesgos en su reunión de 29 de septiembre de 2015. Dicho modelo entró en vigor el 1 de noviembre y se basa en los siguientes principios:
  - Separar las funciones de decisión de las de control.
  - Fortalecer la responsabilidad de la primera línea de defensa en la toma de decisiones.
  - Asegurar que todas las decisiones de riesgos cuentan con un proceso formal de aprobación.
  - Asegurar una visión agregada de todos los tipos de riesgos, incluidos aquellos que quedan fuera del perímetro de control de la función de riesgos.
  - Fortalecer el papel de los comités de control de riesgos, atribuyéndoles facultades adicionales.
  - Simplificar la estructura de comités.
- En este contexto, se crearon dos comités internos de riesgos de carácter no estatutario, el comité ejecutivo de riesgos, como órgano responsable de la gestión global del riesgo, que ha sustituido a la comisión delegada de riesgos del consejo, y el comité de control de riesgos, como órgano responsable de la supervisión y control global del riesgo. Este modelo organizativo es conforme con las mejores prácticas en materia de gobierno de riesgos.

**Banco Santander sigue un modelo de gestión y control de riesgos basado en tres líneas de defensa: la primera, situada en las funciones de negocio y soporte; la segunda, ejercida por las funciones de Riesgos y Cumplimiento; y la tercera, representada por Auditoría Interna.**

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

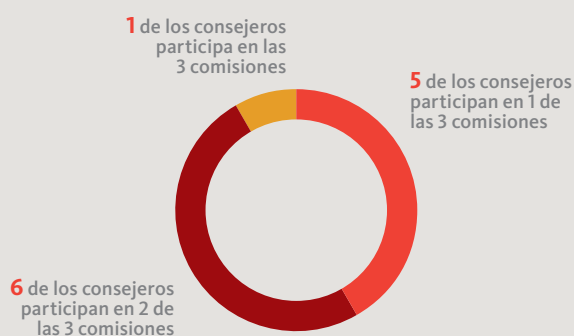


\* Suprimida por acuerdo del consejo de fecha 1 de diciembre de 2015 como consecuencia del nuevo modelo de gobierno de riesgos. Por su parte, la comisión ejecutiva dedicó una parte muy importante de su tiempo a tratar sobre riesgos.

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

Comisiones	2011	2012	2013	2014	2015
Ejecutiva	59	59	58	65	59
Delegada de riesgos	99	98	97	96	81
Auditoría	12	11	12	13	13
Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	-	-	-	5	13
<b>Total de reuniones</b>	<b>170</b>	<b>168</b>	<b>167</b>	<b>179</b>	<b>166</b>

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





## Compromiso del consejo<sup>5</sup>

Número de acciones del consejo<sup>6</sup>

179.926.671

el 1,247% del capital social

Valor en bolsa

820

millones de euros

Cotización de la acción

4,558

euros

5. Datos a 31 de diciembre de 2015.

6. Desde el cierre del ejercicio 2015 varios miembros del consejo han realizado importantes inversiones en acciones de Banco Santander, incrementado su participación individual en el capital del Banco.

## Tamaño y composición del consejo

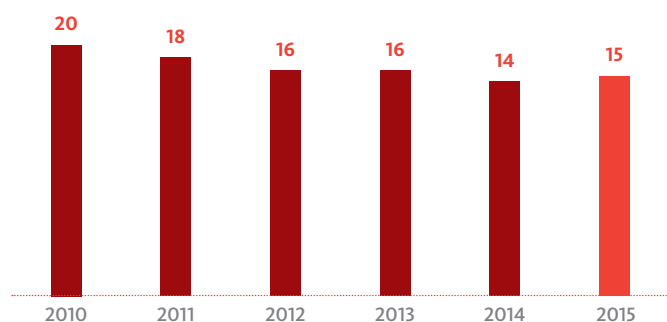
Desde finales de 2010, el tamaño del consejo se ha reducido en un 25%, pasando de 20 a 15 miembros.

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

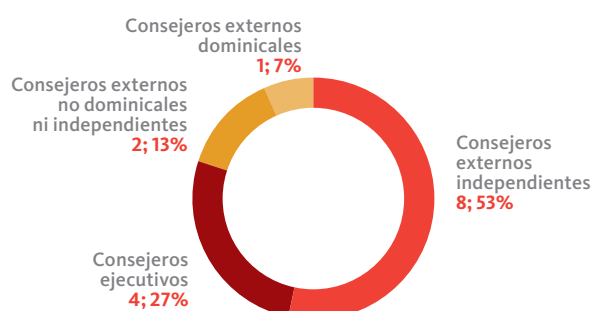
Conforme al artículo 6.3 del Reglamento del Consejo, la comisión de nombramientos en su reunión de 11 de febrero de 2016 ha procedido a verificar el carácter de cada consejero. Su propuesta ha sido elevada al consejo, que la ha aprobado en su sesión de 12 de febrero de 2016.

El consejo tiene actualmente 15 miembros, de los que cuatro son ejecutivos y 11 externos. De estos últimos, ocho son independientes, uno es dominical y otros dos no son, a juicio del consejo, ni dominicales ni independientes.

## Evolución del tamaño del consejo



## Composición actual 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 y D. Matías 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.

Desde el año 2002, la comisión de nombramientos y el consejo de administración han seguido como criterio que es condición necesaria pero no suficiente para designar a un consejero como externo dominical que este tenga o represente como mínimo un 1% del capital del Banco. Este porcentaje ha sido fijado por la Entidad dentro de sus facultades de autorregulación y es inferior al que legalmente se considera como significativo, aunque el Banco entiende que es suficientemente importante como para considerar que los consejeros que ostenten o representen una participación igual o superior pueden ser calificados por el consejo como dominicales.

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 al representar a los siguientes accionistas: Fundación Botín, Bafimar, S.L., Cronje, S.L., Puente de San Miguel, S.L.U., Inversiones Zulú, S.L., Latimer Inversiones, S.L., Nueva Azil, S.L., Agropecuaria El Castaño S.L.U., Bright Sky 2012, S.L., D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D.ª Carmen Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D.ª Paloma Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. Jorge Botín-Sanz de Sautuola Ríos, D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola Ríos, D.ª Marta Botín-Sanz de Sautuola Ríos y la suya propia.

El porcentaje de derechos de voto que corresponde a los accionistas anteriores asciende a cierre de 2015 a un 1,041% del capital social del Banco.

### Consejeros externos independientes

El Reglamento del Consejo (artículo 6.2.c)) incorpora la definición legal de consejero independiente que establece el artículo 529 duodecies 4 de la Ley de Sociedades de Capital.

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 ocho consejeros: Mr. Bruce Carnegie-Brown (consejero coordinador), 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> Belén Romana García, D.<sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga y D. Juan Miguel Villar Mir.

Dado el número actual de consejeros (15), el porcentaje de externos independientes en el consejo es de un 53%.

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, cumpliendo con las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

### Otros consejeros externos

D. Guillermo de la Dehesa Romero y D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca son consejeros externos no dominicales ni independientes. Ninguno puede ser clasificado como consejero dominical al no poseer o representar una participación accionarial igual o superior a la que se considera legalmente como significativa, ni haber sido designados por su condición de accionistas. Asimismo, tampoco pueden ser considerados como independientes al haber permanecido en el cargo de consejero más de 12 años, en el caso del Sr. de la Dehesa, y al no haber transcurrido tres años desde el cese como alto directivo del Grupo, en el caso del Sr. Benjumea.

Por ello, a juicio del consejo de administración, previo informe de la comisión de nombramientos, ambos son clasificados como consejeros externos no dominicales ni independientes con arreglo al artículo 529 duodecies de la Ley de Sociedades de Capital y al artículo 6.2 del Reglamento del Consejo de Administración.

### Diversidad en el consejo

Corresponde a la comisión de nombramientos, según establece el artículo 17.4.a) del Reglamento del Consejo, proponer y revisar la política de selección y el plan de sucesión de consejeros y los procedimientos internos para seleccionar a 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.

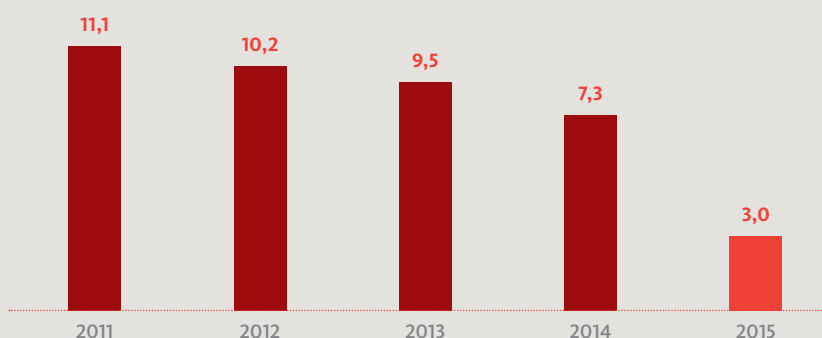
**La comisión de nombramientos aprobó elevar el objetivo de mujeres presentes en el consejo, fijándolo en un mínimo del 30% desde el 25% previamente vigente, en línea con las recomendaciones de buen gobierno corporativo.**

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

El porcentaje de mujeres en el consejo de Banco Santander (33,3%) supera el objetivo establecido por la comisión de nombramientos y 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 abril de 2015, el porcentaje de consejeras en las grandes empresas cotizadas era de media del 21,2% para el conjunto de los 28 países de la Unión Europea y del 16,8% para España.

### Años en el cargo de los consejeros independientes

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



## Roles y responsabilidades

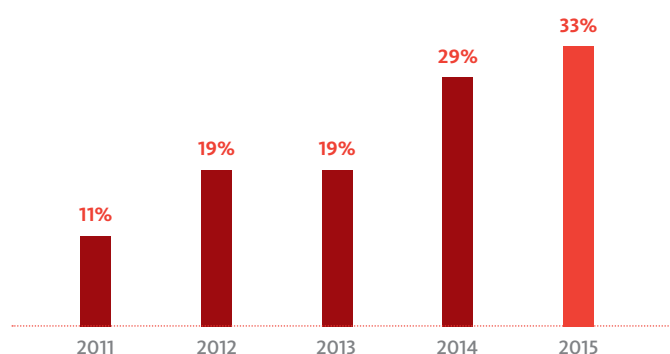
### Presidenta ejecutiva

- ▶ La presidenta del consejo es la superior jerárquica del Banco, responsable de la dirección del consejo y de su eficaz funcionamiento (artículos 48.1 y 8.1 de los Estatutos y del Reglamento del Consejo, respectivamente). En atención a su particular condición, a la presidenta ejecutiva le corresponderán, entre otras, las siguientes funciones:
  - Velar por que se cumplan los Estatutos sociales y se ejecuten fielmente los acuerdos de la junta general y del consejo de administración.
  - Ejercer la alta inspección del Banco y de todos sus servicios.
  - Despachar con el consejero delegado y con la dirección general para informarse de la marcha de los negocios.
- ▶ El consejo de administración tiene delegadas en la presidenta todas sus facultades, salvo las indelegables en virtud de la ley, los Estatutos o el Reglamento del Consejo.
- ▶ Las funciones corporativas de carácter estratégico dependen de la presidenta ejecutiva.

### Consejero delegado

- ▶ El consejero delegado tiene encomendada la gestión ordinaria del negocio, con las máximas funciones ejecutivas (artículos 49.1 y 10.1 de los Estatutos y del Reglamento del Consejo, respectivamente).
- ▶ El consejo de administración tiene delegadas en el consejero delegado todas sus facultades, salvo las indelegables en virtud de la ley, los Estatutos o el Reglamento del Consejo.
- ▶ Las divisiones corporativas de negocio y de soporte de la gestión ordinaria dependen del consejero delegado.
- ▶ Asimismo le reportan los *country heads* que representan al Grupo en los países en los que opera.

### ■ Evolución del porcentaje de mujeres en el consejo



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

	Número de vocales	Número de consejeras	% de consejeras
Consejo	15	5	33,3%
Comisión ejecutiva	8	2	25,0%
Comisión de auditoría	5	2	40,0%
Comisión de nombramientos	6	1	16,7%
Comisión de retribuciones	6	2	33,3%
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	7	1	14,3%
Comisión internacional	6	2	33,3%
Comisión de innovación y tecnología	8	2	25,0%

### ▲ Presidenta ejecutiva y consejero delegado

Existe una clara separación de funciones entre las de 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 (*lead director*), que tiene la consideración de independiente, preside las comisiones de nombramientos, de retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- La comisión de auditoría está presidida por un 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.
- La presidenta no puede ejercer simultáneamente el cargo de consejera delegada de la Entidad.
- Las funciones corporativas de Riesgos, Cumplimiento y Auditoría Interna dependen de una comisión o miembro del consejo de administración, y tienen acceso directo a este.

## ▲ Planes de sucesión de la presidenta 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, que también prevé el régimen del plan de sucesión de los restantes consejeros y de los altos directivos del Grupo. El consejo de administración ha elaborado una matriz de las competencias que tienen que estar presentes en él, junto con un plan de sucesión en consideración a dichas competencias y a las que en caso de producirse distintas vacantes, hubiera que reforzar. Asimismo, en su reunión de 6 de julio de 2015 aprobó la política de planificación de la sucesión de los altos directivos del Grupo.

## ▲ Reglas de sustitución interina de la presidenta

El artículo 44.2 de los Estatutos y el artículo 9 bis del Reglamento del Consejo contemplan 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, previendo que en esos casos será sustituida por el vicepresidente o vicepresidentes, siguiendo un criterio de antigüedad en el consejo. No obstante, de ser el consejero coordinador uno de los vicepresidentes, será el primero en el orden de sustitución. En defecto de vicepresidentes, sustituirán a la presidenta los restantes consejeros por el orden de numeración establecido por el consejo, debiendo ser primero en dicho orden el consejero coordinador si no tuviese el cargo de vicepresidente.

## ▲ Consejero coordinador (*lead director*)

Por acuerdo de la junta de 28 de marzo de 2014 se elevó 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 y en el artículo 12 bis del Reglamento del Consejo, 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 hacerse eco de sus preocupaciones; (iii) dirigir la evaluación periódica del presidente del consejo de administración y coordinar su plan de sucesión; (iv) mantener contactos con inversores y accionistas para conocer sus puntos de vista a efectos de formarse una opinión sobre sus preocupaciones, en particular, en relación con el gobierno corporativo del Banco; y (v) sustituir al presidente en caso de ausencia en los términos previstos en el Reglamento del Consejo.

El consejo de administración, en su reunión de 25 de noviembre de 2014, nombró a Mr. Bruce Carnegie-Brown, vicepresidente y consejero coordinador (*lead director*) en sustitución de D. Fernando de Asúa Álvarez. Su nombramiento como consejero fue ratificado por acuerdo de la junta general de accionistas celebrada el 27 de marzo de 2015.

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

## 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 379,9 horas, frente a una media de 95,1 horas de los consejeros de los principales bancos de Reino Unido (Lloyds, Barclays, Standard Chartered y HSBC), de 113,5 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 132,2 horas de un conjunto de bancos internacionales (Société Générale, BNP Paribas, BBVA, Credit Suisse, Deutsche Bank, UBS, UniCredit, Intesa SanPaolo y Nordea).

	Santander	Media EE.UU. y Canadá	Media Reino Unido	Media Europa y otros países
Consejo	21	12,9	9,8	14,9
Comisión ejecutiva	59	1	-	20,0
Comisión delegada de riesgos**	81	-	-	45,0
Comisión de auditoría	13	12,4	8,4	13,8
Comisión de nombramientos	12	7,0	4,0	5,9
Comisión de retribuciones	10	8,3	8,6	7,8
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	13	9,9	6,9	7,6

\* Los datos del resto de entidades se refieren a diciembre 2014, último periodo del que hay información comparativa.

\*\* Suprimida mediante acuerdo del consejo de 1 de diciembre de 2015, celebró su última reunión el 29 de octubre.



## Secretario del consejo

Los Estatutos (artículo 45.2) y el Reglamento del Consejo (artículo 11) incorporan entre las funciones del secretario las de cuidar de la legalidad formal y material de las actuaciones del consejo, velar para que este tenga presentes las recomendaciones de buen gobierno aplicables al Banco y garantizar que los procedimientos y reglas de gobierno sean respetados y regularmente revisados.

A la junta general ordinaria convocada para el próximo 17 y 18 de marzo en primera y segunda convocatoria, respectivamente, se ha propuesto la modificación del artículo 45.2 de los Estatutos sociales con la finalidad de adaptar su contenido a la recomendación 35 del nuevo código de buen gobierno de las sociedades cotizadas aprobado por el acuerdo de la Comisión Nacional del Mercado de Valores de 18 de febrero de 2015, que sustituye a la recomendación 17 del código unificado de buen gobierno de las sociedades cotizadas aprobado por acuerdo de la Comisión nacional del mercado de Valores de 22 de mayo de 2006, haciendo referencia a que el secretario del consejo velará de forma especial para que, en sus actuaciones y decisiones el consejo de administración, tenga presentes las recomendaciones sobre buen gobierno que fueran aplicables a la sociedad, en línea con lo que ya contempla el artículo 11 del Reglamento del Consejo.

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

D. Jaime Pérez Renovales fue nombrado secretario general y del consejo y responsable de la división de Secretaría General y Recursos Humanos con efectos 1 de septiembre de 2015, habiéndose verificado previamente su idoneidad para el cargo por resolución del Banco de España de 30 de julio de 2015.

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

## Funcionamiento del consejo

Durante el ejercicio 2015, el consejo de administración se ha reunido 21 veces.

El consejo celebra sus reuniones de acuerdo con un calendario anual y existe una agenda de asuntos anual, sin perjuicio de las materias que se vayan incorporando por las necesidades del negocio. Asimismo, los consejeros pueden proponer la inclusión de asuntos en el orden del día. 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 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 (artículos 49 bis.1 (i) de los Estatutos y 12 bis del Reglamento del Consejo).

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

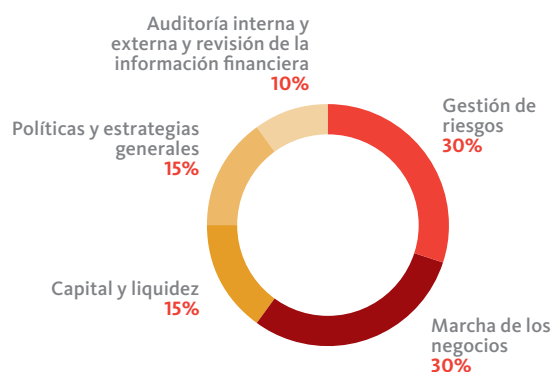
Para que el consejo quede válidamente constituido es necesaria la asistencia, presentes o representados, de más de la mitad de sus miembros.

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 2015 un conocimiento continuado y completo de la marcha de las diferentes áreas de negocio del Grupo, a través, entre otros, de los informes de gestión y de riesgos presentados al mismo. Durante el año, el consejo ha sido también 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 2015.

### 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, se aplica lo establecido en el artículo 26 de la Ley 10/2014, de 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 y 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 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.

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.

## Proceso de toma de decisiones

- ▶ Un consejo de administración conocedor del negocio, con una composición equilibrada y gran experiencia.
- ▶ Toma de decisiones colegiadas y con visión a largo plazo.
- ▶ Debate de los asuntos y *challenge* efectivo por los consejeros externos.

## ▲ Formación de consejeros y programa de información o inducción para nuevos consejeros

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

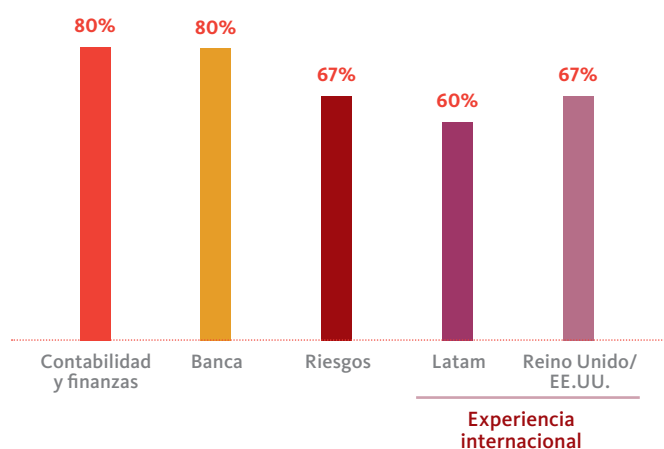
En el marco del programa continuado de formación de consejeros que tiene el Banco, durante 2015 se han celebrado nueve sesiones con una asistencia media de ocho consejeros, habiéndose dedicado aproximadamente dos horas a cada encuentro. En dichas reuniones han abordado en profundidad, entre otros, los siguientes asuntos: requerimientos y evaluación del capital, liquidez, reformas estructurales, *MiFID II*, nuevo escenario regulatorio, así como aspectos relacionados con las nuevas tendencias en materia de apetito de riesgo y riesgo operacional.

El Reglamento del Consejo (artículo 21.7) establece que este pondrá a disposición de los nuevos consejeros un programa de información o inducción que les proporcione un conocimiento rápido y suficiente del Banco y de su Grupo, incluyendo sus reglas de gobierno.

Así, los nuevos consejeros atendieron a un programa de información o inducción específico 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, auditoría, recursos humanos, organización y costes).
- Gobierno corporativo y gobierno interno.
- Sostenibilidad, comunicación y marca Santander.

## ■ % Competencias relevantes de los miembros del consejo



### 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.

La presidenta ha liderado la evaluación del consejero coordinador (*lead director*) y este la de la presidenta, encargándose asimismo de dirigir el proceso de las evaluaciones individuales cruzadas.

Para este ejercicio, se ha partido de un cuestionario y de entrevistas personales con los consejeros y de las mejores prácticas de gobierno corporativo a nivel internacional así como una evaluación independiente basada, entre otros, en un contraste de mercado (*benchmarking*) respecto de otros bancos internacionales comparables.

El último proceso de la autoevaluación se ha centrado en las siguientes materias: organización, dinámica interna y cultura, roles y contribución de los consejeros; composición 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 consideran fortalezas del gobierno corporativo del Grupo: el alto nivel de dedicación y compromiso de los miembros del consejo y su involucración en el control de todo tipo de riesgos, no solo de los crediticios; la experiencia y conocimiento del negocio bancario de los consejeros; 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. Asimismo, constatan una buena mezcla de experiencias, competencias y conocimientos por parte de los miembros del consejo y un alto nivel de diversidad en cuanto a sus capacidades. También destacan el liderazgo de la presidenta que trata de involucrar a todos los miembros del consejo y dirige los debates de forma correcta. Por su parte, el rol del *lead director* está bien desempeñado y está incorporando las mejores prácticas internacionales de gobierno corporativo. La frecuencia y duración de las reuniones del consejo se considera adecuada.

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 comisiones, las remuneraciones y otros aspectos de gobierno corporativo, en el que el Banco se sitúa en una posición muy destacada.

El informe con las conclusiones se presentó al consejo que tuvo lugar el 29 de septiembre de 2015.

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

- ▶ Un procedimiento más detallado de sucesión de los cargos en el consejo —en particular, los de presidente y consejero delegado—, recogido en el Reglamento del Consejo y reflejado en los correspondientes planes de sucesión.
- ▶ 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.
- ▶ Los consejeros tienen acceso inmediato, a través de dispositivos electrónicos, a toda la información del consejo y comisiones (calendario, órdenes del día, presentaciones y actas).
- ▶ Revisión de la composición del consejo, mediante la incorporación de nuevos consejeros con un perfil más internacional y reforzando la diversidad.
- ▶ La presidenta estimula el debate en el consejo invitando a los consejeros a hacer preguntas y plantear dudas.
- ▶ Mayor involucración de la comisión de nombramientos en el proceso de designación de nuevos consejeros.
- ▶ Revisión de los Estatutos sociales y del Reglamento del Consejo con la finalidad, entre otras, de adecuar las funciones de algunas comisiones a la normativa aplicable y a las mejores prácticas de gobierno corporativo.
- ▶ Aumentar el nivel de relación entre los miembros del consejo fuera de las reuniones del mismo, así como la interacción entre dichos consejeros y los directivos de la compañía.
- ▶ Incorporar la responsabilidad social corporativa entre las funciones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.
- ▶ El consejo aprobó la modificación de las funciones de la comisión de innovación y tecnología (artículo 17 quinquies del Reglamento del Consejo), con el objeto de incluir las relacionadas con el nuevo entorno digital en el que se desarrollará el negocio bancario.

## 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 del correspondiente informe y propuesta motivada 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.

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

Durante el ejercicio 2015, se encargó a un asesor externo 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 resultó la necesidad de reforzar las competencias con perfiles especializados en nuevas tecnologías, actividad comercial distinta de la financiera, regulación y con experiencia en determinadas geografías (EE.UU.), lo que se ha tenido en cuenta en los nombramientos posteriores y en la elaboración de los planes de sucesión.

		Vicepresidentes						Vocales										
		Presidenta	Consejero delegado	Vicepresidente 1	Vicepresidente 2	Vicepresidente 3	Vicepresidente 4	Vocal 1	Vocal 2	Vocal 3	Vocal 4	Vocal 5	Vocal 6	Vocal 7	Vocal 8	Vocal 9		
Experiencia en el sector financiero	Alta dirección	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	
	General	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	
	Banca	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	
Experiencia internacional	Nacionalidad no española			<div><div></div></div>							<div><div></div></div>							
	España	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	
	Latam	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>					<div><div></div><div></div></div>	
	Reino Unido/EE.UU.	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>			
	Otros	<div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>			<div><div></div><div></div></div>	
	Contabilidad y finanzas	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>			<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	
	Sector consumo	<div><div></div><div></div></div>			<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>			<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>			<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	
	Riesgos	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>					<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		
	Servicio público/ Universidad/ Investigación	<div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	
	Tecnologías de la información	<div><div></div><div></div></div>															<div><div></div><div></div></div>	
	Estrategia	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>			<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	
	Regulación/ Relaciones con reguladores	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>			<div><div></div><div></div></div>			
	Experiencia en gobierno corporativo	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>			<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>
		Diversidad de género	<div><div></div></div>								<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>		<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	<div><div></div><div></div></div>	

■ Habilidades como ejecutivo ■ Habilidades como no ejecutivo ■ Condición \* Datos a febrero de 2016

Número total de consejeros independientes 8

Número total de miembros del consejo 15



Con ocasión de las vacantes producidas en el consejo por la renuncia a sus puestos de consejero y demás cargos que presentaron los consejeros D. Juan Rodríguez Inciarte y Ms. Sheila C. Bair, la comisión de nombramientos inició sendos procesos de selección de nuevos consejeros con la asistencia de una firma externa, que elaboró una relación de candidatos basándose en una valoración de las capacidades del consejo (matriz de competencias) para determinar los perfiles alineados con los objetivos estratégicos del Grupo.

La comisión analizó las diferentes candidaturas contenidas en la relación, así como el *curriculum vitae* y la valoración de las competencias y la idoneidad para ser consejero del Banco de los candidatos preseleccionados y propuso al consejo el nombramiento como consejero externo de D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca y como consejera independiente de D.ª Belén Romana García, cuyos perfiles profesionales pueden consultarse al comienzo del apartado 3 del presente informe. En el caso de D. Ignacio Benjumea se tuvo en cuenta para su designación esencialmente su experiencia y conocimiento en temas legales y fiscales, de cumplimiento, gobierno corporativo y asuntos regulatorios. En el supuesto de D.ª Belén Romana se valoró su experiencia financiera e internacional y los cargos desempeñados tanto en el sector público como en el privado.

El Banco Central Europeo verificó la idoneidad de D. Ignacio Benjumea y D.ª Belén Romana para desempeñar el cargo de consejero del Banco mediante resoluciones de 21 de septiembre y 19 de noviembre, respectivamente.

## Retribución

### Sistema de retribución

La junta general de 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 junta general de 27 de marzo de 2015 aprobó una ratio máxima entre los componentes fijos y variables de la remuneración de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2015 del 200%.

Asimismo, la junta general de 27 de marzo de 2015 modificó nuevamente los Estatutos sociales para ajustar el régimen retributivo de los consejeros a las novedades introducidas en la Ley de Sociedades de Capital por la Ley 31/2014.

La remuneración de los consejeros, sean o no ejecutivos, en su condición de tales se compone de una asignación fija y dietas de asistencia, tal y como prevén los Estatutos, que se determinan por el consejo de administración dentro del importe máximo aprobado por la junta general en función de los cargos desempeñados por los consejeros en el consejo, de la pertenencia y asistencia a las distintas comisiones y en su caso de otras circunstancias objetivas que pueda tener en cuenta el consejo. Por otra parte, corresponde al consejo de administración, a propuesta de la comisión de retribuciones, fijar la retribución de los consejeros por el desempeño de funciones ejecutivas, teniendo en cuenta a tal efecto la política de remuneraciones de los consejeros aprobada por la junta general. Asimismo, la junta general aprueba aquellos planes retributivos que conlleven la entrega de acciones del Banco o de derechos de opción sobre las mismas o que conlleven una remuneración referenciada al valor de dichas acciones.

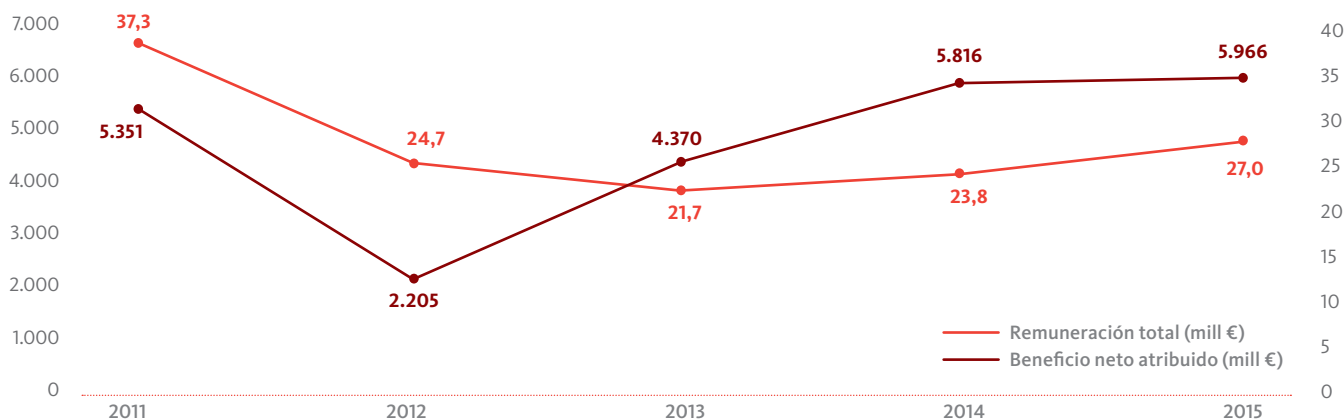
### Retribución del consejo en 2015

El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2015 a 5,2 millones de euros, que es un 13,6% inferior al importe máximo acordado por la junta para el ejercicio de 6 millones de euros.

Puede consultarse todo el detalle sobre las remuneraciones y la política retributiva de los consejeros en 2015 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 con funciones ejecutivas respecto del retorno total para el accionista *pay for performance*.

### ■ Evolución de la retribución por todos los conceptos de los consejeros con funciones ejecutivas respecto del beneficio neto atribuido\*



\* Cifras de retribución de los consejeros ejecutivos y del beneficio neto atribuido en millones de euros.

### 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.

### Política de remuneraciones de los consejeros e informe anual sobre remuneraciones de los consejeros

Según establecen el artículo 541 de la Ley de Sociedades de Capital y los Estatutos (artículo 59 bis.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 sometiéndolo 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 (modificada por la Circular 7/2015, de 22 de diciembre).

En el año 2015, el informe correspondiente al ejercicio 2014 se sometió a los accionistas en la junta general celebrada el día 27 de marzo, como punto separado del orden del día y con carácter consultivo, obteniendo un porcentaje de votos a favor del 92,430%.

También se sometió a la aprobación de la junta general ordinaria del 27 de marzo de 2015 con carácter vinculante la política de remuneraciones de los consejeros para 2015 y 2016, de conformidad con el nuevo artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital, habiendo sido aprobada con el voto favorable del 91,7%.

### Transparencia

Conforme a los Estatutos (artículo 59 bis.5), 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.

## 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 solo podrá ser modificado por decisión de la misma.

### 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.

### 2015: cambios en las políticas de retribución

Se proponen a la junta general de accionistas de 2016 una serie de modificaciones en el ámbito de las políticas de retribución de consejeros ejecutivos y alta dirección, en línea con la nueva cultura del Grupo, Sencillo, Personal y Justo. Las novedades principales respecto a la anterior política son:

- Simplificación: una nueva estructura más sencilla, que agrupa la retribución variable del ejercicio y la del largo plazo.
- Alineación con objetivos comunicados en el *Investor day* celebrado el pasado septiembre de 2015; un nuevo esquema de objetivos vinculado a la retribución variable que incluye las cuatro categorías sobre las que el Banco basa su estrategia: empleados, clientes, accionistas y sociedad.
- Mayor alineación con los intereses de los accionistas, al establecer un requisito de inversión obligatoria en acciones para los altos directivos y basar la retribución a largo plazo en las ganancias por acción, el retorno total para sus tenedores, los objetivos de capital y la rentabilidad.

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

### Deberes

Los deberes de los consejeros se regulan en el Reglamento del Consejo, que se ajusta a lo previsto tanto en la normativa española vigente como en las recomendaciones del nuevo código de buen gobierno de las sociedades cotizadas.

El Reglamento contempla expresamente los deberes de diligente administración, lealtad 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, así como adoptar las medidas necesarias para la buena dirección y el control de la Entidad.

### Operaciones vinculadas

De conformidad con lo previsto en la ley, el artículo 53 de los Estatutos sociales y los artículos 3, 16 y 33 del Reglamento del Consejo, el consejo de administración conocerá de las operaciones que la sociedad o sociedades de su Grupo realicen con consejeros, en los términos previstos en la ley y en el Reglamento del Consejo, con accionistas titulares, de forma individual o concertadamente con otros, de una participación significativa, incluyendo accionistas representados en el consejo de administración de la sociedad o de otras sociedades del Grupo o con personas a ellos vinculadas.

De acuerdo con la normativa aplicable, la autorización no será necesaria si se trata de operaciones con condiciones estandarizadas, precios habituales de mercado y su importe no supera el 1% de los ingresos anuales de la sociedad.

La realización de dichas operaciones requerirá la autorización del consejo, previo informe favorable de la comisión de auditoría, salvo en los supuestos en que su aprobación corresponda por ley a la junta general. Los consejeros afectados o que representen o estén vinculados a los accionistas afectados deben abstenerse de participar en la deliberación y votación del acuerdo en cuestión.

Las indicadas operaciones se valorarán desde el punto de vista de la igualdad de trato y de las condiciones de mercado, y se recogerán en el informe anual de gobierno corporativo y en la información pública periódica en los términos previstos en la normativa aplicable.

Excepcionalmente, cuando razones de urgencia así lo aconsejen, las operaciones vinculadas podrán autorizarse por la comisión ejecutiva, con posterior ratificación del consejo.

La comisión de auditoría ha verificado que las operaciones con partes vinculadas realizadas durante el ejercicio cumplían las condiciones establecidas en el Reglamento del Consejo de Administración para no requerir autorización de los órganos de gobierno, o han obtenido esta, previo informe favorable de la propia comisión, una vez verificado que la contraprestación y restantes condiciones pactadas se encontraban dentro de parámetros de mercado.

### 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 ellos o personas vinculadas a ellos 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 auditoría.

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.

Durante el ejercicio 2015 se han producido 177 ocasiones en las que los 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 177 casos es el siguiente: en 56 ocasiones se debieron a propuestas de nombramiento, reelección o renuncia de consejeros, así como de designación de miembros de las comisiones del consejo o en sociedades del Grupo; en 92 ocasiones se trataba de aspectos retributivos o de concesión de préstamos o créditos; en 20 ocasiones cuando se debatieron propuestas de financiación u otras operaciones de riesgo a favor de sociedades relacionadas con diversos consejeros; en siete 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 en dos ocasiones para aprobar una operación vinculada.

## ▲ Comisiones del consejo

### Datos generales

El consejo tiene constituida una comisión ejecutiva con delegación de facultades decisorias generales.

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, internacional y de innovación y tecnología.

Las comisiones del consejo celebran sus reuniones de acuerdo con un calendario anual, existiendo una agenda orientativa anual de asuntos a tratar en el caso de las comisiones con facultades de supervisión.

Corresponde al consejo promover la comunicación entre las distintas comisiones, en especial, entre la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y la comisión de auditoría, así como entre aquella y la comisión de retribuciones.

En 2015 se ha suprimido la comisión delegada de riesgos como consecuencia del nuevo modelo de gobierno de riesgos del Banco y se ha modificado la regulación de la comisión de innovación y tecnología en los términos que se detallan en este apartado.

A la junta general ordinaria de accionistas convocada para el próximo 17 y 18 de marzo en primera y segunda convocatoria, respectivamente, se ha propuesto modificar los artículos 53, 54, 54 bis y 54 ter para elevar el número máximo de miembros de las comisiones de auditoría, nombramientos, de retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, actualmente fijado en siete consejeros, a un máximo de nueve consejeros, con la finalidad de otorgar mayor flexibilidad al consejo de administración para establecer la composición que resulte adecuada en cada momento para estas comisiones.

### 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 entrega a los consejeros copia de las actas de sus sesiones. Con carácter general se reúne una vez a la semana y en 2015 celebró 59 reuniones.

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

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

### 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 y en 2015 celebró 13 reuniones.

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 de esta naturaleza.

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 y la mayoría de sus miembros consejeros independientes.

Durante 2015, la comisión se ha reunido en 12 ocasiones.

En la actualidad, está formada por seis consejeros externos, cuatro de los cuales son independientes.

### Comisión de retribuciones

Entre otras funciones, la comisión de retribuciones 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 la alta dirección su política retributiva.

Los Estatutos (artículo 54 bis) y el Reglamento del Consejo (artículo 17 bis) disponen que esta comisión se componga también exclusivamente de consejeros externos, siendo su presidente y la mayoría de sus miembros independientes.

Durante 2015, la comisión se ha reunido en diez ocasiones.

En la actualidad, está formada por seis consejeros externos, cuatro de los cuales son 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, asiste al consejo en la materia de estrategia de capital y liquidez, supervisa el cumplimiento del Código General de Conducta y, en general, de las reglas de gobierno y los programas de cumplimiento y de prevención de riesgos penales del Banco. Asimismo, en las reuniones de la comisión se tratan asuntos sobre sostenibilidad; comunicación y relación con los *stakeholders* del Banco; además de temas de gobierno corporativo y regulación.

Durante 2015, la comisión se ha reunido en 13 ocasiones.

Según establecen los Estatutos (artículo 54 ter) y el Reglamento del Consejo (artículo 17 ter), dicha comisión debe estar formada por consejeros externos con una mayoritaria representación de consejeros independientes, siendo su presidente un consejero de esta naturaleza.

En la actualidad, está formada por siete consejeros externos, cinco de los cuales son independientes.



- Se ha reforzado el papel de las comisiones, ampliando sus funciones y previendo la celebración de sesiones conjuntas para el tratamiento de materias sometidas al examen de varias de ellas.



### Comisión internacional

Corresponde a la comisión internacional (artículo 17 quater del Reglamento del Consejo): (i) 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 u operaciones específicas, siendo informada de las iniciativas y estrategias comerciales de las distintas unidades del Grupo y de los nuevos proyectos que se le presenten; y (ii) revisar la evolución de las inversiones financieras y de los negocios, así como la situación económica internacional para, en su caso, hacer las propuestas que correspondan para ajustar los límites de riesgo-país, su estructura y rentabilidad y su asignación por negocios y/o unidades.

Está compuesta por seis consejeros, tres ejecutivos y tres externos, uno de los cuales es independiente.

### Comisión de innovación y tecnología

En consonancia con la consideración de la innovación y la tecnología como una prioridad estratégica del Grupo, se ha modificado la regulación de la comisión de innovación y tecnología para aumentar a ocho el número máximo de miembros y para ampliar las funciones de la comisión, por acuerdos del consejo de 29 de septiembre de 2015 y de 26 de enero de 2016, respectivamente, reformando el artículo 17 quinquies del Reglamento del Consejo. Dichas modificaciones quedaron inscritas en el Registro Mercantil de Cantabria los días 13 de octubre de 2015 y 4 de febrero de 2016, respectivamente.

Corresponde a la comisión de innovación y tecnología entre otras funciones: (i) estudiar e informar de proyectos relevantes en materia de innovación y tecnología; (ii) asistir al consejo en la evaluación de la calidad del servicio tecnológico; nuevos modelos de negocio, tecnologías, sistemas y plataformas; y (iii) asistir a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en la supervisión de los riesgos tecnológicos y de seguridad y supervisar la gestión de la ciberseguridad.

Está compuesta por ocho consejeros, cuatro ejecutivos y cuatro externos, dos de los cuales son independientes.



► Se han implantado mejoras en el funcionamiento del consejo y de sus comisiones, que incluyen la utilización de dispositivos y herramientas tecnológicas para poner a disposición de los miembros la documentación correspondiente a los puntos a tratar en cada reunión, lo que refuerza el conocimiento de los temas, el debate sobre ellos y el cuestionamiento de las propuestas que pueden hacer todos los consejeros.

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 2015, los nueve consejeros que no pertenecen a la comisión ejecutiva, asistieron de media cada uno a siete reuniones de la misma.

Las comisiones de auditoría, de nombramientos, de retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento han elaborado un informe sobre sus actividades en 2015. 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 2015.

## Composición de las comisiones del consejo



## Número de reuniones y duración de las comisiones

Comisiones	Nº de reuniones	Horas <sup>1</sup>
Comisión ejecutiva	59	295
Comisión delegada de riesgos <sup>2</sup>	81	243
Comisión de auditoría	13	52
Comisión de nombramientos	12	36
Comisión de retribuciones	10	30
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	13	52
Comisión internacional	-	-
Comisión de innovación y tecnología	-	-

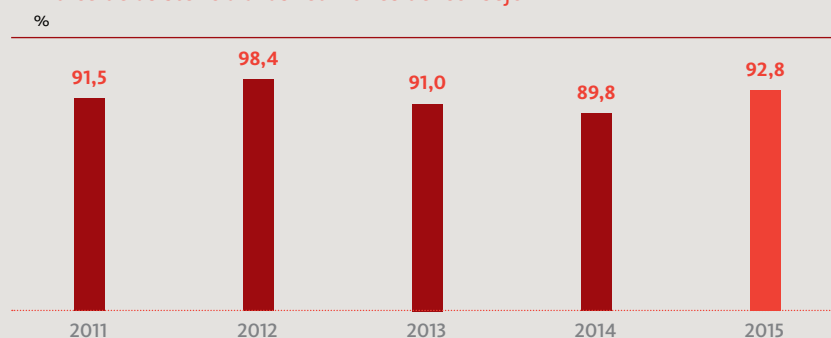
1. Horas estimadas de dedicación promedio por cada consejero.

2. Suprimida mediante acuerdo del consejo de 1 de diciembre de 2015, celebró su última reunión el 29 de octubre.

## Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones en 2015

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 2015 ha sido del 92,83%.

### Índice de asistencia a las reuniones del consejo



## ■ Comisiones

Consejeros	Decisorias			De asesoramiento				Informativas <sup>(a)</sup>	
	Consejo	Ejecutiva	Delegada de riesgos <sup>(b)</sup>	Auditoría	Nombramientos	Retribuciones	Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Innovación y tecnología	Internacional
<b>Asistencia promedio</b>	<b>92,83%</b>	<b>90,89%</b>	<b>78,44%</b>	<b>97,96%</b>	<b>92,86%</b>	<b>90,57%</b>	<b>96,39%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Asistencia individual</b>									
D. <sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	21/21	52/59							
D. José Antonio Álvarez Álvarez <sup>1</sup>	19/19	52/56	23/67						
Mr. Bruce Carnegie-Brown <sup>2</sup>	17/17	40/51			9/9	9/9	12/12		
D. Rodrigo Echenique Gordillo	20/21	53/59	50/81		2/2	1/1	0/0		
D. Matías Rodríguez Iniciarate	21/21	57/59	81/81						
D. Guillermo de la Dehesa Romero	21/21	54/59		4/4	11/12	9/10	11/11		
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca <sup>3</sup>	4/4	16/16	11/11		3/3	4/4	3/3		
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	14/21								
D. <sup>a</sup> Sol Daurella Comadrán <sup>4</sup>	15/17				6/8	6/9			
D. Carlos Fernández González <sup>2</sup>	15/17			11/11	7/8		10/11		
D. <sup>a</sup> Esther Giménez-Salinas i Colomer	19/21								
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	21/21		62/67	10/11	8/8	8/9	13/13		
D. <sup>a</sup> Belén Romana García <sup>5</sup>	1/1			0/0					
D. <sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga	21/21	57/59	79/81	11/11		10/10	11/11		
D. Juan Miguel Villar Mir	19/21			10/10			10/11		
D. Javier Marín Romano <sup>6</sup>	0/2	1/2							
D. Fernando de Asúa Álvarez <sup>7</sup>	4/4	7/8	11/11	1/1	3/3	1/1	1/1		
D. Abel Matutes Juan <sup>8</sup>	3/4			1/1	3/3				
D. Juan Rodríguez Inciarte <sup>9</sup>	15/15		36/51						
Ms. Sheila C. Bair <sup>10</sup>	15/18						9/10		

(a) No han celebrado sesiones en 2015.

(b) Suprimida por acuerdo del consejo de fecha 1 de diciembre de 2015 celebró su última reunión el 29 de octubre, en este contexto, se crearon dos comités internos, no estatutarios: el comité ejecutivo de riesgos —que sustituyó a la comisión delegada de riesgos del consejo— y el comité de control de riesgos. Por su parte, la comisión ejecutiva, dedicó una parte muy importante de su tiempo a tratar sobre riesgos.

1. Consejero desde el 13 de enero de 2015.
2. Consejero desde el 12 de febrero de 2015.
3. Consejero desde el 21 de septiembre de 2015.
4. Consejera desde el 18 de febrero de 2015.
5. Consejera desde el 22 de diciembre de 2015.
6. Cesa en el cargo de consejero el 12 de enero de 2015.
7. Cesa en el cargo de consejero el 12 de febrero de 2015.
8. Cesa en el cargo de consejero el 18 de febrero de 2015.
9. Cesa en el cargo de consejero el 30 de junio de 2015.
10. Cesa en el cargo de consejero el 1 de octubre de 2015.

## 4. Los derechos de los accionistas y la junta general

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

No existen en el Banco 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.

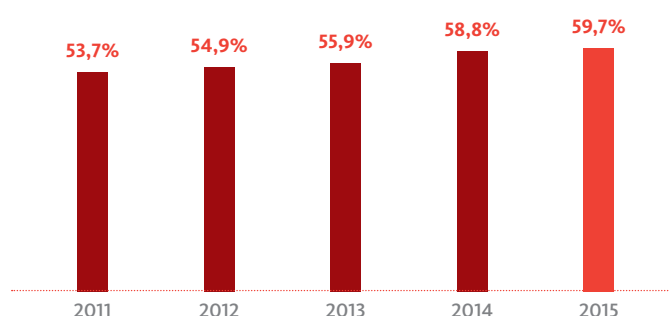
Cualquier persona es elegible para el cargo de consejero, sujeto solo a las limitaciones legalmente establecidas.

### ▲ Quórum en la junta general ordinaria celebrada en 2015

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 2015 fue del 59,724%, con una evolución positiva en los últimos 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 página 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, como ofertas o peticiones de representación voluntaria.

Asimismo, se permite la asistencia remota a las juntas de accionistas con la posibilidad de ejercer en tiempo real los derechos de información y voto.



#### Algunas claves de la junta general ordinaria de 2015

- ▶ Aprobada por los accionistas la gestión social del Banco en 2014 con un porcentaje de votos a favor del 95%.
- ▶ El informe anual sobre remuneraciones de los consejeros del ejercicio 2014 obtuvo un porcentaje de votos a favor del 92%.

## ▲ Junta general ordinaria de 27 de marzo de 2015

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

Concurrieron, entre presentes y representados, un total de 471.628 accionistas, con 8.397.610.313 acciones, ascendiendo por tanto el quórum al 59,724% del capital social del Banco a dicha fecha.

Los accionistas reunidos en junta general aprobaron con un porcentaje de votos a favor del 95,024% la gestión social del Banco en 2014.

El porcentaje de votos a favor con el que se aprobaron de promedio las propuestas sometidas por el consejo fue de un 93,712%.

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

Presencia física	0,354% <sup>1</sup>
En representación	43,442% <sup>2</sup>
Voto a distancia	15,929% <sup>3</sup>
<b>Total</b>	<b>59,724%</b>

1. Del porcentaje indicado (0,354%), un 0,003% corresponde al porcentaje de capital con asistencia remota mediante Internet.
2. El porcentaje de capital que delegó por Internet fue del 0,903%.
3. Del porcentaje indicado (15,929%), 15,712% corresponde al voto por correo y el resto al voto electrónico.

En esa junta, nueve de los quince consejeros que componían el consejo a la fecha de celebración de la misma, ejercieron al amparo del artículo 186 de la Ley de Sociedades de Capital el derecho de voto por representación sobre un total de 5.963.432.540 acciones, equivalentes al mismo número de votos, con el siguiente detalle:

D.ª Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	5.829.121.951
D. José Antonio Álvarez Álvarez	35.865
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	127.872.267
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa	5.100.000
D. Matías Rodríguez Inciarte	789.693
D. Juan Miguel Villar Mir	90.549
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	187.862
D. Guillermo de la Dehesa Romero	225.647
D.ª Sol Daurella Comadrán	8.706

## ▲ Acuerdos adoptados en la junta celebrada en 2015

Los textos íntegros de los acuerdos adoptados en la junta general celebrada en 2015 pueden ser consultados tanto en la página web corporativa del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)) como en la de la CNMV ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)).

## ▲ Información a los accionistas y comunicación con ellos

En el ejercicio 2015 Banco Santander siguió fortaleciendo la comunicación, atención y relación con sus accionistas e inversores.

### ■ Canales de información y atención al accionista

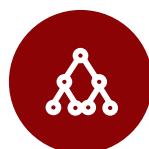
Líneas de atención telefónica	241.553	consultas recibidas
Buzón del accionista	42.805	correos electrónicos atendidos
Gestiones personales	22.336	gestiones realizadas

Durante 2015, la actividad de relación con inversores, analistas y agencias de *rating* se ha traducido en el mantenimiento de un total de 450 reuniones, lo que ha supuesto el contacto con 829 inversores/analistas. Además, el área de relación con inversores ha continuado manteniendo en el ejercicio contacto directo con los accionistas del Banco para dar a conocer las políticas del Grupo en materia de sostenibilidad y gobernanza. En el mes de septiembre se organizó en Londres el *Investor Day* del Grupo. Durante dos días, la alta dirección analizó y comunicó a los inversores las perspectivas, la visión estratégica y los objetivos para 2018 de Banco Santander y de sus principales unidades de negocio. Las sesiones del citado *Investor Day* contaron con más de 350 asistentes entre los cuales estuvieron los principales analistas e inversores del Grupo.

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

## ▲ Política de comunicación y contacto con accionistas

El consejo de administración del Banco aprobó una política de comunicación y contacto con accionistas, inversores institucionales y asesores de voto, que aparece publicada en la web corporativa del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)). En esta política se formalizan los principios generales que rigen la comunicación y contactos entre el Banco y sus accionistas, inversores institucionales y asesores de voto y, asimismo, se definen los canales y procedimientos principales para fortalecer la atención y relación del Banco con los mismos. De acuerdo con los principios de transparencia, igualdad de trato y protección de los intereses de los accionistas y en el marco de la nueva cultura Sencillo, Personal y Justo, el Banco pone a disposición de sus accionistas e inversores los canales de información y comunicación que aparecen detallados en el apartado accionistas de este informe anual.



- Se ha potenciado la comunicación entre el consejo y los accionistas e inversores, a través del *Investor Day* y el *road show* de gobierno corporativo que lleva a cabo el consejero coordinador (*lead director*).



# 5. El equipo directivo de Grupo Santander

Alcanzar nuestra visión de ser el **mejor banco comercial para nuestros equipos y clientes**, y continuar con un crecimiento sostenible, nos exige **simplificar y hacer más competitiva** nuestra organización

**Ana Botín, presidenta de Banco Santander**  
Comunicado interno  
30 de junio de 2015

## Composición

Presidenta	D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea
Consejero delegado	D. José Antonio Álvarez Álvarez
Vicepresidente ejecutivo	D. Rodrigo Echenique Gordillo
Vicepresidente ejecutivo*	D. Matías Rodríguez Inciarte
<b>Negocios</b>	
Argentina	D. Enrique Cristofani
Brasil	D. Sérgio Agapito Lires Rial
Chile	D. Claudio Melandri Hinojosa
EE.UU.	Mr. Scott Powell
España	D. Rami Aboukhair Hurtado
Financiación al Consumo	D.ª Magda Salarich Fernández de Valderrama
México	D. Héctor Blas Grisi Checa
Polonia	D. Gerry Byrne
Portugal	D. Antonio Vieira Monteiro
Reino Unido	Mr. Nathan Bostock
<b>Divisiones de negocio</b>	
Banca Mayorista Global	D. Jacques Ripoll
<b>Divisiones de apoyo al negocio</b>	
Banca Comercial	D. Ángel Rivera Congosto
<b>Funciones de soporte y control</b>	
Riesgos ( <i>Group chief risk officer</i> )	D. José María Nus Badía
Financiera ( <i>Group chief financial officer</i> )	D. José Antonio García Cantera
Secretaría General y Recursos Humanos	D. Jaime Pérez Renovales
Cumplimiento ( <i>Group chief compliance officer</i> )	D.ª Mónica López-Monís Gallego
Auditoría Interna ( <i>Group chief audit executive</i> )	D. Juan Guitard Marín
Alianzas estratégicas en Gestión de Activos y Seguros	D. Juan Manuel San Román López
Comunicación, Marketing Corporativo y Estudios	D. Juan Manuel Cendoya Méndez de Vigo
Desarrollo Corporativo	D. José Luis de Mora Gil-Gallardo
Innovación	Mr. J. Peter Jackson**
Intervención General y Control de Gestión ( <i>Group chief accounting officer</i> )	D. José Francisco Doncel Razola
Presidencia y Estrategia	D. Víctor Matarranz Sanz de Madrid
Costes	D. Javier Maldonado Trinchant
Tecnología y Operaciones	D. Andreu Plaza López
Universidades	D. José Antonio Villasante Cerro

\* Al que reporta el *Group chief risk officer*.

\*\* Este nombramiento está sujeto a las formalidades y autorizaciones correspondientes.

### ▲ Retribuciones

---

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

### ▲ 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 2015 y hasta la fecha de publicación de este informe, hasta donde el Banco conoce, transacciones inusuales 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 corporativa del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)).

## 6. Transparencia e independencia

Santander permanece en los índices FTSE4Good y DJSI desde 2003 y 2000, respectivamente, siendo su modelo de gobierno corporativo reconocido por índices de inversión socialmente responsables.

### ▲ 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 2015, el Banco ha hecho públicos 100 hechos relevantes, que pueden ser consultados en la página web corporativa 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 2015 acordó la reelección, por un año, de Deloitte, S.L. como auditor externo con el voto favorable del 94,287% del capital presente y representado.

El Banco dispone de los mecanismos necesarios para preservar la independencia del auditor externo, y su comisión de auditoría verifica que los servicios prestados por dicho auditor externo cumplen con la normativa aplicable.

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 2015 se contiene en la nota 48 de la memoria legal del Grupo.

El Reglamento del Consejo 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 2015 se presentan sin salvedades.

En su sesión de 10 de febrero de 2016, 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 la legislación sobre auditoría de cuentas.

Dicha comisión, en la citada reunión de 10 de febrero, 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 y puede consultarse en la página web corporativa del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)).



- Se han modificado los Estatutos, el Reglamento de la Junta y el Reglamento del Consejo para adaptarlos tanto a las modificaciones legislativas como a las mejores prácticas en materia de gobierno corporativo.

### Propuesta nuevo auditor externo

El consejo de administración, en su reunión de 6 de julio de 2015, seleccionó a PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC) para ser el auditor externo de Banco Santander y de su Grupo consolidado que verifique las cuentas anuales correspondientes a los ejercicios 2016, 2017 y 2018. Esta decisión se adoptó de conformidad con las recomendaciones de gobierno corporativo en materia de rotación del auditor externo, a propuesta de la comisión de auditoría y como resultado de un concurso de selección desarrollado con plena transparencia, independencia y objetividad y en el que han participado las principales firmas de auditoría de los mercados en que opera el Grupo. La comisión de auditoría ha participado activamente en el diseño y desarrollo del proceso y ha sido puntualmente informada de su evolución, así como de los planes para asegurar que PwC cumple con los requisitos de independencia e incompatibilidad exigidos por la normativa y para garantizar una transición fluida entre los auditores externos con el menor impacto posible en la actividad diaria del Grupo y en la calidad de la información financiera.

El consejo ha propuesto esta designación a la junta general ordinaria que se celebrará el próximo 17 o 18 de marzo, en primera o segunda convocatoria, respectivamente.

### Operaciones intragrupo

No se han producido durante el ejercicio 2015 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.

### Página web corporativa del Grupo

La página web corporativa del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)) viene divulgando desde 2004, en el apartado del menú principal *Información para accionistas e inversores*, la totalidad de la información requerida por la normativa aplicable (fundamentalmente, la Ley de Sociedades de Capital, la Orden ECC/461/2013, de 20 de marzo y la Circular 3/2015, de 23 de junio, de la Comisión Nacional del Mercado de Valores).

La página 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 165.000 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.
- La composición del consejo y sus comisiones.
- Los perfiles profesionales y otra información de los consejeros.
- El informe anual.
- El informe anual de gobierno corporativo y el informe anual de remuneraciones de los consejeros.
- 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.
- La información con relevancia prudencial.

A partir de la fecha de su publicación, se podrá consultar la convocatoria de la junta general ordinaria de 2016 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 del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)).

### Nuevo código de buen gobierno de las sociedades cotizadas

Banco Santander sigue las recomendaciones sobre gobierno corporativo contenidas en el nuevo código de 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, como los principios de gobierno corporativo para organizaciones bancarias del Comité de Basilea y las recomendaciones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); y tiene en cuenta, igualmente, los códigos de buen gobierno de las bolsas en las que sus acciones cotizan.

## 7. Retos para 2016

Como retos del consejo para 2016 en materia de gobierno corporativo se presentan los siguientes:

- ▶ Impulsar la cultura y valores corporativos Sencillo, Personal y Justo y asegurar su conocimiento por parte de toda la organización.
- ▶ Consolidar el modelo de gobierno para la relación entre el Banco matriz y las filiales, especialmente en lo relativo a gobierno corporativo, procurando su progresiva implantación en las principales geografías del Grupo. Asimismo, el consejo de administración será el responsable de asegurar la existencia de un marco de gobernanza claro y adecuado para la estructura, negocios y riesgos del Grupo y entidades que lo forman, respetando la normativa local de cada una de las unidades.
- ▶ Aumentar el nivel de relación entre los miembros del consejo fuera de las reuniones del mismo, especialmente los no ejecutivos, así como la interacción entre dichos consejeros y los directivos de la compañía.
- ▶ Promover la comunicación entre las distintas comisiones, en especial, entre la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y la comisión de auditoría, así como entre aquella y la comisión de retribuciones, programando reuniones conjuntas cuando sea necesario.





# 4

## Informe económico y financiero

- ▶ **114 Informe financiero consolidado**
  - ▶ **114** Resumen del ejercicio 2015 para Grupo Santander
  - ▶ **116** Resultados de Grupo Santander
  - ▶ **122** Balance de Grupo Santander
- ▶ **129 Negocios geográficos**
  - ▶ **132** Europa continental
  - ▶ **146** Reino Unido
  - ▶ **149** Latinoamérica
  - ▶ **163** Estados Unidos
  - ▶ **166** Centro corporativo
- ▶ **168 Negocios globales**
  - ▶ **168** Banca Comercial
  - ▶ **171** Global Corporate Banking

# Informe financiero consolidado

## ▲ Resumen del ejercicio 2015 para Grupo Santander

En 2015 las economías desarrolladas han seguido mostrando síntomas de recuperación. Sin embargo, los países emergentes ofrecen aumentos más moderados por la propia dinámica interna así como por la disminución del precio de las materias primas y la desaceleración en China.

Hemos visto también una gran volatilidad en los mercados, con una segunda parte del año donde la renta variable ha sufrido una corrección importante, a la vez que las divisas de emergentes se han depreciado frente al euro y especialmente al dólar. Esta depreciación ha sido especialmente intensa durante algunos meses en Brasil.

El entorno para la actividad bancaria está siendo desafiante, ya que a la evolución anterior se unen unos tipos de interés extraordinariamente bajos en los países desarrollados, crecimientos de volúmenes reducidos, fuerte presión competitiva por parte tanto de entidades bancarias como no bancarias, y un entorno regulatorio exigente.

En este contexto, el resumen del año para Grupo Santander es positivo, ya que hemos sido capaces de compatibilizar el proceso de transformación comercial en el que estamos inmersos, con la consecución de los objetivos que nos marcamos a principios de año: hemos crecido en volúmenes, en beneficio, acumulado capital e incrementado el dividendo pagado en efectivo.

Los aspectos más destacados de la gestión del Grupo en 2015 son:

**Fortaleza de resultados.** Santander se enfrenta a estos retos con un modelo de negocio que ha demostrado su fortaleza en los últimos años y el cual estamos adaptando al nuevo entorno, con el objetivo de maximizar los niveles de rentabilidad.

El modelo de Santander, que ha mostrado su validez durante la crisis, tiene dos pilares principales:

- **Santander es un banco grande pero sencillo.** Nuestra diversificación es única, el 97% del beneficio ordinario se ha generado en nueve países y en el negocio de financiación al consumo en Europa. Nuestro enfoque de gestión se adapta a cada mercado, y nuestras filiales, autónomas en capital y liquidez, tienen masa crítica como para estar entre los tres primeros jugadores de cada mercado y generar valor a nuestros accionistas.
- **Tenemos un Centro Corporativo** que aporta valor y facilita atraer talento, compartir mejores prácticas y unos sistemas de informa-

ción y control *best-in-class*. El Centro Corporativo seguirá añadiendo valor en el futuro y lo hará de una forma aún más eficiente.

De esta forma, Grupo Santander ha obtenido un beneficio atribuido ordinario de 6.566 millones de euros con un incremento del 13% respecto a 2014, apoyado en:

- un crecimiento consistente y recurrente de los ingresos comerciales trimestre a trimestre, que nos ha permitido obtener un margen de intereses y unos ingresos totales que son récord histórico.
- un control de costes y una excelencia operativa, que nos ha permitido ofrecer un crecimiento del 1% en términos reales y sin perímetro.
- una reducción de dotaciones y caída del coste del crédito, reflejo de la estrategia en crecimiento y una adecuada política de gestión del riesgo.

Adicionalmente, en el año se han contabilizado resultados no recurrentes positivos y negativos, que suponen un cargo neto de 600 millones de euros, que sitúan el beneficio final en 5.966 millones, y aumentar el 3% en relación a 2014.

**Proceso de transformación comercial.** En 2015 hemos continuado con la transformación de nuestro modelo comercial hacia un modelo cada vez más Sencillo, Personal y Justo. El foco está puesto en nuestros clientes particulares y empresas y nuestros esfuerzos van dirigidos al desarrollo de modelos especializados, gamas de productos sencillos y propuestas globales para abarcar todas sus necesidades, intentando adelantarnos a ellas y ganándonos su confianza.

Se ha producido una mejora significativa de la vinculación y las relaciones a largo plazo con nuestros clientes, muy apoyadas en ofertas de valor diferenciales y su expansión a todas las geografías compartiendo las mejores prácticas. Ejemplos son:

- Lanzamiento de la estrategia 1|2|3 en España, tras el éxito en Reino Unido y en Portugal, y productos similares en Polonia y Alemania. En el segmento de rentas altas también distintos lanzamientos de productos y servicios como *Select Premium Portfolios* en Alemania ó *Select Expat* en México.
- En pymes y empresas, propuestas globales para reforzar nuestro apoyo a este segmento, con la implantación de *Santander Advance* ya en 8 países, *Santander Trade* ya disponible en 12 países con más de 30.000 usuarios exportadores e importadores, *Inter-*

national Desk, Santander Passport o la cuenta corriente 1|2|3 pymes en España.
Por otro lado, hemos realizado un fuerte impulso de la multicanalidad, destacando los desarrollos en canales digitales y la apertura de nuevas oficinas más modernas que están siendo clave dentro de este proceso de transformación.

De esta forma, se han mejorado las webs comerciales, así como los lanzamientos de nuevas aplicaciones y desarrollos para móviles como, por ejemplo, Cash KiTTi y Spendlytics, en Reino Unido, y la nueva funcionalidad Deposit Capture para móvil en EE.UU.

No menos importantes son la simplificación de procesos y productos, la implementación de un front comercial nuevo con visión 360º en muchos de los países, cajeros automáticos de última generación y la apertura de las denominadas oficinas del futuro.

Las sucursales seguirán siendo un canal relevante tanto para los clientes como para el Banco, y estarán más dedicadas a la venta de productos de mayor complejidad y asesoramiento y más integradas digitalmente.

Estas mejoras del proceso de transformación comercial se han reflejado en el avance en vinculación y digitalización, permitiéndonos alcanzar una cifra de 13,8 millones de clientes vinculados (+1,2 millones en el año; +10%) y de 16,6 millones de clientes digitales (+2,5 millones en el año; +17%).

Crecimiento de la actividad. La actividad comercial y la mayor vinculación se reflejan en el crecimiento de los créditos y recursos de clientes.

En créditos, por geografías, crecen nueve de las diez principales unidades, y por segmentos, lo hacen tanto los particulares, como las pymes y las grandes empresas. Y en recursos suben todos los países, a la vez que se ha mantenido una estrategia de reducción del coste de la financiación que se refleja en crecimientos en cuentas a la vista y fondos de inversión, y en la reducción de las cuentas a plazo.

Solvencia reforzada. Hemos alcanzado el objetivo que nos habíamos fijado en capital para este año, a pesar de impactos no recurrentes negativos. Nuestra ratio CET1 fully loaded se sitúa en el 10,05% a cierre del ejercicio, demostrando nuestra capacidad de generación orgánica de capital, de unos 10 p.b. por trimestre.

Además, en términos regulatorios, cerramos el año con con CET1 del 12,55%, 280 puntos básicos por encima del mínimo requerido por el Banco Central Europeo para 2016.

El 3 de febrero de 2016, el Banco Central Europeo ha autorizado el uso del Método Estándar Alternativo para el cálculo de los requerimientos de capital a nivel consolidado por riesgo operacional en Banco Santander (Brasil) S.A. El impacto de la mencionada autorización en los activos de riesgo ponderados del Grupo (-7.836 millones de euros) y, en consecuencia, en sus ratios de capital, no se ha tenido en cuenta en los datos publicados el 27 de enero de 2016 y que son los presentados en este informe.

Mejora de la calidad crediticia. El ejercicio ha sido muy favorable en términos de calidad crediticia, ya que los principales indicadores han mejorado. La ratio de mora del Grupo baja en 83 puntos básicos, hasta situarse en el 4,36%, la cobertura sube en 6 puntos porcentuales, hasta el 73% y el coste del crédito disminuye hasta el 1,25%.

Esta positiva evolución también se registra prácticamente en todas las geografías y es el reflejo del cambio de mix hacia productos de menor riesgo en algunos países y de una adecuada política de gestión del riesgo, que estamos reforzando con el lanzamiento del programa de Gestión Avanzada del Riesgo (ARM).

Creación de valor a nuestros accionistas. Hemos vuelto a ofrecer una remuneración atractiva al accionista.

Teniendo en cuenta el resultado ordinario, el RoTE del Grupo en 2015 se sitúa en el 11,0%, que está por encima de la media del sector. También hemos mejorado ligeramente el RoRWA hasta el 1,30%.

Por lo que se refiere al tangible book value por acción ha aumentado el 3% en el año en términos homogéneos, lo que ha sido compatible con un reparto de dividendos de más de 2.200 millones de euros en efectivo con cargo a los resultados de 2015.

La rentabilidad por dividendo del banco es del 4,4% considerando el precio de la acción al cierre de año.

Tipos de cambio: paridad 1 euro / moneda

	2015		2014	
	Cambio final	Cambio medio	Cambio final	Cambio medio
Dólar USA	1,089	1,109	1,214	1,326
Libra	0,734	0,725	0,779	0,806
Real brasileño	4,312	3,645	3,221	3,118
Peso mexicano	18,915	17,568	17,868	17,647
Peso chileno	773,772	724,014	737,323	756,718
Peso argentino	14,140	10,207	10,277	10,747
Zloty polaco	4,264	4,182	4,273	4,185

## Resultados de Grupo Santander

- **Beneficio atribuido de 5.966 millones de euros**, con aumento del 3% tras absorber un cargo de 600 millones de euros por neto entre resultados no recurrentes positivos y negativos.
- **El beneficio atribuido ordinario** aumenta el 13%, hasta los 6.566 millones de euros por:
  - Crecimiento consistente y recurrente de los ingresos comerciales trimestre a trimestre sin considerar el efecto del tipo de cambio.
  - Control de costes y excelencia operativa. Ratio de eficiencia del 47,6%, entre las mejores de los competidores.
  - Mejora del coste del crédito en la práctica totalidad de unidades.
- **El RoTE ordinario** es del 11,0%, +4 p.b. en la comparación interanual.

## Resultados

Millones de euros

	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC	2013
<b>Margen de intereses</b>	<b>32.189</b>	<b>29.548</b>	<b>2.642</b>	<b>8,9</b>	<b>8,0</b>	<b>28.419</b>
Comisiones netas	10.033	9.696	337	3,5	4,3	9.622
Resultados netos de operaciones financieras	2.386	2.850	(464)	(16,3)	(18,2)	3.496
Resto de ingresos	665	519	146	28,1	24,6	383
Rendimiento de instrumentos de capital	455	435	20	4,5	5,5	378
Resultados por puesta en equivalencia	375	243	132	54,3	72,4	283
Otros resultados de explotación (netos)	(165)	(159)	(6)	3,8	43,6	(278)
<b>Margen bruto</b>	<b>45.272</b>	<b>42.612</b>	<b>2.660</b>	<b>6,2</b>	<b>5,6</b>	<b>41.920</b>
Costes de explotación	(21.571)	(20.038)	(1.532)	7,6	6,9	(20.158)
Gastos generales de administración	(19.152)	(17.781)	(1.371)	7,7	6,9	(17.758)
<i>De personal</i>	(11.107)	(10.213)	(894)	8,8	7,6	(10.276)
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(8.045)	(7.568)	(477)	6,3	6,0	(7.482)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(2.419)	(2.257)	(161)	7,1	6,8	(2.400)
<b>Margen neto</b>	<b>23.702</b>	<b>22.574</b>	<b>1.128</b>	<b>5,0</b>	<b>4,4</b>	<b>21.762</b>
Dotaciones insolvencias	(10.108)	(10.562)	454	(4,3)	(4,0)	(12.340)
Deterioro de otros activos	(462)	(375)	(87)	23,2	22,7	(524)
Otros resultados y dotaciones	(2.192)	(1.917)	(275)	14,3	17,5	(1.535)
<b>Resultado antes de impuestos ordinario</b>	<b>10.939</b>	<b>9.720</b>	<b>1.219</b>	<b>12,5</b>	<b>10,3</b>	<b>7.362</b>
Impuesto sobre sociedades	(3.120)	(2.696)	(424)	15,7	13,6	(1.995)
<b>Resultado de operaciones continuadas ordinario</b>	<b>7.819</b>	<b>7.024</b>	<b>795</b>	<b>11,3</b>	<b>9,0</b>	<b>5.367</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	(26)	26	(100,0)	(100,0)	(15)
<b>Resultado consolidado del ejercicio ordinario</b>	<b>7.819</b>	<b>6.998</b>	<b>822</b>	<b>11,7</b>	<b>9,4</b>	<b>5.352</b>
Resultado atribuido a minoritarios	1.253	1.182	72	6,1	6,0	1.177
<b>Beneficio atribuido al Grupo ordinario</b>	<b>6.566</b>	<b>5.816</b>	<b>750</b>	<b>12,9</b>	<b>10,1</b>	<b>4.175</b>
Neto de plusvalías y saneamientos	(600)	—	(600)	—	—	—
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>5.966</b>	<b>5.816</b>	<b>150</b>	<b>2,6</b>	<b>0,1</b>	<b>4.175</b>
Promemoria:						
Activos Totales Medios	1.345.657	1.203.260	142.397	11,8		1.230.166
Recursos Propios Medios*	90.798	82.545	8.253	10,0		71.509

(\*).- Recursos propios: Fondos propios + ajustes por valoración. En 2014, dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015.



Grupo Santander ha obtenido en 2015 un **beneficio atribuido ordinario de 6.566 millones de euros**, lo que supone un incremento del 13% sobre los 5.816 millones de beneficio del año anterior.

Adicionalmente, en 2015 se han contabilizado resultados y saneamientos no recurrentes por un neto negativo de 600 millones de euros, que se muestran separadamente como “Neto de plusvalías y saneamientos” para facilitar el análisis de los resultados derivados del negocio. Tras su incorporación el beneficio atribuido ha sido de 5.966 millones de euros, que representan un aumento del 3% sobre 2014.

Antes de analizar la evolución de las líneas de la cuenta de resultados, se detallan algunos aspectos que afectan a la comparativa entre ambos ejercicios:

- Un entorno macro donde la economía mundial ralentizó su ritmo de crecimiento.
- Unos tipos de interés que se mantienen en mínimos históricos en gran parte de las economías.

- Elevada competencia en algunos mercados donde opera el Grupo.
- Un entorno regulatorio más exigente, con impactos en limitación de ingresos y aumento de costes.
- Un efecto perímetro positivo, por las operaciones en consumo (principalmente los acuerdos con PSA) y en Brasil (acuerdo con Bonsucesso, GetNet y la adquisición de minoritarios realizada en el cuarto trimestre de 2014).
- El impacto de los tipos de cambio de las distintas monedas en que opera el Grupo respecto del euro es de menos de un punto porcentual positivo para el total del Grupo en la comparativa de ingresos y costes. Por unidades, los impactos son los siguientes: Estados Unidos (+21 p.p.), Reino Unido (+12 p.p.), Argentina (+7 p.p.), Chile (+5 p.p.), Brasil (-16 p.p.), en tanto que en México y Polonia el impacto es inferior al punto porcentual.

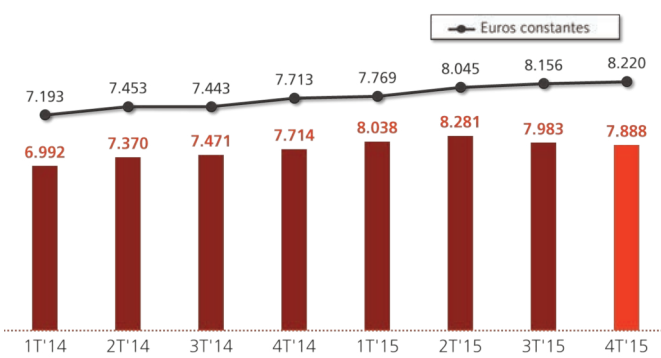
A continuación se comenta la evolución de las principales líneas de la cuenta de resultados:

## Resultados por trimestres

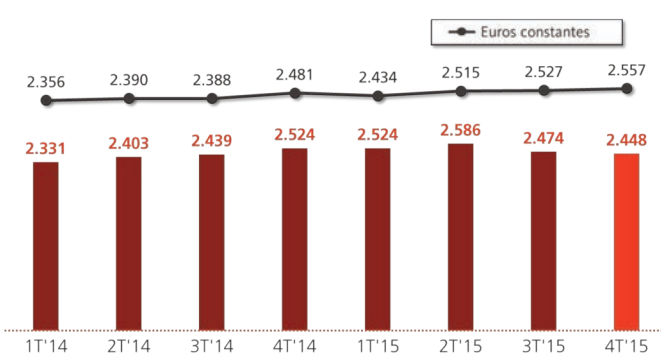
Millones de euros

	2014				2015			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
<b>Margen de intereses</b>	<b>6.992</b>	<b>7.370</b>	<b>7.471</b>	<b>7.714</b>	<b>8.038</b>	<b>8.281</b>	<b>7.983</b>	<b>7.888</b>
Comisiones netas	2.331	2.403	2.439	2.524	2.524	2.586	2.474	2.448
Resultados netos de operaciones financieras	767	511	952	620	695	372	634	684
Resto de ingresos	34	204	99	182	186	379	225	(126)
Rendimiento de instrumentos de capital	31	220	72	112	33	239	75	107
Resultados por puesta en equivalencia	65	42	72	64	99	101	93	82
Otros resultados de explotación (netos)	(63)	(58)	(45)	6	53	39	57	(315)
<b>Margen bruto</b>	<b>10.124</b>	<b>10.488</b>	<b>10.961</b>	<b>11.040</b>	<b>11.444</b>	<b>11.618</b>	<b>11.316</b>	<b>10.894</b>
Costes de explotación	(4.847)	(4.906)	(5.070)	(5.216)	(5.377)	(5.429)	(5.342)	(5.422)
Gastos generales de administración	(4.256)	(4.360)	(4.509)	(4.656)	(4.785)	(4.826)	(4.731)	(4.810)
De personal	(2.455)	(2.515)	(2.572)	(2.670)	(2.755)	(2.836)	(2.717)	(2.799)
Otros gastos generales de administración	(1.801)	(1.844)	(1.937)	(1.985)	(2.030)	(1.989)	(2.015)	(2.011)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(590)	(546)	(560)	(560)	(592)	(603)	(611)	(612)
<b>Margen neto</b>	<b>5.277</b>	<b>5.582</b>	<b>5.891</b>	<b>5.824</b>	<b>6.067</b>	<b>6.189</b>	<b>5.974</b>	<b>5.472</b>
Dotaciones insolvencias	(2.695)	(2.638)	(2.777)	(2.452)	(2.563)	(2.508)	(2.479)	(2.558)
Deterioro de otros activos	(87)	(71)	(67)	(151)	(60)	(78)	(110)	(215)
Otros resultados y dotaciones	(347)	(438)	(491)	(642)	(454)	(605)	(606)	(526)
<b>Resultado antes de impuestos ordinario</b>	<b>2.149</b>	<b>2.435</b>	<b>2.556</b>	<b>2.580</b>	<b>2.990</b>	<b>2.998</b>	<b>2.778</b>	<b>2.173</b>
Impuesto sobre sociedades	(569)	(664)	(649)	(814)	(922)	(939)	(787)	(471)
<b>Resultado de operaciones continuadas ordinario</b>	<b>1.579</b>	<b>1.771</b>	<b>1.908</b>	<b>1.766</b>	<b>2.067</b>	<b>2.059</b>	<b>1.991</b>	<b>1.702</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	(0)	(0)	(7)	(19)	0	0	(0)	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio ordinario</b>	<b>1.579</b>	<b>1.771</b>	<b>1.901</b>	<b>1.746</b>	<b>2.067</b>	<b>2.059</b>	<b>1.991</b>	<b>1.702</b>
Resultado atribuido a minoritarios	277	318	296	291	350	350	311	242
<b>Beneficio atribuido al Grupo ordinario</b>	<b>1.303</b>	<b>1.453</b>	<b>1.605</b>	<b>1.455</b>	<b>1.717</b>	<b>1.709</b>	<b>1.680</b>	<b>1.460</b>
Neto de plusvalías y saneamientos	—	—	—	—	—	835	—	(1.435)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.303</b>	<b>1.453</b>	<b>1.605</b>	<b>1.455</b>	<b>1.717</b>	<b>2.544</b>	<b>1.680</b>	<b>25</b>

Margen de intereses
Millones de euros



Comisiones
Millones de euros



Ingresos

Los ingresos han cerrado un ejercicio récord al alcanzar los 45.272 millones de euros y ofrecer un incremento del 6% en relación al ejercicio 2014. Es un crecimiento de calidad, ya que está basado en aumentos en los ingresos más comerciales (margen de intereses y comisiones), y donde los resultados por operaciones financieras han pasado a representar sólo el 5% de los ingresos del Grupo (7% en 2014). En su detalle:

- El margen de intereses, que también es récord, se sitúa en 32.189 millones de euros (71% de los ingresos) y sube el 9% en 2015 (+8% sin tipos de cambio), principalmente por el crecimiento del crédito y la reducción del coste de los pasivos.

Aumentos generalizados en todas las geografías, salvo en Polonia (-6%), debido a la caída de tipos de interés, España (-5%), en un entorno de bajos tipos de interés y fuerte competencia en el activo y Chile (-1%), por el impacto de la menor tasa de inflación y la regulación referente a la política de tasas máximas.

Destacan los crecimientos de Santander Consumer Finance (+31%), en parte por perímetro, México (+14%) por el crecimiento del crédito, Brasil (+10%) tras mejorar trimestre a trimestre a lo largo del año, y Estados Unidos (+7%) por el mayor volumen de cartera en Santander Consumer USA y Santander Bank.

- Las comisiones ascienden a 10.033 millones de euros y crecen el 4%, siendo la evolución por unidades muy desigual debido al distinto ciclo económico y de actividad de los países. En algunos casos, además, incide el impacto de cambios regulatorios que han limitado los ingresos, principalmente en seguros y tarjetas.

- El agregado del margen de intereses y comisiones es de 42.222 millones de euros, crece el 8%, y representa el 93% del total de los ingresos (92% en 2014).
- Los resultados por operaciones financieras (ROF) disminuyen el 16% condicionados por los mayores ingresos en 2014 provenientes de la gestión de carteras de coberturas por tipos de interés y de la unidad corporativa global.
- Los otros resultados de explotación se incrementan en 146 millones de euros, neto de dos impactos opuestos. Por un lado, impacto positivo de los ingresos derivados de la operativa de leasing (principalmente en Estados Unidos) y de los mayores resultados de las sociedades valoradas por el método de la participación. Por el contrario, la aportación a los fondos de garantía de depósitos y resolución, que también se contabiliza en esta línea, ha superado los 750 millones de euros en el año para todo el Grupo, tras aumentar en más de un 30%, principalmente por Polonia (donde el sector ha realizado aportaciones extraordinarias por la quiebra de una entidad), España y Argentina.

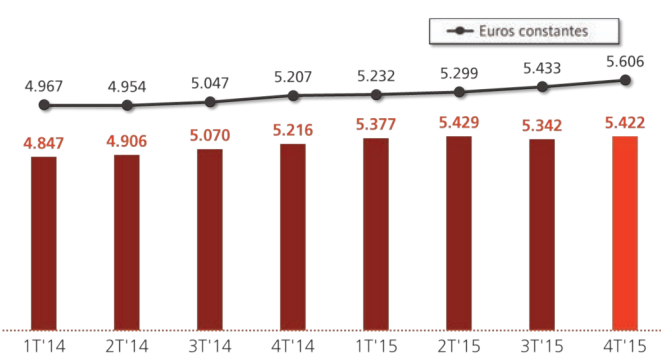
Costes

Los costes de explotación han sido de 21.571 millones de euros, y han registrado un aumento del 8% sobre 2014 (+7% sin tipos de cambio). Este incremento se explica por varios factores: la evolución de la inflación en Latinoamérica, las inversiones en programas de innovación y de mejora de la eficiencia futura, el impacto de las medidas que el Banco ha adoptado como consecuencia de las nuevas exigencias regulatorias (en especial en Estados Unidos) y el cambio de perímetro.

Comisiones netas
Millones de euros

	2015	2014	Variación absoluta	%	2013
Comisiones por servicios	6.040	5.827	213	3,7	5.851
Fondos de inversión y pensiones	862	913	(50)	(5,5)	831
Valores y custodia	905	763	142	18,6	655
Seguros	2.225	2.193	32	1,5	2.284
Comisiones netas	10.033	9.696	337	3,5	9.622

Costes de explotación
Millones de euros



- Ajustados por los efectos perímetro y por la inflación media del periodo, los costes aumentan sólo el 1%, evolución que refleja el positivo impacto del plan de eficiencia y productividad a tres años lanzado a finales de 2013, que está permitiendo realizar las mayores inversiones comentadas anteriormente y mantener un crecimiento real de los costes próximo a cero.
- Por países cabe destacar la caída en términos reales de Brasil (-6%, sin perímetro), España y Portugal (-1% en ambos).

La ratio de eficiencia es del 47,6%, frente al 47,0% de 2014, aumento debido a la evolución de los resultados por operaciones financieras ya que, sin ellos, la eficiencia se mantiene estable.

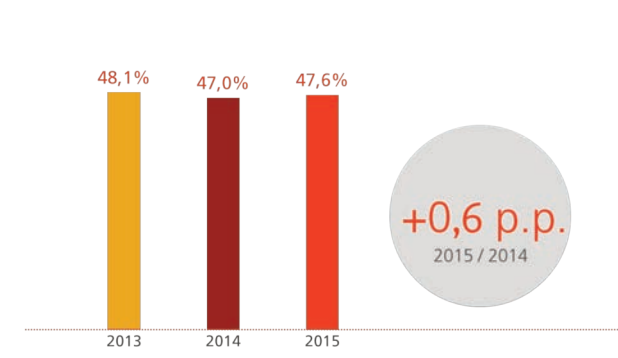
Dotaciones para insolvencias

Las dotaciones para insolvencias se sitúan en 10.108 millones tras disminuir un 4% en el año. Se han registrado caídas significativas en Reino Unido (-71%), España (-43%), Portugal (-42%) y Actividad Inmobiliaria España (-26%). También disminuyen en Polonia y Santander Consumer Finance. Por el contrario, sube en países como Chile (+4%), Brasil (+5%), México (+15%) y Estados Unidos (+16%), en todos los cuales han aumentado de manera relevante los volúmenes. Todas las variaciones de las unidades sin tipo de cambio.

Costes de explotación
Millones de euros

	2015	2014	Variación absoluta	%	2013
Gastos de personal	11.107	10.213	894	8,8	10.276
Otros gastos generales de administración	8.045	7.568	477	6,3	7.482
Tecnología y sistemas	1.039	936	102	10,9	985
Comunicaciones	587	489	99	20,2	540
Publicidad	705	654	50	7,6	637
Inmuebles e instalaciones	1.786	1.775	11	0,6	1.815
Impresos y material de oficina	157	155	2	1,0	169
Tributos	529	460	69	14,9	458
Otros	3.243	3.098	144	4,7	2.879
Gastos generales de administración	19.152	17.781	1.371	7,7	17.758
Amortizaciones	2.419	2.257	161	7,1	2.400
Total costes de explotación	21.571	20.038	1.532	7,6	20.158

Eficiencia
%



- Las menores dotaciones, unidas al aumento de la inversión, permiten seguir mejorando el coste del crédito del Grupo, que pasa del 1,43% a diciembre de 2014 al 1,25% a diciembre de este año. Excluyendo Santander Consumer USA, que por su tipología de negocio, tiene un elevado nivel de dotaciones, el coste del crédito se sitúa en el 0,90% frente al 1,15% de diciembre de 2014.
- La mejora del coste del crédito se registra en todas las unidades del Grupo, a excepción de Estados Unidos. Destacan España, Portugal, Reino Unido y Brasil. Esta evolución se debe a la mejora de la calidad de las carteras, explicada por la activa gestión del riesgo, a lo que se une un mejor entorno macro en algunos países.

Margen neto después de insolvencias

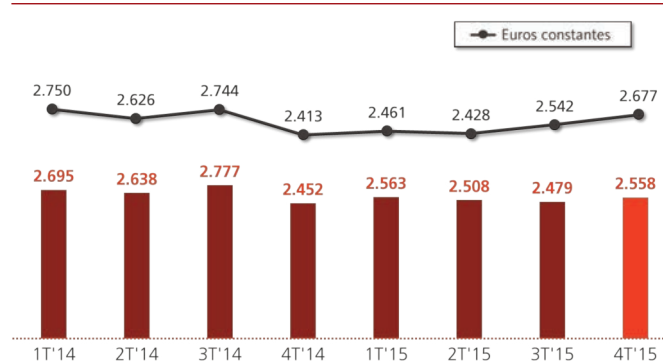
El margen neto después de insolvencias aumenta un 13% (+12% sin tipo de cambio), impulsado por un crecimiento a doble dígito de gran parte de las unidades.

Otros resultados y saneamientos

El conjunto de otros resultados y saneamientos contabiliza una cifra negativa por 2.654 millones de euros, frente a 2.292 millones en 2014. En estas partidas se registran provisiones de naturaleza muy

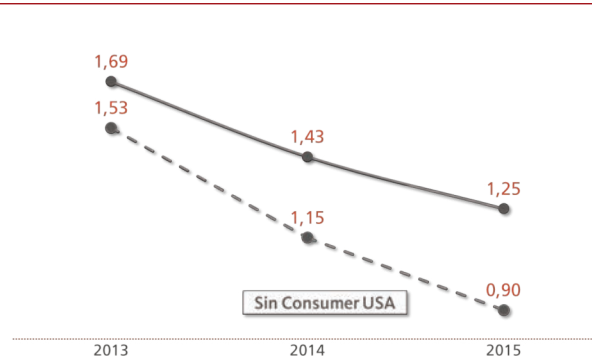
## ■ Dotaciones para insolvencias

Millones de euros



## ■ Coste del crédito

%



## ■ Dotaciones para insolvencias

Millones de euros

	2015	2014	Variación absoluta	%	2013
Insolvencias	11.484	11.922	(438)	(3,7)	13.405
Riesgo-país	(0)	(24)	23	(98,8)	2
Activos en suspenso recuperados	(1.375)	(1.336)	(39)	2,9	(1.068)
<b>Total</b>	<b>10.108</b>	<b>10.562</b>	<b>(454)</b>	<b>(4,3)</b>	<b>12.340</b>

diversa, así como plusvalías, minusvalías y deterioro de activos financieros. El incremento respecto a 2014 está muy diluido por conceptos, países y negocios.

### Beneficio ordinario

El beneficio antes de impuestos ordinario sube el 13% en euros corrientes (+10% en euros constantes).

Los impuestos aumentan en mayor medida debido a la mayor presión fiscal en algunas unidades como Portugal, Santander Consumer Finance, México, Chile y Estados Unidos, principalmente.

Los minoritarios suben el 6%, ya que los aumentos en Estados Unidos (por la mejora de resultados de Santander Consumer USA) y Santander Consumer Finance (materialización de los acuerdos con PSA), se anulan en parte por la recompra de la participación en Santander Brasil realizada en el cuarto trimestre del pasado año.

El beneficio atribuido ordinario asciende a 6.566 millones de euros, con aumento interanual del 13%, mientras que en euros constantes el aumento es del 10%. Por geografías, los aumentos más significativos se producen en Portugal (+63%), Brasil (+33%, en parte por la recompra de minoritarios), SCF (+18%, en parte por perímetro), España (+18%) y Reino Unido (+14%). En todos los casos, en sus respectivas monedas de gestión.

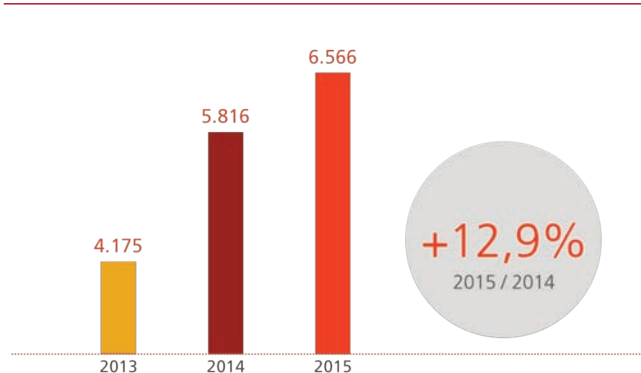
Por el contrario, descensos en Polonia (principalmente por la caída de tipos de interés y cargo extraordinario para el fondo de garantía de depósitos), Chile (por la mayor tasa fiscal y menor inflación UF, cuyo efecto no ha podido ser compensado en su totalidad con el aumento de volúmenes y aumento de ROF) y Estados Unidos (donde la

constitución de la *Intermediate Holding Company* (IHC), la mejora de la franquicia de Santander Bank y la discontinuación de los créditos personales para poner un mayor foco en la financiación de vehículos, está teniendo un impacto temporal en ingresos y costes).

El RoTE ordinario se sitúa en el 11,0%, mientras que el beneficio por acción ordinario es de 0,45 euros, con caída interanual del 7%, afectado por el incremento en el número de acciones en el periodo (ampliación de capital de enero de 2015 y programas *Santander Dividendo Elección*), así como por el mayor coste financiero debido a las nuevas emisiones de instrumentos AT1 realizadas.

## ■ Beneficio atribuido ordinario\*

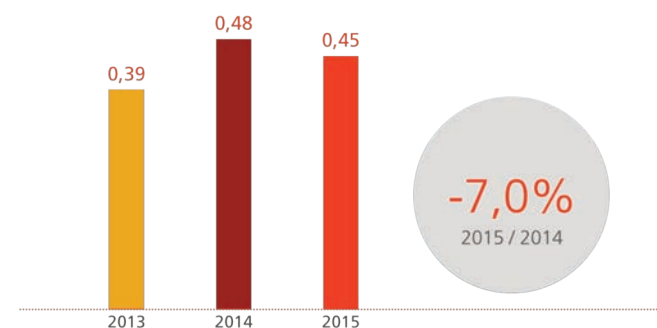
Millones de euros



(\*) Beneficio atribuido, incluye plusvalías y saneamientos no recurrentes: 5.966 millones de euros; +2,6%

■ **Beneficio por acción ordinario\***

Euros



(\*) Beneficio por acción, incluye plusvalías y saneamientos no recurrentes: 0,40 euros; -15,9%

El coste de estas emisiones, de acuerdo a la normativa contable, no se contabiliza en la cuenta de resultados, sino que se hace contra patrimonio neto, pero sí que se considera a efectos del cálculo del beneficio por acción.

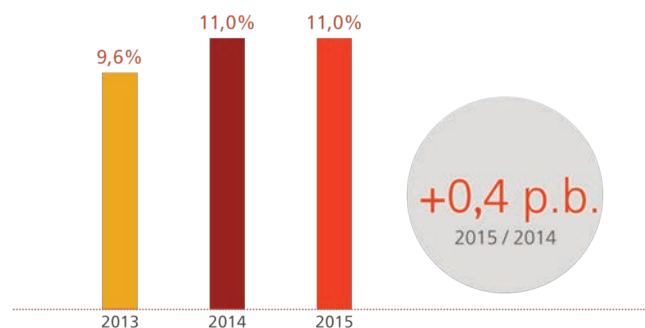
**Beneficio atribuido al Grupo**

Como se ha indicado al inicio de este capítulo, en el año se han contabilizado resultados y saneamientos no recurrentes con el siguiente detalle:

- Los resultados no recurrentes positivos ascienden a 1.118 millones de euros y corresponden al resultado neto de la reversión de pasivos fiscales en Brasil (835 millones) contabilizada en el segundo trimestre y a la generación de un *badwill* de 283 millones, como consecuencia de la operación de adquisición de activos y pasivos del Banco Internacional do Funchal (Banif) en Portugal en el cuarto trimestre.
- Por su parte se han realizado los siguientes cargos, todos en el cuarto trimestre: 600 millones de euros para la dotación de un

■ **RoTE ordinario\***

%



(\*) RoTE, incluye plusvalías y saneamientos no recurrentes: 10,0%; -1,0 p.p.

fondo para cubrir eventuales reclamaciones relacionadas con productos de seguros de protección de pagos (PPI) en Reino Unido; 683 millones para deterioro de activos intangibles y 435 millones para fondos de comercio y otros. El importe conjunto de estos cargos es de 1.718 millones de euros.

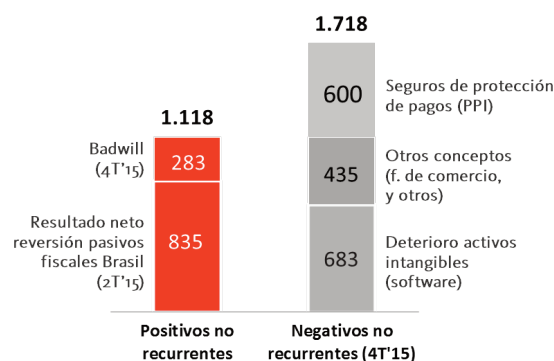
Por su parte, en 2014 se contabilizaron plusvalías por la operación Altamira, por la colocación en bolsa de Santander Consumer USA y por la modificación de los compromisos por pensiones de Reino Unido (en conjunto 1.589 millones de euros). Al mismo tiempo se constituyó un fondo para costes de reestructuración y se realizaron deterioros por activos intangibles y otros saneamientos por un importe similar. El impacto neto de estos importes fue nulo en el beneficio del periodo.

Incorporando el neto de plusvalías y saneamientos no recurrentes, el beneficio atribuido al Grupo es de 5.966 millones de euros en 2015, lo que supone un crecimiento del 3% sobre 2014.

El RoTE es del 10,0% y el beneficio por acción de 0,40 euros, con descenso del 16% en el año.

■ **Resultados no recurrentes netos de impuestos**

Millones de euros





## ■ Balance

Millones de euros

Activo	2015	2014	Variación absoluta	%	2013
Caja y depósitos en bancos centrales	81.329	69.428	11.901	17,1	77.103
Cartera de negociación	147.287	148.888	(1.601)	(1,1)	115.309
Valores representativos de deuda	43.964	54.374	(10.410)	(19,1)	40.841
Créditos a clientes	6.081	2.921	3.160	108,2	5.079
Instrumentos de capital	18.225	12.920	5.305	41,1	4.967
Derivados de negociación	76.724	76.858	(134)	(0,2)	58.920
Depósitos en entidades de crédito	2.293	1.815	478	26,4	5.503
Otros activos financieros a valor razonable	45.043	42.673	2.370	5,6	31.441
Créditos a clientes	14.293	8.971	5.322	59,3	13.255
Otros (depósitos en entidades de crédito, valores representativos de deuda y otros instrumentos de capital)	30.750	33.702	(2.952)	(8,8)	18.185
Activos financieros disponibles para la venta	122.036	115.251	6.785	5,9	83.799
Valores representativos de deuda	117.187	110.249	6.938	6,3	79.844
Instrumentos de capital	4.849	5.001	(152)	(3,0)	3.955
Inversiones crediticias	831.637	781.635	50.002	6,4	731.420
Depósitos en entidades de crédito	50.256	51.306	(1.050)	(2,0)	57.178
Créditos a clientes	770.474	722.819	47.655	6,6	666.356
Valores representativos de deuda	10.907	7.510	3.397	45,2	7.886
Cartera de inversión a vencimiento	4.355	—	4.355	—	—
Participaciones	3.251	3.471	(220)	(6,3)	3.377
Activos materiales e intangibles	27.790	26.109	1.681	6,4	18.137
Fondo de comercio	26.960	27.548	(588)	(2,1)	24.263
Otras cuentas	50.572	51.293	(721)	(1,4)	49.279
<b>Total activo</b>	<b>1.340.260</b>	<b>1.266.296</b>	<b>73.964</b>	<b>5,8</b>	<b>1.134.128</b>
<b>Pasivo y patrimonio neto</b>					
Cartera de negociación	105.218	109.792	(4.574)	(4,2)	94.695
Depósitos de clientes	9.187	5.544	3.643	65,7	8.500
Débitos representados por valores negociables	—	—	—	—	1
Derivados de negociación	76.414	79.048	(2.634)	(3,3)	58.910
Otros	19.617	25.200	(5.583)	(22,2)	27.285
Otros pasivos financieros a valor razonable	54.768	62.318	(7.550)	(12,1)	42.311
Depósitos de clientes	26.357	33.127	(6.770)	(20,4)	26.484
Débitos representados por valores negociables	3.373	3.830	(457)	(11,9)	4.086
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	25.038	25.360	(322)	(1,3)	11.741
Pasivos financieros a coste amortizado	1.039.343	961.053	78.290	8,1	880.115
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	148.079	122.437	25.642	20,9	92.390
Depósitos de clientes	647.578	608.956	38.622	6,3	572.853
Débitos representados por valores negociables	201.656	193.059	8.597	4,5	182.234
Pasivos subordinados	21.153	17.132	4.021	23,5	16.139
Otros pasivos financieros	20.877	19.468	1.409	7,2	16.499
Pasivos por contratos de seguros	627	713	(86)	(12,0)	1.430
Provisiones	14.494	15.376	(882)	(5,7)	14.599
Otras cuentas de pasivo	27.057	27.331	(274)	(1,0)	20.680
<b>Total pasivo</b>	<b>1.241.507</b>	<b>1.176.581</b>	<b>64.926</b>	<b>5,5</b>	<b>1.053.830</b>
Fondos propios	102.402	91.664	10.738	11,7	84.479
Capital	7.217	6.292	925	14,7	5.667
Reservas	90.765	80.026	10.739	13,4	75.044
Resultado atribuido al Grupo	5.966	5.816	150	2,6	4.175
Menos: dividendos y retribuciones	(1.546)	(471)	(1.075)	228,4	(406)
Ajustes al patrimonio por valoración	(14.362)	(10.858)	(3.504)	32,3	(14.153)
Intereses minoritarios	10.713	8.909	1.804	20,3	9.972
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>98.753</b>	<b>89.714</b>	<b>9.039</b>	<b>10,1</b>	<b>80.298</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>1.340.260</b>	<b>1.266.296</b>	<b>73.964</b>	<b>5,8</b>	<b>1.134.128</b>

## Balance de Grupo Santander

- La actividad comercial y mayor vinculación se refleja en el crecimiento en el año del 6% en créditos y del 7% en recursos de clientes.
- En créditos, incrementos en nueve de las diez principales geografías del Grupo, con avances tanto en particulares como en empresas.
- En recursos, aumento en todas las geografías, con estrategia de crecimiento en saldos a la vista y fondos de inversión.
- En capital, a diciembre tenemos un superávit de 28o puntos básicos en CET1 sobre el mínimo requerido por el Banco Central Europeo para 2016.
- En términos fully loaded, CET1 del 10,05%, alcanzando el objetivo previsto para el cierre de año.
- La ratio de apalancamiento *fully-loaded* es del 4,7%.

El total de **negocio gestionado y comercializado** al cierre del ejercicio de 2015 es de 1.506.520 millones de euros, de los que 1.340.260 millones corresponden a activos en balance y el resto a fondos de inversión, fondos de pensiones y patrimonios administrados.

En el conjunto del Grupo, el impacto de los tipos de cambio es nulo en la evolución de los créditos y de tan sólo un punto porcentual negativo en la evolución de los recursos de clientes. Sin embargo, por unidades, los impactos son significativos en Estados Unidos (+13 p.p.), Reino Unido (+6 p.p.), Chile (-5 p.p.), México (-6 p.p.), Brasil (-28 p.p.) y Argentina (-42 p.p.).

Ligero efecto perímetro positivo en la variación interanual de los créditos por el área de consumo (principalmente por la puesta en marcha del acuerdo con PSA) y la incorporación en los últimos días del mes de diciembre de los activos y pasivos adquiridos de Banco Internacional do Funchal (Banif) en Portugal.

### Créditos brutos a clientes (sin ATAs)

En 2015 el conjunto de créditos (sin adquisición temporal de activos) ha aumentado el 6%, sin incidencia del tipo de cambio. En su detalle geográfico, y en euros constantes:

- Los aumentos más significativos se producen en Santander Consumer Finance (+21%, favorecido por el cambio de perímetro indicado), los países latinoamericanos (Brasil: +9%; México: +19%; Chile: +11%) y Polonia (+11%). A ellos se une Portugal, con un incremento del 26% (-1%, sin perímetro).
- Crecimientos también en Estados Unidos (+7%) con evolución positiva de Santander Bank y de Santander Consumer USA, y en Reino Unido (+5%). En este último destaca la buena evolución de las empresas, donde hemos crecido muy por encima del mercado, y el avance en hipotecas.

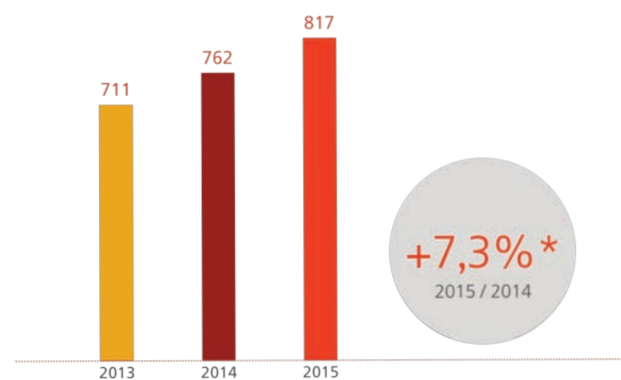
## ■ Créditos a clientes

Millones de euros

	2015	2014	Variación absoluta	%	2013
Crédito a las Administraciones Públicas Españolas	13.993	17.465	(3.472)	(19,9)	13.374
Crédito a otros sectores residentes	153.863	154.905	(1.042)	(0,7)	160.478
Cartera comercial	9.037	7.293	1.744	23,9	7.301
Crédito con garantía real	92.478	96.426	(3.947)	(4,1)	96.420
Otros créditos	52.348	51.187	1.161	2,3	56.757
Crédito al sector no residente	649.509	589.557	59.952	10,2	537.587
Crédito con garantía real	409.136	369.266	39.870	10,8	320.629
Otros créditos	240.373	220.291	20.082	9,1	216.958
<b>Créditos a clientes (bruto)</b>	<b>817.366</b>	<b>761.928</b>	<b>55.438</b>	<b>7,3</b>	<b>711.439</b>
Fondo de provisión para insolvencias	26.517	27.217	(700)	(2,6)	26.749
<b>Créditos a clientes (neto)</b>	<b>790.848</b>	<b>734.711</b>	<b>56.137</b>	<b>7,6</b>	<b>684.690</b>
Promemoria: Activos dudosos	36.133	40.424	(4.292)	(10,6)	41.088
Administraciones Públicas	145	167	(22)	(13,2)	99
Otros sectores residentes	16.301	19.951	(3.650)	(18,3)	21.763
No residentes	19.686	20.306	(620)	(3,1)	19.226

## ■ Créditos a clientes (bruto)

Miles de millones de euros



(\*) Sin efecto tipo de cambio: +7,4%

- Por su parte, España desciende un 3% en un entorno de fuerte competencia en precios y donde los crecimientos de producciones, a tasas de doble dígito, todavía no superan a las amortizaciones. Destaca un aumento de pymes y empresas del 1%.
- En cuanto a la Actividad Inmobiliaria España, los créditos netos se reducen un 33% interanual, continuando la estrategia seguida en los últimos años.

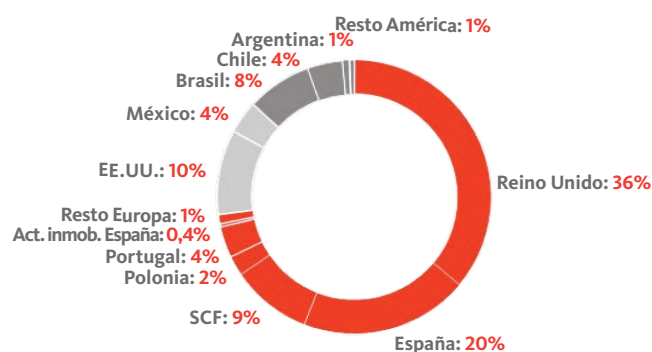
### Riesgo crediticio

Las entradas netas en mora en 2015, aislando los efectos perímetro y tipo de cambio son de 7.705 millones, un 20% menos que en 2014, principalmente por España.

Los riesgos morosos y dudosos cierran el año en 37.094 millones de euros, con descenso del 11% interanual (-9% sin tipo de cambio). Este saldo sitúa la tasa de mora del Grupo en el 4,36%, con descensos en todos los trimestres del año y mejora de 83 p.b. sobre diciembre de 2014.

## ■ Créditos a clientes

% sobre áreas operativas. Diciembre 2015



Para cubrir esta mora se contabiliza un fondo para insolvencias de 27.121 millones de euros, que supone una cobertura del 73% tras aumentar 6 puntos porcentuales en el año. Para cualificar este número hay que tener en cuenta que las ratios de Reino Unido y de España se ven afectadas por el peso de los saldos hipotecarios, que requieren menores provisiones en balance al contar con garantías de colaterales.

La mejora de la calidad crediticia se está reflejando en la reducción de las dotaciones para insolvencias (-4% sobre el ejercicio 2014) y en la consiguiente mejora del coste del crédito, que pasa del 1,43% a diciembre de 2014 al 1,25% a diciembre de 2015. Excluyendo Santander Consumer USA, que por su tipo de negocio tiene un elevado nivel de dotaciones y recuperaciones, el coste del crédito queda por debajo del 1% al cierre del año. En concreto, en el 0,90%, frente al 1,15% a diciembre de 2014.

Esta positiva evolución de todas las ratios de calidad crediticia se está registrando en prácticamente todas las geografías y es el reflejo de una adecuada política de gestión del riesgo, que estamos reforzando con el lanzamiento del programa de Gestión Avanzada de

## ■ Gestión del riesgo crediticio\*

Millones de euros

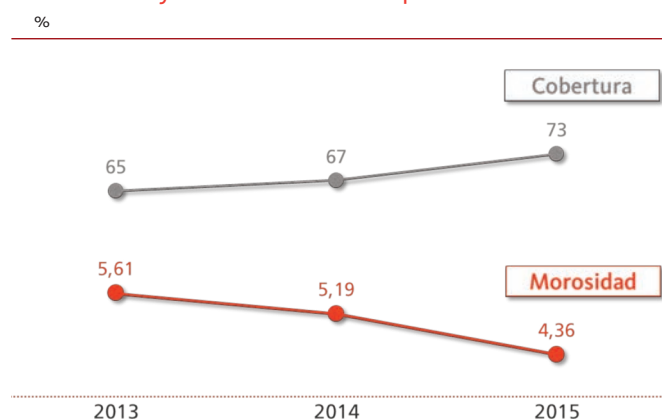
	2015	2014	Variación absoluta	%	2013
Riesgos morosos y dudosos	37.094	41.709	(4.615)	(11,1)	42.420
Índice de morosidad (%)	4,36	5,19	(0,83)		5,61
Fondos constituidos	27.121	28.046	(925)	(3,3)	27.526
Específicos	17.707	21.784	(4.077)	(18,7)	22.433
Genéricos	9.414	6.262	3.152	50,3	5.093
Cobertura (%)	73,1	67,2	5,9		64,9
Coste del crédito (%) **	1,25	1,43	(0,18)		1,69

\* No incluye riesgo - país

\*\* Dotaciones insolvencias doce meses / inversión crediticia media

Nota: Índice de morosidad: Riesgo en mora y dudosos / riesgo computable

## Morosidad y cobertura. Total Grupo



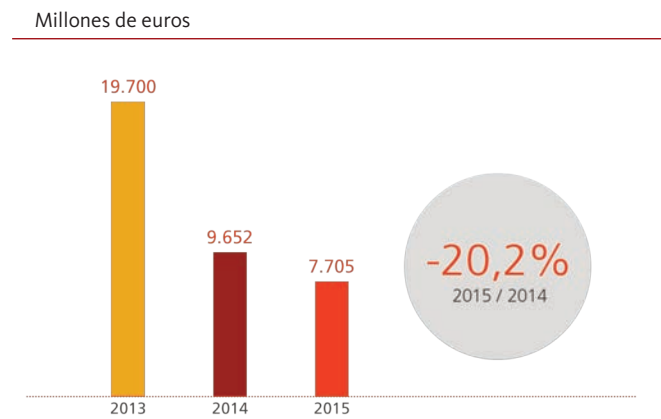
Riesgos (ARM) y el reforzamiento de la cultura de riesgos en todo el Grupo bajo una identidad común, *risk pro*.

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

En el año 2015 el conjunto de recursos (depósitos sin cesiones temporales de activos -CTAs-, y fondos de inversión) aumenta el 6%. A

## Entradas netas en mora



tipo de cambio constante, los depósitos de clientes sin CTAs suben el 6% y los fondos de inversión el 14%, con lo que el incremento conjunto es del 7%.

Todas las geografías del Grupo incrementan su saldo de recursos de clientes en el año, con el siguiente detalle, sin la incidencia del tipo de cambio:

- Crecimientos del 12% en Brasil, del 10% o cercanos en Estados Unidos, México y Chile, en tanto que Reino Unido sube el 6%, Portugal el 5% (sin el efecto perímetro) y Polonia un 4%.

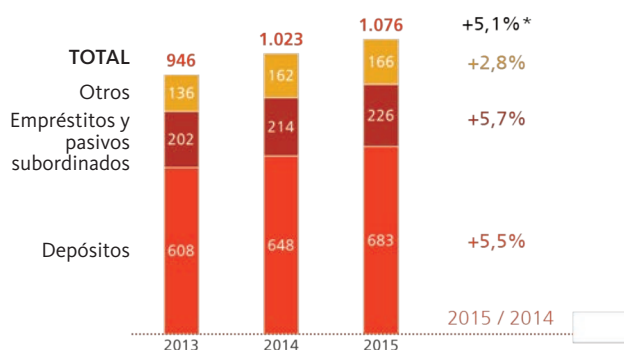
## Recursos de clientes gestionados y comercializados

Millones de euros

	2015	2014	Variación absoluta	%	2013
Administraciones Públicas residentes	11.737	9.349	2.388	25,5	7.745
Otros sectores residentes	157.611	163.340	(5.729)	(3,5)	161.649
Vista	108.410	88.312	20.098	22,8	74.969
Plazo	47.297	67.495	(20.198)	(29,9)	80.146
Otros	1.904	7.532	(5.629)	(74,7)	6.535
Sector no residente	513.775	474.939	38.836	8,2	438.442
Vista	313.175	273.889	39.286	14,3	230.715
Plazo	146.317	151.113	(4.796)	(3,2)	161.300
Otros	54.283	49.937	4.346	8,7	46.427
<b>Depósitos de clientes</b>	<b>683.122</b>	<b>647.628</b>	<b>35.495</b>	<b>5,5</b>	<b>607.836</b>
Débitos representados por valores negociables*	205.029	196.890	8.139	4,1	186.321
Pasivos subordinados	21.153	17.132	4.021	23,5	16.139
<b>Recursos de clientes en balance</b>	<b>909.304</b>	<b>861.649</b>	<b>47.655</b>	<b>5,5</b>	<b>810.296</b>
Fondos de inversión	129.077	124.708	4.369	3,5	103.967
Fondos de pensiones	11.376	11.481	(105)	(0,9)	10.879
Patrimonios administrados	25.808	25.599	209	0,8	21.068
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>166.260</b>	<b>161.788</b>	<b>4.473</b>	<b>2,8</b>	<b>135.914</b>
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>1.075.565</b>	<b>1.023.437</b>	<b>52.128</b>	<b>5,1</b>	<b>946.210</b>

## ■ Recursos de clientes gestionados y comercializados

Miles de millones de euros



(\*) Sin efecto tipo de cambio: +6,8%

- En España, el aumento es del 1%, más acorde con la variación de créditos ya apuntada.

Continúa la estrategia general de crecer en cuentas a la vista y fondos de inversión, con la práctica totalidad de geografías aumentando en ambos apartados, y de reducir los saldos a plazo.

Junto a la captación de depósitos de clientes, el Grupo considera 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 2015 se han realizado, a través de diferentes unidades del Grupo:

- Emisiones a medio y largo plazo de deuda senior por 36.986 millones de euros, de deuda subordinada por 4.217 millones y de cédulas por 3.657 millones.
- Titulizaciones colocadas en mercado por un importe de 14.379 millones de euros.

Por su parte, los vencimientos de deuda a medio y largo plazo fueron de 36.462 millones de euros.

La ratio de créditos sobre depósitos se sitúa en diciembre de 2015 en el 116%, en tanto que la ratio de depósitos más financiación de medio / largo plazo sobre créditos es del 114%, mostrando una holgada estructura de financiación.

### Otras rúbricas de balance

Los activos financieros disponibles para la venta se sitúan en diciembre de 2015 en 122.036 millones de euros, con aumento de 6.785 millones y un 6% en relación al cierre del pasado ejercicio. Este incremento se localiza principalmente en España, Estados Unidos y México.

## ■ Recursos de clientes gestionados y comercializados

% sobre áreas operativas. Diciembre 2015



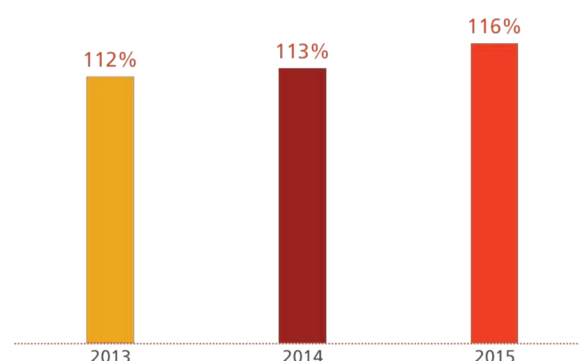
En relación con la cartera de inversión a vencimiento, tiene un saldo al cierre de diciembre de 4.355 millones de euros. La totalidad del importe se ha generado en 2015, al haberse procedido a la revisión de aquellas carteras incluidas en activos financieros disponibles para la venta cuya lógica económica aconsejara su reclasificación a cartera de inversión a vencimiento

Los fondos de comercio son de 26.960 millones de euros, con descenso en el año de 588 millones de euros, ya que el aumento por el cambio de perímetro se anula en su totalidad por la evolución del tipo de cambio del real brasileño frente al euro.

Por último, los activos materiales e intangibles se sitúan en 27.790 millones de euros, 1.681 millones más que en diciembre de 2014, aumento que se registra principalmente en Estados Unidos, por tipos de cambio y por activos asociados al negocio de *leasing*.

## ■ Créditos / depósitos. Total Grupo

%





## Recursos propios y ratios de solvencia

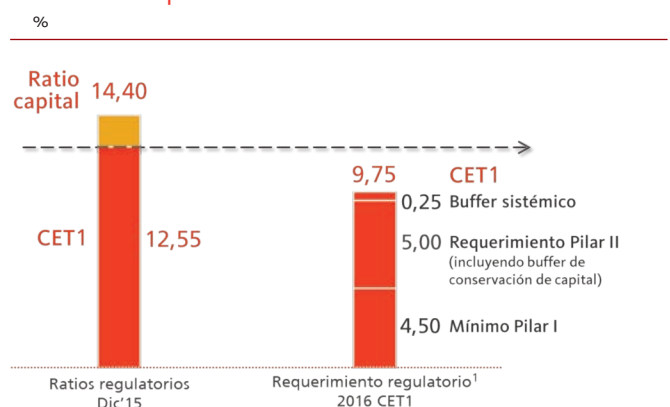
El total de recursos propios en balance del Grupo asciende a 88.040 millones de euros, tras aumentar el 9% interanual. El aumento en el año se ha debido a la ampliación de capital que se realizó en enero, por importe de 7.500 millones de euros, y al beneficio del ejercicio, efecto que se ha minorado en parte por la negativa evolución de los ajustes al patrimonio por valoración.

En términos regulatorios, los recursos propios computables phase-in se sitúan en 84.346 millones de euros, que equivalen a una ratio de capital total del 14,40% y un *Common Equity Tier 1* (CET1) del 12,55%. Esta ratio se sitúa 280 puntos básicos por encima del 9,75% mínimo que el Banco Central Europeo (dentro de su proceso de revisión y evaluación supervisora –SREP–) ha establecido para el año 2016 a Grupo Santander en base consolidada (incluido el 0,25% derivado de su consideración como entidad financiera sistémica global).

### Recursos propios computables (Phase-in)

	Millones de euros	
	2015	2014
CET1	73.478	71.598
Recursos propios básicos	73.478	71.598
<b>Recursos propios computables</b>	<b>84.346</b>	<b>77.854</b>
Activos ponderados por riesgo	585.609	585.243
<b>CET1 capital ratio</b>	<b>12,55</b>	<b>12,23</b>
<b>T1 capital ratio</b>	<b>12,55</b>	<b>12,23</b>
<b>Ratio BIS</b>	<b>14,40</b>	<b>13,30</b>

### Ratios de capital



(1) Requisitos mínimos prudenciales establecidos por el BCE en base al proceso de revisión y evaluación supervisora (SREP)

### Recursos propios computables (fully loaded)\*

	Millones de euros		Variación	
	2015	2014	absoluta	%
Capital y reservas	98.193	93.748	4.445	4,7
Beneficio atribuido al Grupo	5.966	5.816	150	2,6
Dividendos	(2.268)	(1.014)	(1.254)	123,7
Otros ingresos retenidos	(15.448)	(11.468)	(3.980)	34,7
Intereses minoritarios	6.148	4.131	2.017	48,8
Fondos de comercio e intangibles	(28.254)	(29.164)	910	(3,1)
Acciones propias y otras deducciones	(5.633)	(5.767)	134	(2,3)
<b>Core CET1</b>	<b>58.705</b>	<b>56.282</b>	<b>2.423</b>	<b>4,3</b>
Preferentes y otros computables T1	5.504	4.728	776	16,4
<b>Tier 1</b>	<b>64.209</b>	<b>61.010</b>	<b>3.199</b>	<b>5,2</b>
Fondos de insolvencia genéricos e instrumentos T2	11.996	7.561	4.435	58,7
<b>Recursos propios computables</b>	<b>76.205</b>	<b>68.571</b>	<b>7.634</b>	<b>11,1</b>
Activos ponderados por riesgo	583.893	583.366	527	0,1
<b>CET1 capital ratio</b>	<b>10,05</b>	<b>9,65</b>	<b>0,40</b>	
<b>T1 capital ratio</b>	<b>11,00</b>	<b>10,46</b>	<b>0,54</b>	
<b>Ratio BIS</b>	<b>13,05</b>	<b>11,75</b>	<b>1,30</b>	

(\*).- En 2014, dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015

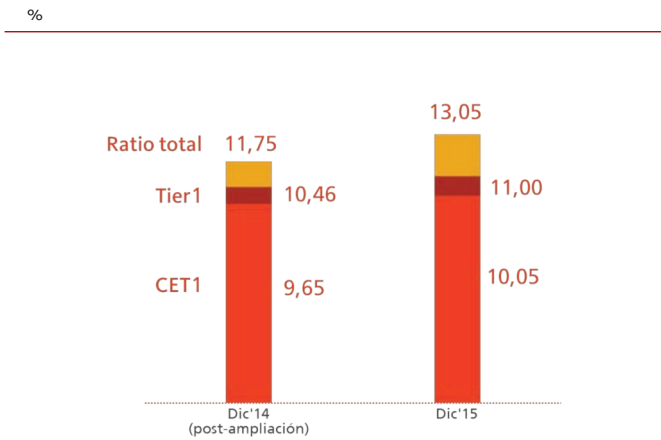
En términos de fully-loaded, la CET1 a diciembre de 2015 es del 10,05%, lo que supone alcanzar el objetivo para el cierre de año que habíamos anunciado a principios de ejercicio. Ello ha supuesto aumentar 40 puntos básicos en el ejercicio (sin considerar la ampliación de capital). Este incremento es de 50 puntos básicos antes de considerar el cargo neto entre plusvalías y saneamientos no recurrentes.

Por su parte, la ratio de capital total fully-loaded se sitúa en el 13,05%, tras subir 130 p.b. en el año, dado que al aumento señalado en el CET1 se añade el impacto favorable por la computabilidad de las emisiones de híbridos realizadas.

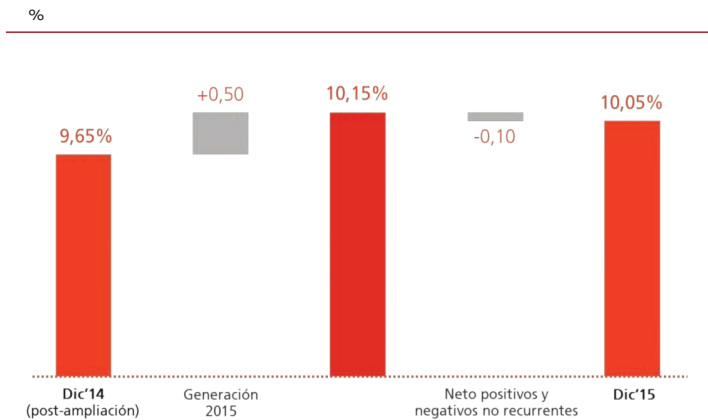
Desde un punto de vista cualitativo, el Grupo tiene ratios sólidas y adecuadas a su modelo de negocio, la estructura de balance y el perfil de riesgo.

En cuanto a la ratio de apalancamiento fully-loaded (considerando lo establecido en el reglamento 2015/621), se sitúa en el 4,7%.

Ratios de capital. Fully loaded



Evolución CET1 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.

Durante 2015:

- Moody's ha mejorado el rating de la deuda senior a largo plazo de Baa1 a A3, cambiando la perspectiva de estable a positiva.
- Standard & Poor's ha mejorado la calificación de la deuda senior a largo plazo de BBB+ a A-.

Table with 4 columns: Agency, Long term, Short term, and Perspective. Rows include DBRS, Fitch Ratings, GBB Rating, Moody's, Standard & Poor's, and Scope.

- La agencia Scope también ha mejorado el rating de la deuda senior a largo plazo de A a A+.
- GBB ha subido del rating de A+ a AA- con perspectiva estable.
- Por su parte, DBRS ha confirmado las calificaciones con perspectiva estable.

## Descripción de negocios

En el tercer trimestre de 2015 se realizaron algunos cambios en los criterios aplicados y en la composición de algunas unidades, con la finalidad de incrementar la transparencia del Grupo, facilitar el análisis de las unidades de negocio y poner en valor la actividad desarrollada por la Corporación. Los cambios de criterio son:

- En España se aplicaban tasas de transferencia interna (TTI) individualizadas por operación para el cálculo del margen financiero, de manera que el balance estaba casado en términos de riesgo de interés. La contrapartida de estos resultados era el Centro Corporativo. Tras el cambio, España pasa a homogeneizarse con el resto de países y unidades del Grupo y se reportan en esta unidad todos los resultados de la gestión financiera del balance, incluido el riesgo de interés mencionado anteriormente.
- El coste de las emisiones de AT1 realizadas por Brasil y México para sustituir CET1 y que, al tratarse de operaciones de optimización de capital en estas unidades, se asumía por el Centro Corporativo, pasa a ser soportado por cada país.
- Se amplía el alcance de costes imputados a las unidades desde el Centro Corporativo, de acuerdo a la nueva estructura.

Adicionalmente, se creó la unidad “Actividad Inmobiliaria España”, que incluye la anterior unidad “Actividades Inmobiliarias Discontinuas en España”, a la que se añaden otros activos inmobiliarios, como los de la participación en Metrovacesa y los del anterior Fondo Inmobiliario, anteriormente incluidos en el Centro Corporativo.

También se modifican las geografías de Latinoamérica y EE.UU., por el traspaso a la segunda de las unidades de Banco Santander International y la sucursal de Nueva York, que estaban incorporadas en la primera.

Los resultados de 2014 y los dos primeros trimestres de 2015 de las unidades de negocio y del Centro Corporativo se reelaboraron por aplicación de estos nuevos criterios, que afectan principalmente a las líneas de margen de intereses, resultados por operaciones financieras y costes de explotación. Todos estos cambios no inciden en las cifras del Grupo consolidado, que no experimentan ninguna modificación.

La elaboración de los estados financieros de cada unidad 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 negocio 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.

Las áreas de negocio operativas se presentan en dos niveles:

• **Segmentación.** 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 realizados en la región. 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 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 la región. Se desglosan las cuentas de Brasil, México y Chile.
- **EE.UU.** Incluye la entidad holding (SHUSA) y los negocios de Santander Bank, Santander Consumer USA, Banco Santander Puerto Rico, la unidad especializada de Banco Santander International y la sucursal de Nueva York.

La actividad de las unidades operativas se distribuye por tipo de negocio entre Banca Comercial, Santander Global Corporate Banking y la unidad Actividad Inmobiliaria España.

- **Banca Comercial.** Contiene todos los negocios de banca de clientes, incluidos los de consumo, excepto los de banca cor-

porativa que son gestionados a través de SGCB. 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.

- **Santander Global Corporate Banking (SGCB).** 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 (siempre después del reparto que proceda con clientes de Banca Comercial), así como el negocio de renta variable.

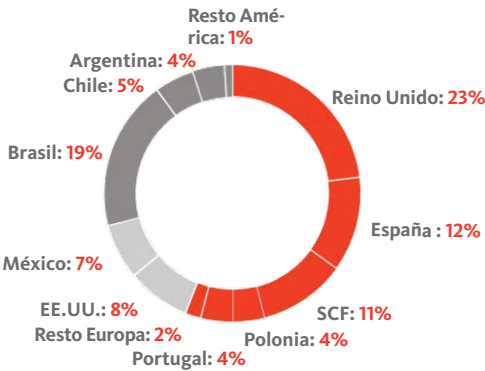
Adicionalmente a los negocios operativos descritos, tanto por áreas geográficas como por negocios, el Grupo sigue manteniendo el área de **Centro Corporativo**. Esta área incorpora los negocios de gestión centralizada relativos a participaciones financieras, la gestión financiera de la posición estructural de

cambio, tomada desde el ámbito del Comité de Gestión de Activos y Pasivos corporativo del Grupo, así como la gestión de la liquidez y de los recursos propios a través de emisiones.

Como *holding* del Grupo, maneja el total de capital y reservas, las asignaciones de capital y liquidez con el resto de los negocios. La parte de 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.

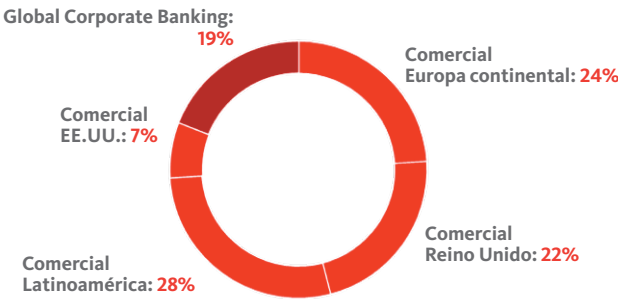
Los datos de las distintas unidades del Grupo que figuran a continuación han sido elaborados de acuerdo con estos criterios, por lo que pueden no coincidir con los publicados de manera individual por cada entidad.

■ Distribución del beneficio atribuido ordinario por negocios geográficos\*. 2015



(\*) Sin incluir unidad de Actividad Inmobiliaria España ni Centro Corporativo

■ Distribución del beneficio atribuido ordinario por negocios globales\*. 2015



## ■ Margen neto

Millones de euros	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>6.093</b>	<b>6.059</b>	<b>34</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>
de la que: España	2.646	3.140	(493)	(15,7)	(15,7)
Santander Consumer Finance	2.192	1.756	436	24,8	24,8
Polonia	683	791	(108)	(13,7)	(13,7)
Portugal	522	459	63	13,7	13,7
<b>Reino Unido</b>	<b>3.025</b>	<b>2.622</b>	<b>403</b>	<b>15,4</b>	<b>3,9</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>10.851</b>	<b>10.706</b>	<b>144</b>	<b>1,3</b>	<b>10,6</b>
de la que: Brasil	6.689	6.937	(248)	(3,6)	12,7
México	1.947	1.736	211	12,2	11,7
Chile	1.332	1.327	5	0,4	(4,0)
<b>Estados Unidos</b>	<b>4.774</b>	<b>3.740</b>	<b>1.035</b>	<b>27,7</b>	<b>6,7</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>24.744</b>	<b>23.128</b>	<b>1.616</b>	<b>7,0</b>	<b>6,4</b>
Centro Corporativo	(1.042)	(554)	(488)	88,2	88,2
<b>Total Grupo</b>	<b>23.702</b>	<b>22.574</b>	<b>1.128</b>	<b>5,0</b>	<b>4,4</b>

## ■ Beneficio atribuido al Grupo ordinario

Millones de euros	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>2.218</b>	<b>1.648</b>	<b>570</b>	<b>34,6</b>	<b>34,1</b>
de la que: España	977	827	150	18,2	18,2
Santander Consumer Finance	938	795	143	18,0	18,0
Polonia	300	355	(55)	(15,4)	(15,4)
Portugal	300	184	116	62,8	62,8
<b>Reino Unido</b>	<b>1.971</b>	<b>1.556</b>	<b>415</b>	<b>26,6</b>	<b>14,0</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>3.193</b>	<b>2.902</b>	<b>291</b>	<b>10,0</b>	<b>16,6</b>
de la que: Brasil	1.631	1.437	194	13,5	32,7
México	629	606	22	3,7	3,2
Chile	455	498	(43)	(8,6)	(12,5)
<b>Estados Unidos</b>	<b>678</b>	<b>861</b>	<b>(183)</b>	<b>(21,3)</b>	<b>(34,2)</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>8.059</b>	<b>6.967</b>	<b>1.093</b>	<b>15,7</b>	<b>12,7</b>
Centro Corporativo*	(1.493)	(1.151)	(342)	29,8	29,8
<b>Total Grupo*</b>	<b>6.566</b>	<b>5.816</b>	<b>750</b>	<b>12,9</b>	<b>10,1</b>
Neto de plusvalías y saneamientos	(600)	—	(600)	—	—
<b>Total Grupo</b>	<b>5.966</b>	<b>5.816</b>	<b>150</b>	<b>2,6</b>	<b>0,1</b>

(\*).- No incluye neto de plusvalías y saneamientos

## ■ Créditos brutos a clientes sin ATAs

Millones de euros	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>298.719</b>	<b>283.687</b>	<b>15.032</b>	<b>5,3</b>	<b>5,3</b>
de la que: España	157.161	162.377	(5.215)	(3,2)	(3,2)
Santander Consumer Finance	76.561	63.509	13.051	20,6	21,7
Polonia	19.805	17.807	1.998	11,2	11,0
Portugal	30.564	24.342	6.222	25,6	25,6
<b>Reino Unido</b>	<b>277.718</b>	<b>250.094</b>	<b>27.624</b>	<b>11,0</b>	<b>4,6</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>137.331</b>	<b>145.863</b>	<b>(8.533)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>13,3</b>
de la que: Brasil	63.636	78.471	(14.835)	(18,9)	8,6
México	29.739	26.509	3.229	12,2	18,8
Chile	33.309	31.505	1.804	5,7	11,0
<b>Estados Unidos</b>	<b>88.412</b>	<b>73.867</b>	<b>14.545</b>	<b>19,7</b>	<b>7,3</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>802.181</b>	<b>753.512</b>	<b>48.669</b>	<b>6,5</b>	<b>6,6</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>805.395</b>	<b>757.934</b>	<b>47.461</b>	<b>6,3</b>	<b>6,4</b>

## ■ Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)

Millones de euros	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>312.482</b>	<b>300.434</b>	<b>12.047</b>	<b>4,0</b>	<b>4,0</b>
de la que: España	219.263	217.113	2.150	1,0	1,0
Santander Consumer Finance	32.597	30.849	1.748	5,7	6,2
Polonia	24.421	23.537	884	3,8	3,5
Portugal	30.684	25.292	5.393	21,3	21,3
<b>Reino Unido</b>	<b>231.960</b>	<b>206.025</b>	<b>25.935</b>	<b>12,6</b>	<b>6,1</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>158.322</b>	<b>168.991</b>	<b>(10.669)</b>	<b>(6,3)</b>	<b>13,2</b>
de la que: Brasil	76.751	91.713	(14.962)	(16,3)	12,0
México	37.499	36.292	1.207	3,3	9,4
Chile	29.680	28.695	984	3,4	8,5
<b>Estados Unidos</b>	<b>66.870</b>	<b>54.632</b>	<b>12.238</b>	<b>22,4</b>	<b>9,8</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>769.634</b>	<b>730.083</b>	<b>39.551</b>	<b>5,4</b>	<b>6,9</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>774.819</b>	<b>730.918</b>	<b>43.902</b>	<b>6,0</b>	<b>7,5</b>



Europa continental

Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>8.006</b>	<b>7.517</b>	<b>489</b>	<b>6,5</b>	<b>6,6</b>
Comisiones netas	3.417	3.500	(83)	(2,4)	(2,7)
Resultados netos por operaciones financieras	1.186	1.220	(34)	(2,8)	(2,8)
Resto ingresos*	220	267	(46)	(17,3)	(17,7)
<b>Margen bruto</b>	<b>12.830</b>	<b>12.504</b>	<b>326</b>	<b>2,6</b>	<b>2,5</b>
Costes de explotación	(6.736)	(6.444)	(292)	4,5	4,4
Gastos generales de administración	(6.274)	(5.972)	(302)	5,1	4,9
De personal	(3.223)	(3.113)	(110)	3,5	3,3
Otros gastos generales de administración	(3.051)	(2.859)	(192)	6,7	6,7
Amortizaciones	(463)	(472)	10	(2,0)	(2,1)
<b>Margen neto</b>	<b>6.093</b>	<b>6.059</b>	<b>34</b>	<b>0,6</b>	<b>0,5</b>
Dotaciones insolvencias	(1.975)	(2.880)	905	(31,4)	(31,3)
Otros resultados	(753)	(693)	(59)	8,6	8,5
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>3.366</b>	<b>2.486</b>	<b>880</b>	<b>35,4</b>	<b>35,0</b>
Impuesto sobre sociedades	(887)	(639)	(248)	38,9	38,8
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>2.479</b>	<b>1.847</b>	<b>631</b>	<b>34,2</b>	<b>33,7</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	(26)	26	(100,0)	(100,0)
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>2.479</b>	<b>1.821</b>	<b>658</b>	<b>36,1</b>	<b>35,6</b>
Resultado atribuido a minoritarios	261	173	87	50,4	50,3
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>2.218</b>	<b>1.648</b>	<b>570</b>	<b>34,6</b>	<b>34,1</b>

Balance

Créditos a clientes**	287.252	268.735	18.517	6,9	6,9
Cartera de negociación (sin créditos)	60.151	65.863	(5.712)	(8,7)	(8,7)
Activos financieros disponibles para la venta	60.913	56.845	4.068	7,2	7,1
Entidades de crédito**	81.867	66.602	15.265	22,9	22,5
Activos materiales e intangibles	11.798	11.796	2	0,0	(0,6)
Otras cuentas de activo	36.664	26.757	9.906	37,0	36,9
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>538.645</b>	<b>496.598</b>	<b>42.047</b>	<b>8,5</b>	<b>8,4</b>
Depósitos de clientes**	263.462	256.909	6.552	2,6	2,5
Débitos representados por valores negociables**	50.934	54.431	(3.497)	(6,4)	(6,1)
Pasivos subordinados**	170	409	(240)	(58,5)	(58,6)
Pasivos por contratos de seguros	626	713	(87)	(12,2)	(12,2)
Entidades de crédito**	132.688	90.305	42.382	46,9	46,4
Otras cuentas de pasivo	58.251	64.304	(6.053)	(9,4)	(9,4)
Recursos propios ***	32.515	29.526	2.989	10,1	9,6
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>71.389</b>	<b>66.825</b>	<b>4.563</b>	<b>6,8</b>	<b>6,5</b>
Fondos de inversión y pensiones	62.669	58.417	4.252	7,3	7,3
Patrimonios administrados	8.720	8.408	312	3,7	1,6
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>385.954</b>	<b>378.575</b>	<b>7.379</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>

Ratios (%) y medios operativos

ROE	7,13	5,82	1,31		
Eficiencia (con amortizaciones)	52,5	51,5	1,0		
Ratio de morosidad	7,27	8,88	(1,61)		
Ratio de cobertura	64,2	57,2	7,0		
Número de empleados	58.049	56.645	1.404	2,5	
Número de oficinas	5.548	5.482	66	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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración

## Europa continental

### Aspectos destacados 2015

- El crecimiento económico de Europa continental aceleró durante el año, si bien es aún moderado y dispar entre países.
- Santander ofrece crecimiento de la actividad en todas las geografías por la estrategia de mayor vinculación de clientes, apoyo a las empresas y las operaciones realizadas en Santander Consumer Finance y Portugal.
- Crecimiento de beneficio atribuido del 34%, impulsado por Santander Consumer Finance, España y Portugal.

#### Entorno económico

El PIB en la Eurozona aceleró su crecimiento. Sin embargo, el desarrollo sigue siendo dispar entre países, con España entre las economías que más crecen.

En la eurozona, la inflación en torno a 0% alentó al Banco Central Europeo a continuar con su política monetaria expansiva: tipos de interés en mínimos y relajación cuantitativa.

#### Actividad

La dinámica del negocio en Europa continental continúa siendo moderada, con algunos países aún en desapalancamiento. Sin embargo, se han visto durante el año signos de aceleración en actividad, sobre todo en nuevas producciones de crédito.

En el ejercicio destaca el inicio de la materialización del acuerdo entre Santander Consumer Finance y PSA Finance para realizar *joint ventures* en distintos países, así como la adquisición del Banco Internacional do Funchal (Banif) en Portugal, lo que permite posicionarnos como el segundo banco privado del mercado portugués.

Además, y dentro del foco estratégico del Grupo, los clientes vinculados y digitales han continuado su senda creciente, impulsados en

muchos casos por la estrategia *Mundo 1/2/3* para particulares, así como el lanzamiento de *Advance* para empresas.

Los créditos a clientes aumentan el 5% en el año, en tanto que los recursos lo hacen el 4%, con avances en torno al 10% en cuentas a la vista y fondos de inversión.

#### Resultados

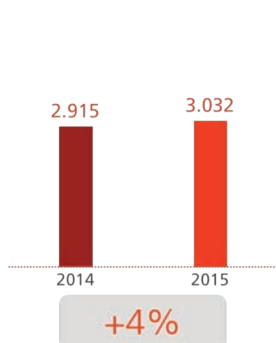
El beneficio atribuido en Europa continental alcanza los 2.218 millones de euros, un 34% más que en 2014, impulsado por Santander Consumer Finance, España y Portugal.

Esta mejora se explica fundamentalmente por menores dotaciones para insolvencias (-31%), dinámica que puede observarse en todas las unidades y que refleja la mejora en ratios de mora y coste del crédito.

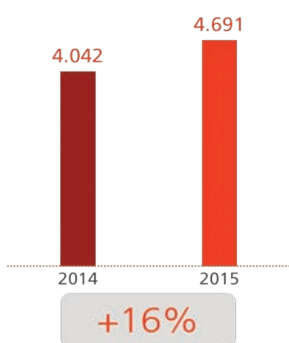
El estricto control de costes también aporta a la cuenta de resultados (-0,4% sin perímetro).

Finalmente, moderado crecimiento de los ingresos (+3%) en un entorno de fuerte competencia que impacta en los *spreads* del crédito, tipos de interés en mínimos históricos y mayores cargos relacionados con fondos de garantía de depósitos y resolución.

■ Clientes vinculados  
Miles



■ Clientes digitales  
Miles

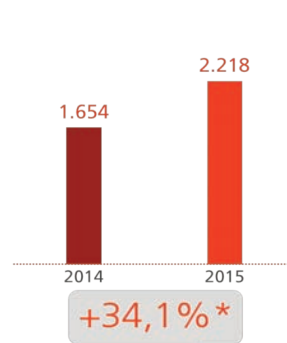


■ Actividad  
% var. 2015 / 2014 (sin TC)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

■ Beneficio atribuido  
Millones de euros constantes



(\*) En euros: +34,6%

■ España

Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%
<b>Margen de intereses</b>	<b>3.430</b>	<b>3.627</b>	<b>(197)</b>	<b>(5,4)</b>
Comisiones netas	1.688	1.793	(105)	(5,9)
Resultados netos por operaciones financieras	784	1.034	(250)	(24,2)
Resto ingresos*	178	182	(3)	(1,9)
<b>Margen bruto</b>	<b>6.080</b>	<b>6.636</b>	<b>(556)</b>	<b>(8,4)</b>
Costes de explotación	(3.434)	(3.496)	63	(1,8)
Gastos generales de administración	(3.244)	(3.319)	75	(2,3)
De personal	(1.670)	(1.761)	90	(5,1)
Otros gastos generales de administración	(1.573)	(1.558)	(15)	1,0
Amortizaciones	(190)	(177)	(13)	7,1
<b>Margen neto</b>	<b>2.646</b>	<b>3.140</b>	<b>(493)</b>	<b>(15,7)</b>
Dotaciones insolvencias	(992)	(1.745)	754	(43,2)
Otros resultados	(263)	(212)	(51)	24,0
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.392</b>	<b>1.183</b>	<b>209</b>	<b>17,7</b>
Impuesto sobre sociedades	(393)	(350)	(44)	12,5
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>999</b>	<b>833</b>	<b>166</b>	<b>19,9</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>999</b>	<b>833</b>	<b>166</b>	<b>19,9</b>
Resultado atribuido a minoritarios	22	6	16	244,3
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>977</b>	<b>827</b>	<b>150</b>	<b>18,2</b>

Balance

Créditos a clientes**	155.204	157.047	(1.843)	(1,2)
Cartera de negociación (sin créditos)	57.401	62.470	(5.069)	(8,1)
Activos financieros disponibles para la venta	44.057	42.337	1.719	4,1
Entidades de crédito**	56.680	48.838	7.842	16,1
Activos materiales e intangibles	2.874	3.423	(549)	(16,0)
Otras cuentas de activo	10.822	9.541	1.281	13,4
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>327.039</b>	<b>323.657</b>	<b>3.381</b>	<b>1,0</b>
Depósitos de clientes**	174.828	178.446	(3.618)	(2,0)
Débitos representados por valores negociables**	22.265	35.700	(13.435)	(37,6)
Pasivos subordinados**	(0)	6	(6)	—
Pasivos por contratos de seguros	536	539	(2)	(0,5)
Entidades de crédito**	68.995	42.585	26.409	62,0
Otras cuentas de pasivo	47.502	54.911	(7.409)	(13,5)
Recursos propios ***	12.913	11.470	1.442	12,6
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>63.931</b>	<b>58.554</b>	<b>5.377</b>	<b>9,2</b>
Fondos de inversión y pensiones	57.017	52.605	4.412	8,4
Patrimonios administrados	6.914	5.949	965	16,2
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>261.024</b>	<b>272.706</b>	<b>(11.683)</b>	<b>(4,3)</b>

Ratios (%) y medios operativos

ROE	8,14	7,41	0,74	
Eficiencia (con amortizaciones)	56,5	52,7	3,8	
Ratio de morosidad	6,53	7,38	(0,85)	
Ratio de cobertura	48,1	45,5	2,6	
Número de empleados	24.216	24.840	(624)	(2,5)
Número de oficinas	3.467	3.511	(44)	(1,3)

(\*).- 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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración

España

Aspectos destacados 2015

- Estrategia de vinculación de clientes a largo plazo a través de la Cuenta 1|2|3. Desde su lanzamiento se han abierto 860.000 cuentas.
- Mejora sustancial de la satisfacción de clientes según informe independiente.
- Hemos continuado el apoyo a la financiación de empresas y particulares, aumentando el 9% y el 27%, respectivamente en créditos concedidos.
- Beneficio atribuido de 977 millones de euros, un 18% más que en 2014, impulsado por una mejora significativa en dotaciones y el buen comportamiento en costes.

Entorno económico

La economía ha ofrecido mejor evolución que la Eurozona, al crecer un 3,2% en el año.

La composición ha mostrado que la demanda nacional es el motor principal, pero las exportaciones también han tenido un papel importante, lo que ha compensado parcialmente el crecimiento de las importaciones. La tasa de paro ha seguido reduciéndose, terminando el año en el entorno del 21%.

Por otra parte, este ciclo está mostrando ciertas características que favorecen un crecimiento sostenido: por una parte está bajando el paro a la vez que mejora el superávit corriente y, por otra, persisten las ganancias de competitividad frente al exterior. Adicionalmente, se ha reducido el déficit público y prácticamente se ha conseguido estabilizar la ratio deuda pública/PIB.

Estrategia

En este entorno, Santander España está bien posicionado para acelerar su crecimiento y construir relaciones a largo plazo con sus clientes, así como para impulsar el negocio con las pymes y empresas y mantener el liderazgo en grandes empresas.

Santander España tiene el objetivo de liderar una nueva forma de hacer banca y para ello se ha definido una estrategia basada en cinco pilares:

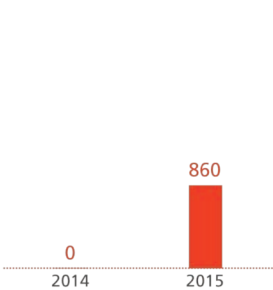
1. Construir relaciones de largo plazo con nuestros clientes.

- Hemos lanzado la Cuenta 1|2|3, un nuevo concepto de relación que premia la vinculación por transaccionalidad e incrementa la relación con el banco, con el paso de clientes a accionistas.
- Al cierre del año se han superado las 860.000 cuentas de particulares y pymes, habiéndose captado más de 237.000 clientes que han cambiado de banco, con una mayor vinculación. También se han focalizado nuestros esfuerzos en los segmentos de valor (*Select* y banca privada), aprovechando nuestro modelo especializado y la capilaridad de la red comercial.

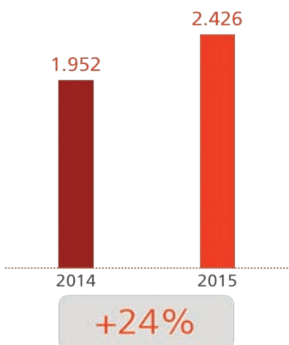
2. Ser el banco de referencia para las empresas. Hemos continuado con el apoyo a la financiación de empresas aumentando la concesión de créditos y préstamos en un 9%. Algunas actuaciones en el año son:

- Creación de un modelo de gestión segmentado con diferenciación entre pymes, grandes empresas, instituciones y Global Corporate Banking (GCB), que permite adecuar la oferta de valor a las necesidades de los clientes.
- Lanzamiento de la Cuenta pymes 1|2|3 con el objetivo de liderar el mercado de pymes y negocios.
- Se ha incrementado la especialización de nuestra red comercial en este segmento, a la vez que hemos mejorado la oferta en productos de alto valor añadido (negocio internacional, *factoring*, *confirming*, mediación, *leasing* y *renting*).

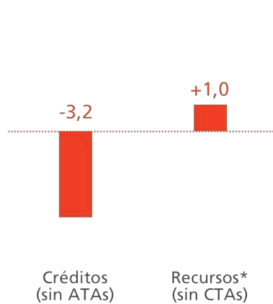
■ Clientes 1|2|3  
Miles



■ Clientes digitales  
Miles

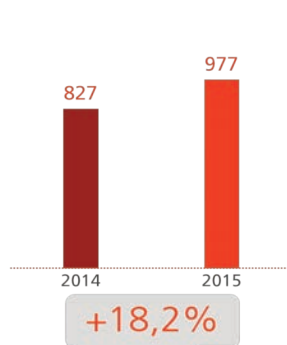


■ Actividad  
% var. 2015/2014



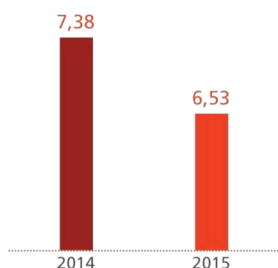
(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

■ Beneficio atribuido  
Millones de euros



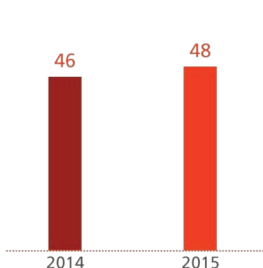
Morosidad

%



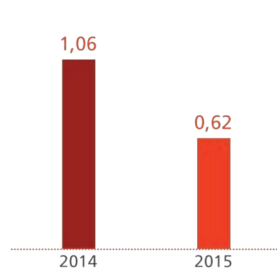
Cobertura

%



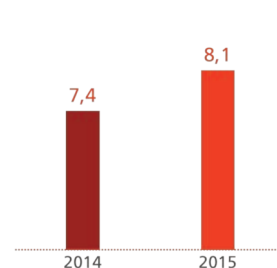
Coste del crédito

%



RoTE

%



- Seguimos siendo líderes del mercado en Global Corporate Banking con una cuota de mercado superior al 20%. Este año hemos participado en prácticamente todas las salidas a bolsa que se han producido en el mercado.

3. Alcanzar la excelencia en la calidad del servicio.

- Se ha producido una mejora sustancial de la satisfacción de los clientes según el informe independiente de Stiga, y se están revisando todos los procesos con una visión orientada al cliente.
- Inicio de la transformación de la red de oficinas a un nuevo modelo e impulso de la transformación digital, área clave dentro de nuestra estrategia. Destaca el lanzamiento de una app para *Apple Watch*, la app para digitalización de DNIs o la comercialización de más del 25% de préstamos al consumo por canales remotos. En el año, el número de clientes digitales ha aumentado el 24%.

4. Desarrollar una gestión de riesgos avanzada para mejorar la visión integral del riesgo basada en el cliente.

5. Generar una rentabilidad sostenible basada en la estabilidad de resultados gracias al modelo de “pago por valor” y la monetización de nuestra estrategia de relación a largo plazo con los clientes.

Junto a todo lo anterior, en 2015 se ha reforzado el modelo de gobierno corporativo con la creación del Consejo de Santander España, equiparando su estructura de gobierno al modelo de filiales del resto de países del Grupo.

Actividad

En 2015 se ha facilitado financiación total a pymes y microempresas por 13.148 millones de euros (+18%) y se mantienen el ritmo de crecimiento de nuevos créditos a particulares (+27%), mientras que las grandes empresas se mantienen prácticamente estables. Esta evolu-

ción todavía no se refleja en la variación del *stock*, que cae el 3% respecto a 2014 por la caída de instituciones y la amortización de hipotecas. Por el contrario, las empresas pequeñas y medianas suben el 1%.

En recursos aumento del 1%, manteniéndose la estrategia de crecimiento de depósitos a la vista (+9%) y de fondos de inversión (+11%) y de reducción de depósitos a plazo (-20%).

Esta estrategia ha permitido reducir el coste de los depósitos desde el 1,02% en 2014 al 0,59% en 2015, habiéndose mantenido constante en los últimos trimestres, tras el lanzamiento de la Cuenta 11213.

Resultados

El beneficio atribuido alcanzó los 977 millones de euros, lo que supone un crecimiento del 18% interanual apoyado en el buen comportamiento de las dotaciones y la excelencia operativa:

- Los ingresos caen un 8% en un entorno de tipos de interés en mínimos históricos y fuerte competencia en el activo, al que se une un entorno regulatorio que ha afectado negativamente a las comisiones. Adicionalmente, se han registrado menores ingresos por la actividad financiera y realizado mayores cargos a fondos de garantía de depósitos y de resolución.
- Los costes bajan el 2%, por las sinergias conseguidas en los planes de optimización implantados.
- Las dotaciones presentan una disminución del 43% respecto al año anterior, al continuar el proceso de normalización en un ciclo económico más favorable. En concreto, la tasa de mora se sitúa en el 6,53%, con disminución interanual de 85 p.b. Asimismo, la cobertura sube 3 p.p. hasta situarse en un 48%.
- El coste del crédito continúa con tendencia favorable y se sitúa en el 0,62% frente al 1,06% de 2014.

Estrategia en 2016

- Continuar con la estrategia de creación de relaciones de largo plazo con nuestros clientes particulares, hasta alcanzar 2 millones de cuentas 11213 a final del año.
- Mejorar la satisfacción de los clientes, para ser entidad top 3 con mejor experiencia por parte de los clientes.
- Incrementar nuestra cuota en pymes y empresas a través de la Cuenta pymes 11213 y la mejora de la oferta de productos de valor.
- Continuar con la senda de reducción del coste del crédito.
- Avanzar en el proceso de transformación digital.



Santander Consumer Finance

Millones de euros

	2015	2014	Variación absoluta	%
<b>Resultados</b>				
<b>Margen de intereses</b>	<b>3.096</b>	<b>2.368</b>	<b>728</b>	<b>30,7</b>
Comisiones netas	876	841	36	4,2
Resultados netos por operaciones financieras	(11)	3	(14)	—
Resto ingresos*	4	12	(9)	(69,4)
<b>Margen bruto</b>	<b>3.965</b>	<b>3.224</b>	<b>742</b>	<b>23,0</b>
Costes de explotación	(1.774)	(1.468)	(306)	20,8
Gastos generales de administración	(1.602)	(1.293)	(309)	23,9
De personal	(746)	(588)	(158)	26,9
Otros gastos generales de administración	(855)	(705)	(151)	21,4
Amortizaciones	(172)	(175)	3	(1,6)
<b>Margen neto</b>	<b>2.192</b>	<b>1.756</b>	<b>436</b>	<b>24,8</b>
Dotaciones insolvencias	(537)	(544)	7	(1,2)
Otros resultados	(152)	(37)	(115)	312,7
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.502</b>	<b>1.175</b>	<b>327</b>	<b>27,8</b>
Impuesto sobre sociedades	(426)	(315)	(111)	35,2
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.076</b>	<b>860</b>	<b>216</b>	<b>25,1</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	(26)	26	(100,0)
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.076</b>	<b>834</b>	<b>242</b>	<b>29,0</b>
Resultado atribuido a minoritarios	137	39	99	254,4
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>938</b>	<b>795</b>	<b>143</b>	<b>18,0</b>

Balance

Créditos a clientes**	73.709	60.448	13.261	21,9
Cartera de negociación (sin créditos)	94	87	7	8,2
Activos financieros disponibles para la venta	3.654	988	2.666	269,8
Entidades de crédito**	4.252	5.476	(1.225)	(22,4)
Activos materiales e intangibles	692	786	(94)	(12,0)
Otras cuentas de activo	6.133	3.734	2.399	64,3
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>88.534</b>	<b>71.520</b>	<b>17.014</b>	<b>23,8</b>
Depósitos de clientes**	32.595	30.847	1.748	5,7
Débitos representados por valores negociables**	23.277	15.646	7.632	48,8
Pasivos subordinados**	70	66	4	5,5
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—
Entidades de crédito**	20.314	14.266	6.048	42,4
Otras cuentas de pasivo	4.325	3.343	982	29,4
Recursos propios ***	7.953	7.351	602	8,2
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>1,6</b>
Fondos de inversión y pensiones	7	7	0	1,6
Patrimonios administrados	—	—	—	—
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>55.950</b>	<b>46.566</b>	<b>9.383</b>	<b>20,2</b>

Ratios (%) y medios operativos

ROE	12,03	11,05	0,99	
Eficiencia (con amortizaciones)	44,7	45,5	(0,8)	
Ratio de morosidad	3,42	4,82	(1,40)	
Ratio de cobertura	109,1	100,1	9,0	
Número de empleados	14.533	13.138	1.395	10,6
Número de oficinas	588	579	9	1,6

(\*).- 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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración

## Santander Consumer Finance

### Aspectos destacados 2015

- El acuerdo con Banque PSA Finance y las integraciones en países nórdicos han reforzado la posición de Santander Consumer Finance en sus mercados y mejorado la diversificación del negocio. Además, incrementa el potencial de crecimiento futuro.
- Aumento de producción interanual en los principales países: España, Alemania y países nórdicos.
- El beneficio atribuido en 2015 es de 938 millones de euros, un 18% más que en el año anterior.
- Aumento del beneficio por incremento de ingresos y mejora de la eficiencia y del coste del crédito.

### Entorno económico

Los principales mercados de Europa donde el área desarrolla su actividad han ofrecido crecimientos de sus economías entre el 1,7% y el 3,5% en 2015.

Las unidades de Santander Consumer Finance en Europa continental han desarrollado su actividad en un entorno de incipiente recuperación tanto del consumo como de las matriculaciones de automóviles (+9% interanual en los países en los que se encuentra presente).

### Estrategia

SCF ofrece financiación y servicios a través de 130.000 puntos de venta asociados (concesionarios de autos y comercios). Además cuenta con un importante número de acuerdos de financiación con fabricantes de automóviles y motos y grupos de distribución minorista.

En 2015, SCF ha seguido ganando cuota de mercado apoyado en un modelo de negocio que se ha reforzado durante la crisis gracias a una elevada diversificación geográfica y por productos, con posiciones de liderazgo y masa crítica en mercados clave, a una mejor eficiencia que los competidores, y a un sistema de control de riesgos y recuperaciones común que posibilita mantener una elevada calidad crediticia.

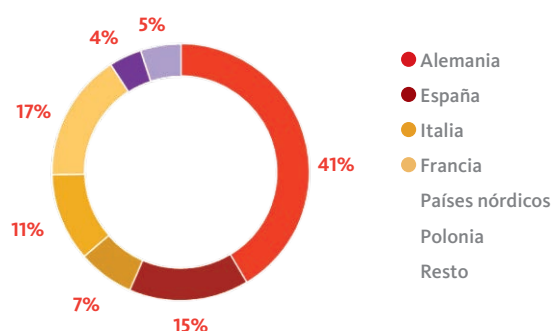
Los focos de gestión del año han sido:

- Integrar los negocios de GE Nordics adquiridos en la segunda mitad de 2014.
- Desarrollar los acuerdos con Banque PSA Finance.
- Impulsar la nueva producción y la venta cruzada acorde al momento de cada mercado y apoyado en los acuerdos de marca.
- Aprovechar las ventajas competitivas en el mercado europeo de financiación al consumo.

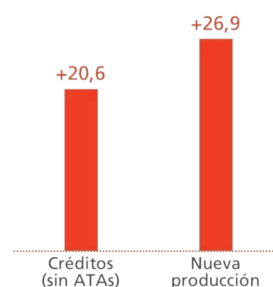
La integración de GE Nordics se ha realizado de una manera óptima y ha permitido aumentar el peso del negocio directo en el área, reforzando el crecimiento rentable y diversificado.

El acuerdo con Banque PSA Finance ha comenzado a desarrollarse en 2015 y consolidará el liderazgo de SCF en auto. A cierre de año ya se han realizado las operaciones de España, Portugal, Reino Unido, Francia y Suiza. Estos dos últimos son nuevos mercados donde SCF no estaba presente. Estas incorporaciones han aportado en torno a unos 11.500 millones de euros de créditos, a los que se unen 3.700

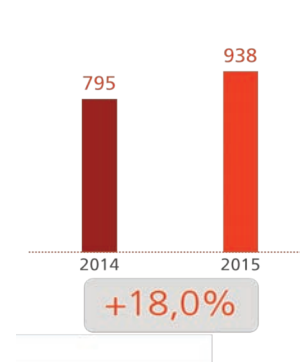
### ■ Distribución del crédito por geografías 2015

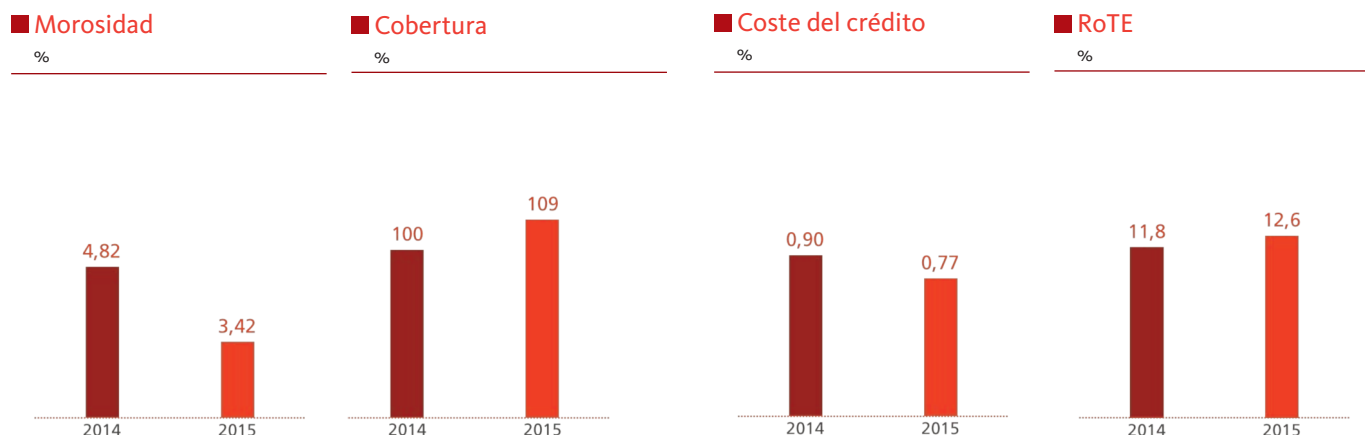


### ■ Actividad % var. 2015/2014



### ■ Beneficio atribuido Millones de euros





millones en Reino Unido. En 2016 se integrarán el resto de países (Alemania, Italia, Holanda, Bélgica, Polonia y Austria).

En 2015 SCF también ha puesto el foco en el negocio de consumo a través de acuerdos paneuropeos y en aumentar su presencia en canales digitales.

**Actividad**

La nueva producción ha aumentado el 27% en el año, favorecida por el mayor perímetro y muy apoyada por el crédito directo y tarjetas (+20%) y por auto (+35%). En los países periféricos destaca el crecimiento del nuevo negocio en España (+32%) y Nórdicos (+30% en moneda constante). Alemania crece un 7% respecto a 2014.

Respecto al pasivo, los depósitos de clientes se mantienen estables en torno a 32.000 millones de euros (la mayor parte de ellos en Alemania). Este es un elemento diferencial frente a los competidores. Junto a ellos, el área está aumentando su recurso a la financiación mayorista para optimizar su estructura de financiación (9.522 millones de euros emitidos en el año, vía emisiones senior y titulizaciones).

A diciembre, los depósitos de clientes y las emisiones-titulizaciones a medio y largo plazo colocadas en mercado, cubren el 70% del crédito neto.

**Resultados**

Beneficio atribuido de 938 millones de euros a cierre de 2015, lo que supone un aumento de 143 millones de euros con respecto a 2014 (un 18% más).

Este incremento se ha visto favorecido por el impacto de las unidades incorporadas, que se refleja en un crecimiento de los ingresos superior al de los costes y las dotaciones.

En este sentido, aumento del margen bruto del 23% (margen de intereses: +31%) respecto a 2014, superando al aumento de costes (+21%). Ello permite mejorar la eficiencia hasta el 44,7%, 0,8 puntos porcentuales menos que en el año anterior.

Por su parte, las dotaciones caen un 1%, gracias al excepcional comportamiento de la calidad crediticia. Ello hace que el coste del crédito haya mejorado hasta situarse en el 0,77% (0,90% en 2014). Por su parte, la ratio de mora es del 3,42%, con mejora de 140 p.b. respecto al año anterior, y la cobertura del 109%, 9 p.p. superior a la de 2014.

En resumen, excelente evolución en el año de todas las ratios relacionadas con la calidad crediticia.

En el detalle del beneficio, las tres principales unidades son Alemania con 393 millones de euros, Nórdicos con 234 millones de euros y España con 169 millones de euros.

## Estrategia en 2016

- Culminar la integración del acuerdo con Banque PSA Finance, que engloba 11 geografías con una cartera por encima de 20.000 millones de euros.
- Aumentar y maximizar el negocio de financiación de automóviles a través de acuerdos de marca, incrementando la penetración en los mercados y la vinculación de los clientes.
- Incrementar el negocio de financiación al consumo extendiendo los acuerdos con los principales prescriptores y aumentando la presencia en canales digitales.

Polonia

Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>782</b>	<b>834</b>	<b>(52)</b>	<b>(6,2)</b>	<b>(6,3)</b>
Comisiones netas	422	435	(13)	(3,0)	(3,0)
Resultados netos por operaciones financieras	112	79	33	41,9	41,8
Resto ingresos*	(40)	28	(67)	—	—
<b>Margen bruto</b>	<b>1.276</b>	<b>1.376</b>	<b>(99)</b>	<b>(7,2)</b>	<b>(7,3)</b>
Costes de explotación	(594)	(585)	(9)	1,5	1,5
Gastos generales de administración	(550)	(537)	(12)	2,3	2,2
De personal	(324)	(310)	(14)	4,4	4,3
Otros gastos generales de administración	(226)	(227)	1	(0,6)	(0,6)
Amortizaciones	(44)	(48)	3	(7,1)	(7,1)
<b>Margen neto</b>	<b>683</b>	<b>791</b>	<b>(108)</b>	<b>(13,7)</b>	<b>(13,7)</b>
Dotaciones insolvencias	(167)	(186)	18	(9,7)	(9,8)
Otros resultados	(4)	11	(15)	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>511</b>	<b>616</b>	<b>(105)</b>	<b>(17,0)</b>	<b>(17,1)</b>
Impuesto sobre sociedades	(101)	(134)	33	(24,6)	(24,6)
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>410</b>	<b>482</b>	<b>(72)</b>	<b>(14,9)</b>	<b>(14,9)</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>410</b>	<b>482</b>	<b>(72)</b>	<b>(14,9)</b>	<b>(14,9)</b>
Resultado atribuido a minoritarios	110	127	(17)	(13,5)	(13,6)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>300</b>	<b>355</b>	<b>(55)</b>	<b>(15,4)</b>	<b>(15,4)</b>

Balance

Créditos a clientes**	18.977	16.976	2.002	11,8	11,5
Cartera de negociación (sin créditos)	894	1.166	(272)	(23,3)	(23,5)
Activos financieros disponibles para la venta	5.305	5.816	(510)	(8,8)	(9,0)
Entidades de crédito**	1.247	1.061	186	17,5	17,3
Activos materiales e intangibles	260	236	24	10,1	9,9
Otras cuentas de activo	2.429	2.540	(111)	(4,4)	(4,6)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>29.112</b>	<b>27.794</b>	<b>1.318</b>	<b>4,7</b>	<b>4,5</b>
Depósitos de clientes**	21.460	20.144	1.316	6,5	6,3
Débitos representados por valores negociables**	398	230	168	73,1	72,7
Pasivos subordinados**	100	337	(237)	(70,3)	(70,4)
Pasivos por contratos de seguros	—	77	(77)	(100,0)	(100,0)
Entidades de crédito**	1.152	1.264	(113)	(8,9)	(9,1)
Otras cuentas de pasivo	3.515	3.467	48	1,4	1,2
Recursos propios ***	2.487	2.274	213	9,4	9,1
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>3.209</b>	<b>3.515</b>	<b>(305)</b>	<b>(8,7)</b>	<b>(8,9)</b>
Fondos de inversión y pensiones	3.106	3.430	(323)	(9,4)	(9,6)
Patrimonios administrados	103	85	18	21,1	20,8
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>25.168</b>	<b>24.226</b>	<b>942</b>	<b>3,9</b>	<b>3,7</b>

Ratios (%) y medios operativos

ROE	12,53	16,04	(3,51)	
Eficiencia (con amortizaciones)	46,5	42,5	4,0	
Ratio de morosidad	6,30	7,42	(1,12)	
Ratio de cobertura	64,0	60,3	3,7	
Número de empleados	11.474	12.010	(536)	(4,5)
Número de oficinas	723	788	(65)	(8,2)

(\*).- 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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración

## Polonia (variaciones en moneda local)

### Aspectos destacados 2015

- ▶ Santander sigue siendo líder en tarjetas, banca móvil e Internet. En 2015 la estrategia se ha dirigido a crecer en hipotecas, pymes, *leasing* y grandes empresas.
- ▶ En depósitos, estrategia de gestión de márgenes tras la política comercial de fuerte crecimiento llevada a cabo en 2014.
- ▶ El beneficio atribuido es de 300 millones de euros, un 15% inferior al del año anterior afectado por la reducción de tipos de interés y la aportación extraordinaria al Fondo de Garantía de Depósitos.
- ▶ Estos impactos se han compensado parcialmente con la estrategia de cobertura de tipos de interés, el control de costes y la mejora del coste del crédito.

### Entorno económico

La economía polaca aceleró ligeramente su crecimiento en 2015 (3,6% comparado con el 3,4% de 2014). El buen comportamiento de la actividad se apoya tanto en la demanda interna (consumo privado e inversión fija) como en las exportaciones.

Cabe destacar como elemento más positivo la significativa mejora del mercado laboral, con caída del paro hasta el 7,1% en el tercer trimestre (la más baja desde 2008).

La inflación ha ofrecido tasas negativas durante todo el año (-1% en media hasta noviembre) si bien la inflación subyacente permaneció ligeramente positiva. El hecho de que la inflación se mantenga tan baja y alejada del objetivo central del 2,5% del Banco Nacional de Polonia, llevó al Comité de Política Monetaria a bajar los tipos de referencia en marzo hasta el 1,5%.

El tipo de cambio del zloty con el euro ha terminado el año prácticamente como empezó. Si bien en la primera parte de 2015 registró una apreciación que le llevó a tocar los 4 zlotys por euro, en la segunda su evolución fue la contraria. Con el dólar, sin embargo, se ha depreciado un 10%, arrastrado por la depreciación del euro frente a la moneda norteamericana.

### Estrategia

Santander (BZ WBK) es el tercer banco de Polonia en préstamos y depósitos (cuotas de mercado del 9,8% y 10,0%, respectivamente).

El banco ha sido galardonado con el prestigioso premio *Best Bank in Poland* por *Euromoney Awards for Excellence 2015*, y continúa con el programa estratégico *Next Generation Bank* para el desarrollo del Banco a todos los niveles. Su objetivo principal es ser el *Bank of Choice* para los clientes.

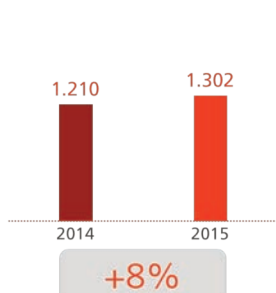
Seguimos siendo líderes en tarjetas, banca móvil e Internet, comercializando diferentes productos e iniciativas que nos sitúan como referente en innovación y seguridad electrónica.

Como ejemplos, en septiembre se lanzó una tarjeta de pagos con tecnología HCE. La tarjeta *in cloud* está disponible a través de la aplicación móvil BZWBK24. Esta aplicación es una de las mejores de Europa y ha sido galardonada con distintos premios en rankings internacionales: primer premio por *Global Finance* en la categoría 2015 *World's Best Digital Banks Awards* y segundo premio por *Forrester Research*. En Polonia, primer premio en el prestigioso ranking *Newsweek*. Más de 1,8 millones de clientes avalan la aplicación móvil de BZ WBK.

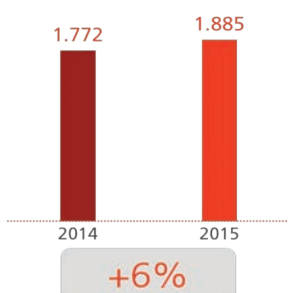
En banca minorista ha sido un buen año en cuanto al crecimiento de créditos, destacando la evolución de los préstamos hipotecarios y de los préstamos en efectivo, con un año récord en producciones.

En empresas el foco ha continuado en el segmento de pymes y en la actividad de *leasing* y *factoring*. En este segmento se lanzaron varias campañas de promoción dirigidas a facilitar el crédito y proporcionar formas de financiación alternativas para el desarrollo de los negocios incluyendo un fuerte foco en los exportadores polacos.

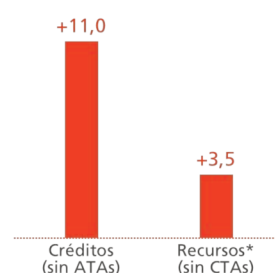
■ Clientes vinculados  
Miles



■ Clientes digitales  
Miles

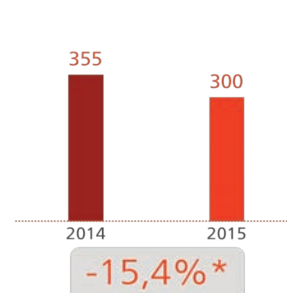


■ Actividad  
% var. 2015 / 2014 (sin TC)



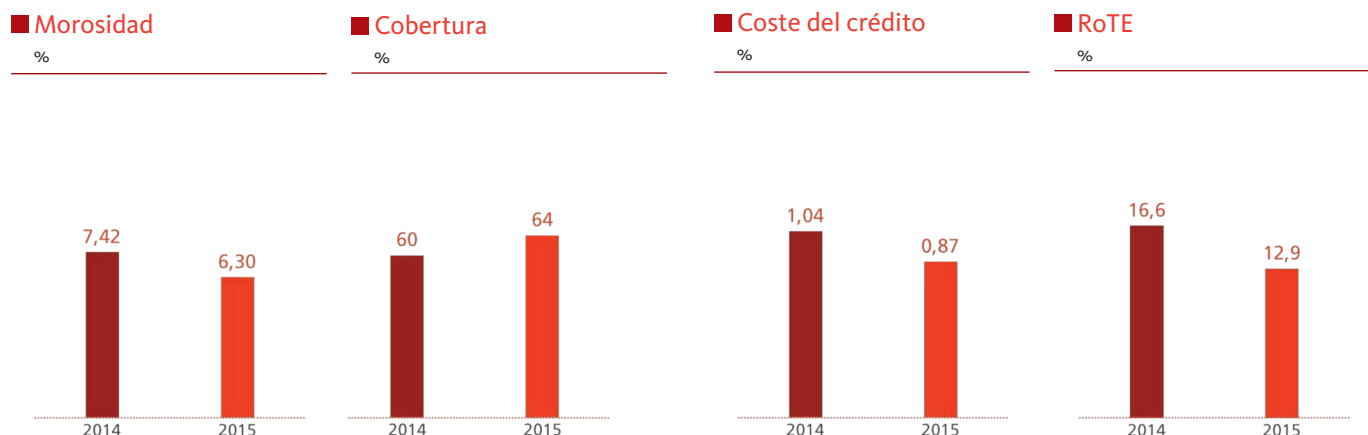
(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

■ Beneficio atribuido  
Millones de euros constantes



(\*) En euros: -15,4%





Por el lado de Global Corporate Banking, que facilita servicios financieros a los principales clientes de BZ WBK y ofrece servicios a los clientes globales de Santander, se ha incrementado la base de clientes hasta alcanzar un total de casi 170 empresas, incluyendo 40 grandes grupos con capital polaco.

### Actividad

Al cierre de 2015 los créditos netos en Polonia ascienden a 18.977 millones de euros y los depósitos a 21.460 millones, lo que le permite mantener una sólida estructura de financiación, como demuestra la ratio de créditos sobre depósitos del 88%. En 2015 los créditos aumentaron un 11% y los depósitos un 6%.

Los nuevos préstamos hipotecarios subieron un 48% en el año, con lo que el total de la cartera hipotecaria creció un 11%. La producción de préstamos en efectivo excedió los 7.200 millones con un aumento del 17% en 2015. Asimismo, el canal BZWBK24 está cobrando cada vez más importancia, con un incremento del 14% en ventas (+10% en 2014).

El número de tarjetas de crédito aumentó en 15.000 unidades (+2%) a lo largo de 2015, si bien los saldos dispuestos aumentaron un 19% y el gasto un 17%.

Por el lado de empresas, destacan los créditos en *factoring* con aumento del 26% en el saldo y una reducción del 13% en la producción, lo que nos sitúa como el tercero en el mercado por cuota (13%). En *leasing*, similar comportamiento, con un crecimiento del 20% en saldos y 25% en producción, mejorando su posición en el mercado hasta situarse en el Top 3 de las compañías de *leasing* polacas.

### Resultados

El beneficio no refleja la buena evolución del negocio, principalmente por la caída de los tipos de interés y la aportación extraordinaria al Fondo de Garantía de Depósitos. Así, este se sitúa en los 300 millones de euros en el año, un 15% menos que en 2014.

Los ingresos disminuyen un 7% por el impacto neto de los siguientes efectos:

- Caída del margen de intereses y de las comisiones. El primero, por reducción de tipos de interés que afecta sobre todo a las tasas de consumo por el límite máximo que se establece por la tasa Lombard. Las segundas, por una mayor regulación que afecta principalmente al negocio de tarjetas.
- Además, impacto por el cargo puntual al Fondo de Garantía de Depósitos debido a la quiebra de SK Włomin Bank.

Esta caída de ingresos se ha compensado parcialmente con el control de costes y unas dotaciones que se reducen un 10% frente al incremento de la inversión. Ello se refleja en la mejora de la ratio de morosidad, que se sitúa en el 6,30% (-112 p.b. con respecto a 2014).

Nuestro banco en Polonia sigue mostrando, hasta las últimas cifras publicadas disponibles, unos resultados de mejor calidad que sus competidores, apoyado en el éxito de la estrategia comercial y el incremento de la productividad.

## Estrategia en 2016

- Objetivo global de ganar cuota de mercado, mejorar la calidad crediticia y ser líderes en términos de rentabilidad.
- Continuar con la estrategia de aumentar la vinculación de los clientes de banca minorista con impacto positivo en ingresos.
- Seguir creciendo en empresas mediante una propuesta de valor renovada y el avance en la calidad del servicio, a la vez que se mejora el *mix* de riesgos de este segmento.
- Transformación digital en toda la red de distribución para seguir siendo líderes en canales digitales en Polonia.

Portugal

Millones de euros

	2015	2014	Variación absoluta	%
<b>Resultados</b>				
<b>Margen de intereses</b>	<b>555</b>	<b>546</b>	<b>9</b>	<b>1,6</b>
Comisiones netas	263	280	(17)	(6,0)
Resultados netos por operaciones financieras	164	88	77	87,4
Resto ingresos*	33	42	(9)	(22,3)
<b>Margen bruto</b>	<b>1.016</b>	<b>956</b>	<b>60</b>	<b>6,2</b>
Costes de explotación	(494)	(498)	3	(0,7)
Gastos generales de administración	(458)	(447)	(11)	2,5
De personal	(291)	(290)	(1)	0,4
Otros gastos generales de administración	(167)	(158)	(10)	6,3
Amortizaciones	(36)	(50)	14	(28,6)
<b>Margen neto</b>	<b>522</b>	<b>459</b>	<b>63</b>	<b>13,7</b>
Dotaciones insolvencias	(72)	(124)	52	(42,1)
Otros resultados	(31)	(99)	68	(68,4)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>419</b>	<b>236</b>	<b>182</b>	<b>77,3</b>
Impuesto sobre sociedades	(118)	(56)	(62)	111,6
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>301</b>	<b>181</b>	<b>120</b>	<b>66,7</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>301</b>	<b>181</b>	<b>120</b>	<b>66,7</b>
Resultado atribuido a minoritarios	1	(4)	5	—
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>300</b>	<b>184</b>	<b>116</b>	<b>62,8</b>

Balance

Créditos a clientes**	28.221	23.180	5.041	21,7
Cartera de negociación (sin créditos)	1.678	2.082	(404)	(19,4)
Activos financieros disponibles para la venta	6.799	7.011	(212)	(3,0)
Entidades de crédito**	2.465	2.163	302	14,0
Activos materiales e intangibles	720	729	(9)	(1,2)
Otras cuentas de activo	9.684	6.450	3.234	50,1
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>49.568</b>	<b>41.616</b>	<b>7.952</b>	<b>19,1</b>
Depósitos de clientes**	29.173	24.016	5.157	21,5
Débitos representados por valores negociables**	4.994	2.855	2.138	74,9
Pasivos subordinados**	(0)	0	(0)	—
Pasivos por contratos de seguros	20	27	(8)	(28,6)
Entidades de crédito**	11.307	11.543	(235)	(2,0)
Otras cuentas de pasivo	1.351	787	564	71,7
Recursos propios ***	2.724	2.388	336	14,1
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>2.842</b>	<b>2.501</b>	<b>341</b>	<b>13,7</b>
Fondos de inversión y pensiones	2.426	2.187	239	11,0
Patrimonios administrados	416	314	102	32,5
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>37.009</b>	<b>29.372</b>	<b>7.636</b>	<b>26,0</b>

Ratios (%) y medios operativos

ROE	12,37	7,91	4,46	
Eficiencia (con amortizaciones)	48,7	52,0	(3,4)	
Ratio de morosidad	7,46	8,89	(1,43)	
Ratio de cobertura	99,0	51,8	47,2	
Número de empleados	6.568	5.448	1.120	20,6
Número de oficinas	752	594	158	26,6

(\*).- 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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración

## Portugal

### Aspectos destacados 2015

- Actuaciones comerciales dirigidas a la captación de clientes particulares y empresas se reflejan en el aumento de cuota de mercado.
- El beneficio atribuido aumenta el 63% por mayores ingresos, control de costes y menor necesidad de saneamientos.
- La adquisición de activos y pasivos de Banco Internacional do Funchal (Banif) a finales de año refuerza la presencia en el país y sitúa a Santander Totta como segundo banco privado de Portugal.

### Entorno económico

La economía portuguesa siguió recuperándose en 2015. El crecimiento del PIB se aceleró hasta una tasa estimada del 1,4% frente al 0,9% del año anterior. La recuperación se ha visto favorecida por la expansiva política monetaria del BCE y su efecto positivo sobre los diferenciales y el tipo de cambio del euro. Los fundamentos económicos siguen mejorando, la tasa de paro ha caído durante los últimos tres años y el saldo de la balanza corriente se mantiene en positivo.

La demanda interna mantuvo un tono positivo, con aceleraciones del consumo y de la inversión. Las exportaciones también se aceleraron, manteniendo el buen comportamiento de los últimos años. Pero el crecimiento de las importaciones, debido al empuje de la demanda interna, hizo que el saldo exterior neto contribuyera de forma negativa al crecimiento.

La inflación dejó atrás los valores negativos y en el conjunto de 2015 se ha situado en una tasa media estimada del 0,3%.

### Estrategia

Durante el año 2015 la estrategia del banco ha estado muy enfocada en la gestión de las tasas de activo y pasivo, el incremento de cuotas de mercado, particularmente en empresas, el control de la morosidad y la mejora de la eficiencia.

Dentro de las principales actuaciones comerciales, destaca el lanzamiento del producto *Mundo 1|2|3* con el objetivo de crecer en el segmento medio del mercado. Desde su lanzamiento el 2 de marzo, el número de cuentas 1|2|3 asciende a más de 110.000 y está siendo muy importante en el proceso de captación y vinculación de clientes.

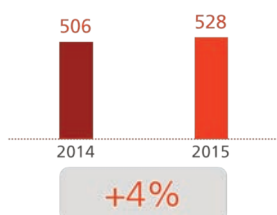
Para la captación de nuevos clientes empresas, el banco se apoya en el programa *Santander Advance*, que se ha convertido en una herramienta fundamental, como muestra la apertura de 12.000 cuentas de comercios y pequeñas y medianas empresas desde su lanzamiento a finales de 2014.

Esta estrategia se ha traducido en un aumento de los clientes vinculados, que suben el 14% en el caso de las empresas y el 4% en el de los particulares. Por su parte, los clientes digitales crecen un 20% en el año.

Adicionalmente a esta evolución, el 21 de diciembre el Banco de Portugal ha adjudicado a Santander Totta la mayor parte de activos y pasivos de Banco Internacional do Funchal (Banif) por 150 millones de euros. Esta operación, que muestra el compromiso de Santander con el desarrollo económico de Portugal, nos sitúa como segundo banco privado del país, al suponer un aumento aproximado de 2,5 puntos de cuota, lo que permite situar nuestra presencia en el mercado en entornos del 14% en créditos y depósitos.

#### ■ Clientes vinculados\*

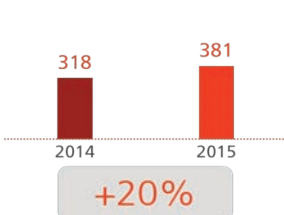
Miles



(\*).- No incluye Banco Internacional do Funchal (Banif)

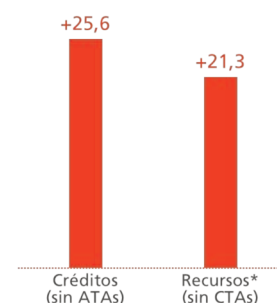
#### ■ Clientes digitales\*

Miles



#### ■ Actividad

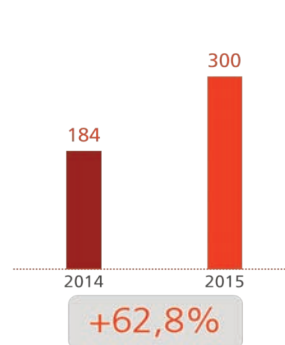
% var. 2015/2014

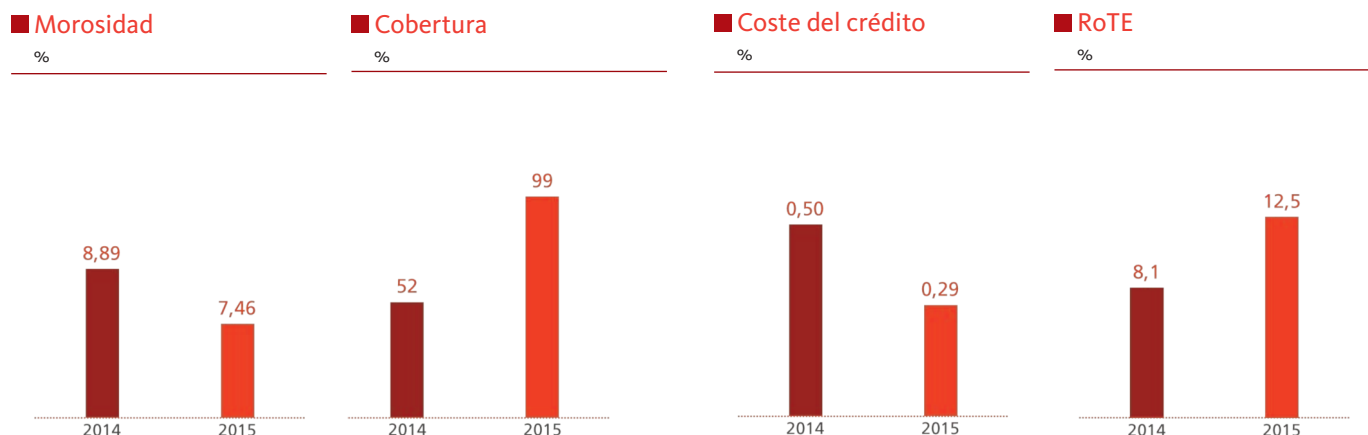


(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

#### ■ Beneficio atribuido

Millones de euros





Esta operación tiene un impacto inmaterial en el capital de Grupo Santander y es ligeramente positiva en beneficio desde el primer año.

### Actividad (sin efecto perímetro)

Sin considerar la entrada de Banif, el año muestra una ralentización de la caída del conjunto del crédito (-1% en el año frente al -5% del año anterior) y un aumento del crédito a empresas (+5%) frente a la caída del mercado. Destacan las cuotas alcanzadas en nueva producción en empresas (15,3%) y en hipotecas (17,9%).

Por su parte, los recursos crecen el 5% dentro de la estrategia de aumentar los saldos a la vista (+37% respecto del año anterior) y los fondos de inversión (+18%), mientras que los saldos a plazo disminuyen el 7%. Ello se ha trasladado a una nueva mejora del coste de los depósitos.

Estos incrementos vía negocio se han visto reforzados por la compra de activos y pasivos de Banif, que suponen un aumento de 6.613 millones de euros de créditos y 4.430 millones de euros en depósitos. Además, hay que destacar que una parte importante de los créditos adquiridos están en el segmento de empresas, donde Santander Totta tiene un interés especial.

### Resultados

El beneficio atribuido del año 2015 ha sido de 300 millones de euros, con un aumento del 63% respecto de 2014, debido al buen comportamiento de las principales líneas de la cuenta.

Crecimiento del 6% en los ingresos, con aumentos del margen de intereses, por la mejora del coste de financiación, y de los resultados por operaciones financieras (ventas deuda pública y de la participación en Banco Caixa Geral Totta Angola).

Los costes disminuyen un 1% por la optimización de la red comercial acorde al entorno de negocio.

Las dotaciones para insolvencias disminuyen el 42% por las menores entradas netas en mora durante el año y el coste del crédito mejora hasta el 0,29% desde el 0,50% de 2014.

La ratio de mora es del 7,46% y la cobertura del 99%, mejorando en ambos casos respecto del cierre de 2014 (8,89% y 52%, respectivamente). En criterio local, las ratios de mora y cobertura continúan siendo mejores que las de la media del sistema.

## Estrategia en 2016

- Gestionar la integración de los clientes procedentes de Banif.
- Continuar incrementando el número de clientes vinculados y digitales.
- Mejorar los niveles de eficiencia.
- Mantener el proceso de normalización del coste de financiación y del coste del crédito.

Reino Unido

Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>4.942</b>	<b>4.234</b>	<b>708</b>	<b>16,7</b>	<b>5,1</b>
Comisiones netas	1.091	1.028	63	6,2	(4,4)
Resultados netos por operaciones financieras	302	241	61	25,2	12,7
Resto ingresos*	47	37	9	24,3	11,9
<b>Margen bruto</b>	<b>6.382</b>	<b>5.541</b>	<b>841</b>	<b>15,2</b>	<b>3,7</b>
Costes de explotación	(3.356)	(2.918)	(438)	15,0	3,5
Gastos generales de administración	(3.009)	(2.595)	(414)	16,0	4,4
De personal	(1.592)	(1.558)	(35)	2,2	(8,0)
Otros gastos generales de administración	(1.417)	(1.037)	(379)	36,6	23,0
Amortizaciones	(347)	(323)	(24)	7,4	(3,3)
<b>Margen neto</b>	<b>3.025</b>	<b>2.622</b>	<b>403</b>	<b>15,4</b>	<b>3,9</b>
Dotaciones insolvencias	(107)	(332)	225	(67,7)	(70,9)
Otros resultados	(354)	(318)	(36)	11,3	0,3
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>2.564</b>	<b>1.973</b>	<b>592</b>	<b>30,0</b>	<b>17,0</b>
Impuesto sobre sociedades	(556)	(416)	(140)	33,5	20,2
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>2.008</b>	<b>1.556</b>	<b>452</b>	<b>29,1</b>	<b>16,2</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>2.008</b>	<b>1.556</b>	<b>452</b>	<b>29,1</b>	<b>16,2</b>
Resultado atribuido a minoritarios	37	—	37	—	—
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.971</b>	<b>1.556</b>	<b>415</b>	<b>26,6</b>	<b>14,0</b>

Balance

Créditos a clientes**	282.673	251.191	31.482	12,5	6,0
Cartera de negociación (sin créditos)	40.138	39.360	778	2,0	(3,9)
Activos financieros disponibles para la venta	12.279	11.197	1.082	9,7	3,3
Entidades de crédito**	15.459	14.093	1.366	9,7	3,4
Activos materiales e intangibles	3.025	2.700	325	12,1	5,6
Otras cuentas de activo	29.581	35.695	(6.113)	(17,1)	(21,9)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>383.155</b>	<b>354.235</b>	<b>28.920</b>	<b>8,2</b>	<b>1,9</b>
Depósitos de clientes**	231.947	202.328	29.619	14,6	8,0
Débitos representados por valores negociables**	70.133	69.581	552	0,8	(5,0)
Pasivos subordinados**	4.127	5.376	(1.250)	(23,2)	(27,7)
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito**	23.610	26.720	(3.110)	(11,6)	(16,7)
Otras cuentas de pasivo	36.162	34.887	1.276	3,7	(2,3)
Recursos propios ***	17.176	15.342	1.834	12,0	5,5
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>9.703</b>	<b>9.667</b>	<b>36</b>	<b>0,4</b>	<b>(5,4)</b>
Fondos de inversión y pensiones	9.564	9.524	40	0,4	(5,4)
Patrimonios administrados	139	143	(4)	(2,8)	(8,4)
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>315.910</b>	<b>286.953</b>	<b>28.957</b>	<b>10,1</b>	<b>3,7</b>

Ratios (%) y medios operativos

ROE	11,50	11,07	0,43		
Eficiencia (con amortizaciones)	52,6	52,7	(0,1)		
Ratio de morosidad	1,52	1,79	(0,27)		
Ratio de cobertura	38,2	41,9	(3,7)		
Número de empleados	25.866	25.678	188	0,7	
Número de oficinas	858	929	(71)	(7,6)	

(\*).- 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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración



Reino Unido (variaciones en libras)

Aspectos destacados 2015

- El número de clientes 1|2|3 sigue creciendo, mejorando la vinculación, el perfil de riesgo y el volumen de actividad.
- Fuerte crecimiento de la actividad comercial, tanto en el segmento *retail* (cuentas corrientes, hipotecas), como en empresas.
- Nuevas inversiones permiten seguir aumentando el negocio y mejorando los canales digitales.
- El beneficio atribuido aumenta el 14% interanual por la reducción de dotaciones para insolvencias y el crecimiento del margen de intereses.

Entorno económico

La economía británica creció un 2,2%, ligeramente por encima de su potencial, encadenando tres años de sólido crecimiento. La expansión descansó en la demanda interna y en particular en el consumo privado (apoyado en la fortaleza del empleo, la mejora de la confianza y unas condiciones financieras favorables) y en una recuperación de la inversión.

En el mercado de trabajo, la tasa de paro se redujo significativamente a lo largo del año hasta situarse en el 5,2%, muy cerca del pleno empleo, al tiempo que varios indicadores laborales, como la ocupación, se sitúan en máximos históricos.

La inflación se encuentra en torno al 0% debido, sobre todo, a los precios energéticos y alimenticios y a la consolidación de la apreciación de la libra registrada desde mediados de 2013. Sobre esta base, el Banco de Inglaterra mantuvo su política monetaria a la espera de un fortalecimiento de los precios.

Estrategia

Recientemente han tenido lugar cambios significativos en el sector en cuanto a regulación, impuestos y *public policy*, así como un mayor uso de la tecnología, especialmente en banca móvil. Por otro lado, los nuevos competidores, además de los tradicionales, han renovado las propuestas existentes en el mercado en Reino Unido.

En este contexto, seguimos impulsando nuestra estrategia para ampliar la base de clientes, adaptándola para afrontar estos cambios económicos, regulatorios y del entorno de mercado.

Nuestro foco se ha centrado en impulsar la fidelización y vinculación de nuestros clientes particulares y empresas. Dentro de los particulares, la gama 1|2|3 ya cuenta con 4,6 millones de clientes, atrayendo más de un millón en los últimos doce meses, y donde ya el 96% tienen su cuenta principal en Santander UK. Somos el banco que ha capturado el mayor número de clientes que cambian de banco desde septiembre de 2013. Uno de cada cuatro clientes que han cambiado de proveedor de cuenta corriente ha venido a Santander UK.

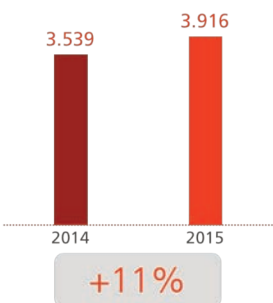
Por el lado de las empresas, este año ha finalizado la inversión para aumentar la capacidad comercial (apertura de centros regionales e incremento de gestores). Esta mejora, unida a plataformas pioneras y servicios ofrecidos como son *Breakthrough*, *Santander Passport*, *Santander Trade* y *Santander Connect*, permitirán aumentar la vinculación de estos clientes en el futuro.

En 2015 hemos introducido como nueva prioridad estratégica un mayor foco en la excelencia operacional y digital. En el año hemos lanzado diferentes soluciones digitales muy reconocidas en el mercado, como *Apple Pay*, *Cash KiTTi*, *Spendlytics* o el programa *Go Smart*, y hemos priorizado en la captación de nuevos clientes digitales, que ya alcanzan los 3,7 millones, tras aumentar el 22% en el año.

Continuaremos con esta transformación digital para mejorar la atención al cliente y la eficiencia. Los avances en operaciones y tecnología servirán para conseguir el liderazgo en la experiencia de nuestros clientes.

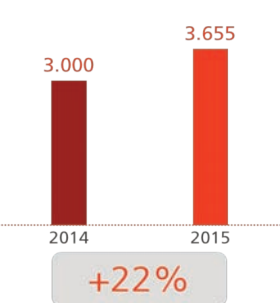
■ Clientes vinculados

Miles



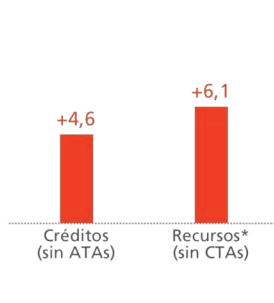
■ Clientes digitales

Miles



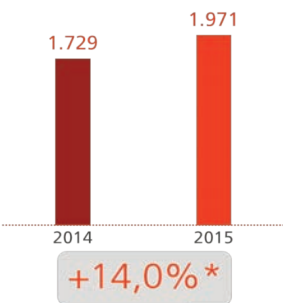
■ Actividad

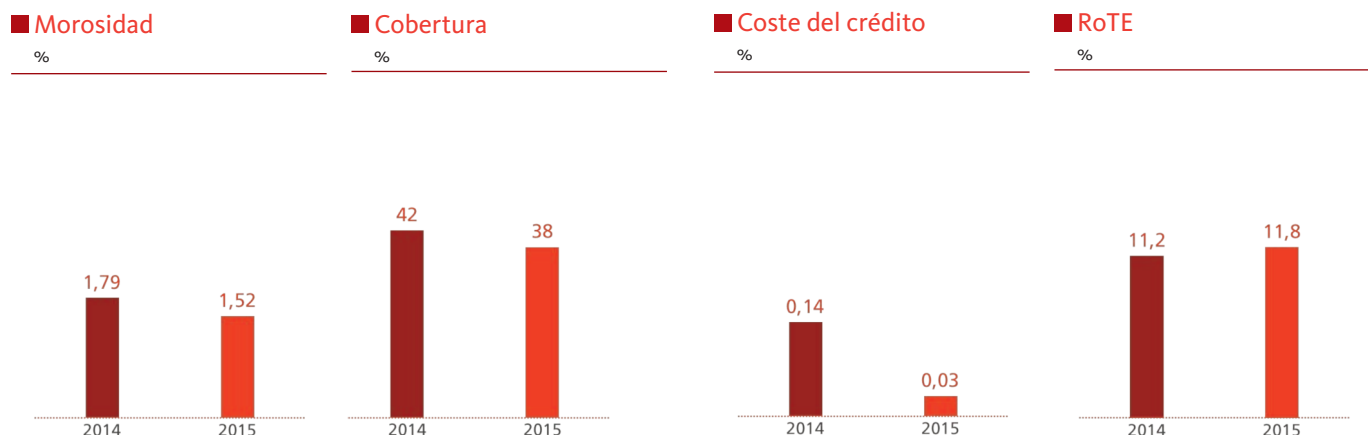
% var. 2015 / 2014 (sin TC)



■ Beneficio atribuido

Millones de euros constantes





Todo ello ha permitido conseguir una significativa mejora en la satisfacción de los clientes tanto particulares como de empresas, situándonos en ambos casos entre los primeros del sector.

Además, mantenemos el foco en la rentabilidad y fortaleza de balance, a la vez que establecemos una estructura objetivo de *ring-fencing* que nos permita satisfacer las distintas necesidades de nuestros clientes minoristas, empresas e instituciones.

### Actividad

El éxito de las estrategias desarrolladas se ha reflejado en una aceleración de volúmenes en relación a los crecimientos ofrecidos en 2014. Así, el crédito sube el 5% sobre diciembre de 2014, principalmente por empresas (+10%), hipotecas (+2%) consumo y financiación de vehículos (+42%). En febrero de 2015 se completó el acuerdo de *joint venture* con PSA.

En 2015 hemos mantenido un decidido apoyo a los negocios, que se refleja en un crecimiento del 10% de los créditos a empresas en un mercado que disminuye. Esta evolución, que nos ha permitido volver a ganar cuota de mercado, se apoya en nuevos productos y en una mayor capacidad de distribución.

Por su parte, la producción bruta de hipotecas se sitúa en 26.500 millones de libras, incluyendo 4.500 millones prestados a adquirentes de primera vivienda.

Por el lado del pasivo, fuerte crecimiento de los depósitos (+7% interanual) por las cuentas corrientes de particulares (+29% sobre diciembre 2014), que mantienen un ritmo medio de aumento de 1.000 millones de libras al mes desde diciembre de 2012. Adicionalmente, las cuentas corrientes de empresas suben el 18%.

### Resultados

El beneficio atribuido del año es de 1.430 millones de libras (+14% interanual) apoyado en la buena evolución de dotaciones para insolvencias y margen de intereses.

El margen de intereses aumenta un 5% debido principalmente al incremento de volúmenes. El margen de intereses sobre activos medios rentables (1,83%) se mantiene prácticamente estable en el año, en línea a lo anunciado a lo largo del ejercicio.

Los costes aumentan por inversiones en el crecimiento del negocio y en mejoras continuas de nuestros canales digitales. Esta transformación estratégica facilita las bases para mejoras futuras de eficiencia.

Por último, la caída de dotaciones es del 71%, reflejo de la mejor calidad del balance a lo largo del rango de productos, del criterio conservador en *loan-to-value* y de un entorno económico favorable.

## Estrategia en 2016

- Crecimiento del crédito a empresas por encima del mercado y de hipotecas en línea con el crecimiento del mercado.
- En el pasivo, seguir aumentando nuestra primacía a través de una propuesta diferenciada, una tecnología líder y una oferta de servicios completa para las empresas británicas.
- Mejora de la eficiencia operativa al tiempo que se optimiza nuestra gama simplificada e innovadora de productos, con mayores beneficios de la digitalización, de una plataforma adaptable al crecimiento y de la capacidad de la red comercial ya instalada.
- Mantener la buena calidad de crédito en todas las carteras y nuestro esfuerzo permanente en mantener la fortaleza del balance.

## ■ Latinoamérica

Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>13.752</b>	<b>13.620</b>	<b>132</b>	<b>1,0</b>	<b>10,3</b>
Comisiones netas	4.452	4.372	81	1,8	11,2
Resultados netos por operaciones financieras	517	484	32	6,7	6,5
Resto ingresos*	36	81	(46)	(56,2)	(45,0)
<b>Margen bruto</b>	<b>18.757</b>	<b>18.557</b>	<b>200</b>	<b>1,1</b>	<b>10,2</b>
Costes de explotación	(7.906)	(7.851)	(55)	0,7	9,6
Gastos generales de administración	(7.230)	(7.130)	(100)	1,4	10,2
De personal	(3.955)	(3.798)	(158)	4,1	13,1
Otros gastos generales de administración	(3.274)	(3.332)	58	(1,7)	6,9
Amortizaciones	(676)	(720)	44	(6,2)	3,5
<b>Margen neto</b>	<b>10.851</b>	<b>10.706</b>	<b>144</b>	<b>1,3</b>	<b>10,6</b>
Dotaciones insolvencias	(4.950)	(5.119)	170	(3,3)	7,1
Otros resultados	(893)	(842)	(51)	6,0	22,7
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>5.008</b>	<b>4.745</b>	<b>263</b>	<b>5,5</b>	<b>12,3</b>
Impuesto sobre sociedades	(1.219)	(1.053)	(166)	15,8	25,4
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>3.789</b>	<b>3.692</b>	<b>97</b>	<b>2,6</b>	<b>8,7</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>3.789</b>	<b>3.692</b>	<b>97</b>	<b>2,6</b>	<b>8,7</b>
Resultado atribuido a minoritarios	596	790	(194)	(24,5)	(20,3)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>3.193</b>	<b>2.902</b>	<b>291</b>	<b>10,0</b>	<b>16,6</b>

**Balance**

Créditos a clientes**	133.138	139.955	(6.817)	(4,9)	14,3
Cartera de negociación (sin créditos)	33.670	31.766	1.904	6,0	27,6
Activos financieros disponibles para la venta	25.926	31.174	(5.248)	(16,8)	5,1
Entidades de crédito**	21.923	22.104	(180)	(0,8)	16,5
Activos materiales e intangibles	3.522	3.912	(390)	(10,0)	14,4
Otras cuentas de activo	49.706	39.577	10.128	25,6	58,1
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>267.885</b>	<b>268.487</b>	<b>(603)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>21,3</b>
Depósitos de clientes**	122.413	131.826	(9.413)	(7,1)	11,8
Débitos representados por valores negociables**	33.172	31.920	1.252	3,9	28,3
Pasivos subordinados**	6.355	6.443	(87)	(1,4)	21,5
Pasivos por contratos de seguros	1	—	1	—	—
Entidades de crédito**	42.393	35.978	6.415	17,8	45,3
Otras cuentas de pasivo	43.872	39.945	3.928	9,8	34,2
Recursos propios ***	19.678	22.376	(2.698)	(12,1)	7,3
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>65.690</b>	<b>69.567</b>	<b>(3.876)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>17,9</b>
Fondos de inversión y pensiones	61.096	64.627	(3.530)	(5,5)	18,2
Patrimonios administrados	4.594	4.940	(346)	(7,0)	13,8
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>227.631</b>	<b>239.755</b>	<b>(12.125)</b>	<b>(5,1)</b>	<b>15,9</b>

**Ratios (%) y medios operativos**

ROE	14,70	14,33	0,37	
Eficiencia (con amortizaciones)	42,1	42,3	(0,2)	
Ratio de morosidad	4,96	4,79	0,17	
Ratio de cobertura	79,0	84,5	(5,5)	
Número de empleados	89.819	84.336	5.483	6,5
Número de oficinas	5.841	5.729	112	2,0

(\*).- 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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración

Latinoamérica (variaciones en moneda constante)

Aspectos destacados 2015

- El PIB regional se contrajo un 0,4% en un entorno internacional complejo para los mercados emergentes.
- Santander ha continuado creciendo en volúmenes en todos los mercados, logrando ganancias de cuota en productos y segmentos objetivo.
- Sin efecto tipo de cambio, el beneficio atribuido en la región crece un 17%, muy apoyado por el buen comportamiento de Brasil.

Entorno económico

En un entorno internacional complejo, la economía de la región se vio afectada en 2015 por diversos factores externos como la perspectiva de subida de tipos en EE.UU., el precio de las *commodities* y la ralentización en el crecimiento de la economía china.

En general, la dinámica económica no ha sido favorable para el negocio, principalmente por la devaluación generalizada de las monedas y puntualmente por la contracción del PIB en Brasil.

Actividad

En este entorno, el Grupo ha mantenido tasas de crecimiento significativas en el negocio. En concreto, créditos y recursos aumentan el 13%, con mayor énfasis en los segmentos estratégicos para el Grupo.

El foco prioritario ha continuado en profundizar la relación con los clientes, mejorando la experiencia y la satisfacción de los mismos.

Para ello se ha lanzado en las principales geografías *Mundo 1/2/3* que pretende captar y vincular clientes particulares, así como *Advance*, para fortalecer nuestro posicionamiento en clientes empresas.

De esta forma, se mantienen en todos los países crecimientos en clientes. Durante 2015, los principales países de la región han crecido en promedio un 11% en clientes vinculados y un 16% en digitales.

Resultados

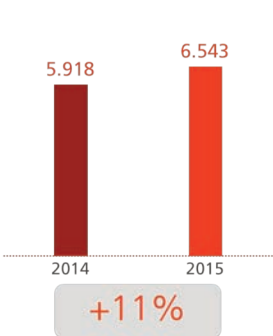
Los resultados en Latinoamérica alcanzaron los 3.193 millones de euros y se han visto afectados negativamente por efecto tipo de cambio. El beneficio atribuido al Grupo ha aumentado el 17% en euros constantes (10% en euros corrientes).

Sin efecto tipo de cambio, los ingresos aumentaron el 10%, impulsados por la fortaleza de la actividad, que se trasladó tanto a margen como a comisiones.

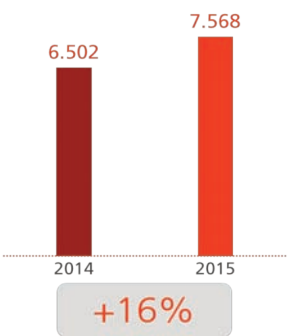
Los costes aumentaron un 10% por acuerdos salariales en un entorno de inflaciones altas en países como Brasil, Argentina y Uruguay, costes indexados al dólar e inversiones en desarrollo de red comercial y redes digitales. El crecimiento ha sido moderado si se mide en términos reales.

En el año hemos continuado con el cambio de *mix* en crédito hacia productos de menor prima de riesgo. Ello ha permitido que las dotaciones hayan tenido un buen comportamiento, subiendo un 7%, a menor ritmo de crecimiento que el crédito.

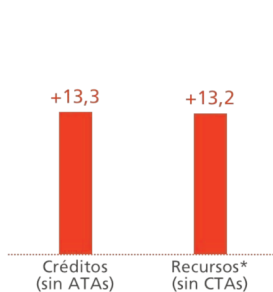
■ Clientes vinculados  
Miles



■ Clientes digitales  
Miles

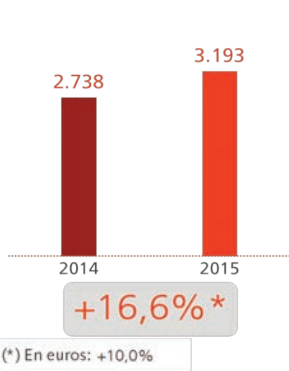


■ Actividad  
% var. 2015 / 2014 (sin TC)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

■ Beneficio atribuido  
Millones de euros constantes



## ■ Brasil

Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>8.320</b>	<b>8.849</b>	<b>(530)</b>	<b>(6,0)</b>	<b>9,9</b>
Comisiones netas	2.643	2.831	(188)	(6,6)	9,1
Resultados netos por operaciones financieras	42	82	(40)	(48,7)	(40,1)
Resto ingresos*	135	117	18	15,8	35,4
<b>Margen bruto</b>	<b>11.140</b>	<b>11.879</b>	<b>(739)</b>	<b>(6,2)</b>	<b>9,6</b>
Costes de explotación	(4.452)	(4.942)	491	(9,9)	5,3
Gastos generales de administración	(4.040)	(4.437)	397	(8,9)	6,4
<i>De personal</i>	(2.205)	(2.353)	148	(6,3)	9,5
<i>Otros gastos generales de administración</i>	(1.835)	(2.084)	249	(11,9)	2,9
Amortizaciones	(411)	(505)	94	(18,5)	(4,8)
<b>Margen neto</b>	<b>6.689</b>	<b>6.937</b>	<b>(248)</b>	<b>(3,6)</b>	<b>12,7</b>
Dotaciones insolvencias	(3.297)	(3.682)	385	(10,5)	4,7
Otros resultados	(878)	(805)	(73)	9,1	27,5
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>2.513</b>	<b>2.449</b>	<b>64</b>	<b>2,6</b>	<b>19,9</b>
Impuesto sobre sociedades	(689)	(644)	(45)	7,0	25,0
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.824</b>	<b>1.806</b>	<b>19</b>	<b>1,0</b>	<b>18,1</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.824</b>	<b>1.806</b>	<b>19</b>	<b>1,0</b>	<b>18,1</b>
Resultado atribuido a minoritarios	193	368	(175)	(47,5)	(38,7)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.631</b>	<b>1.437</b>	<b>194</b>	<b>13,5</b>	<b>32,7</b>

## Balance

Créditos a clientes**	60.238	74.373	(14.135)	(19,0)	8,4
Cartera de negociación (sin créditos)	13.360	18.256	(4.896)	(26,8)	(2,0)
Activos financieros disponibles para la venta	15.814	22.939	(7.125)	(31,1)	(7,7)
Entidades de crédito**	10.592	10.276	316	3,1	38,0
Activos materiales e intangibles	2.280	2.640	(359)	(13,6)	15,7
Otras cuentas de activo	36.250	27.803	8.447	30,4	74,5
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>138.534</b>	<b>156.287</b>	<b>(17.753)</b>	<b>(11,4)</b>	<b>18,7</b>
Depósitos de clientes**	56.636	68.539	(11.903)	(17,4)	10,6
Débitos representados por valores negociables**	21.984	21.903	81	0,4	34,4
Pasivos subordinados**	4.188	4.368	(180)	(4,1)	28,4
Pasivos por contratos de seguros	1	—	1	—	—
Entidades de crédito**	21.600	24.108	(2.507)	(10,4)	20,0
Otras cuentas de pasivo	24.085	24.386	(301)	(1,2)	32,2
Recursos propios ***	10.040	12.983	(2.943)	(22,7)	3,5
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>45.607</b>	<b>49.806</b>	<b>(4.199)</b>	<b>(8,4)</b>	<b>22,6</b>
Fondos de inversión y pensiones	42.961	46.559	(3.597)	(7,7)	23,5
Patrimonios administrados	2.646	3.248	(602)	(18,5)	9,1
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>128.414</b>	<b>144.616</b>	<b>(16.202)</b>	<b>(11,2)</b>	<b>18,9</b>

## Ratios (%) y medios operativos

ROE	13,64	12,32	1,33	
Eficiencia (con amortizaciones)	40,0	41,6	(1,6)	
Ratio de morosidad	5,98	5,05	0,93	
Ratio de cobertura	83,7	95,4	(11,7)	
Número de empleados	49.520	46.532	2.988	6,4
Número de oficinas	3.443	3.411	32	0,9

(\*).- 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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración



Brasil (variaciones en moneda local)

Aspectos destacados 2015

- Desarrollo de un modelo de negocio más sostenible, vía mayor vinculación, mayor recurrencia de ingresos y menor perfil de riesgo.
- Tendencia positiva de ingresos, principalmente los comerciales, que aumentan todos los trimestres del año.
- El beneficio sube el 33% interanual en 2015 por mayores ingresos, control de costes, menor coste del crédito y menores minoritarios.

Entorno económico

La economía entró en recesión en 2015, con una caída del PIB estimada para el año del 3,8% tras crecer un 0,1% en 2014. La contracción de la actividad se ha debido a la debilidad de la demanda interna, con caídas del consumo y la inversión, mientras que la demanda externa tuvo una contribución positiva.

La inflación repuntó hasta el 10,7% en diciembre reflejando el aumento de las tarifas públicas tras varios años sin revisión y los efectos de la depreciación del real. Las expectativas contemplan una moderación en 2016. Para reforzar su compromiso con el control de la inflación y promover una convergencia de las expectativas hacia su meta, el Banco Central subió el tipo oficial en el año en 250 p.b., hasta el 14,25%.

En 2015 el real se ha depreciado un 33% frente al dólar y un 25% frente al euro, aunque en el cuarto trimestre ha mostrado mayor estabilidad, con apreciación del 1% frente al dólar y del 4% frente al euro.

Estrategia

En este difícil entorno, Santander ha ofrecido un excelente comportamiento que se resume en el aumento de clientes vinculados y digitales, de volúmenes, de ingresos comerciales, mejora de la eficiencia y una evolución de la calidad crediticia mejor que la de los bancos privados.

Ello ha sido posible gracias a la fortaleza que nos da ser el tercer banco privado del país y el único banco internacional con presencia significativa en Brasil, así como la estrategia desarrollada en los últimos años dirigida a mejorar la eficiencia y productividad de nuestra red comercial, la calidad de servicio y el cambio hacia un modelo de menor riesgo crediticio y mayor recurrencia en nuestros ingresos.

Dentro de esta estrategia, el Banco ha avanzado en su proceso de transformación para simplificar, modernizar y mejorar la experiencia de nuestros clientes, a la vez que se han alcanzado acuerdos para aumentar la parte más transaccional de los ingresos.

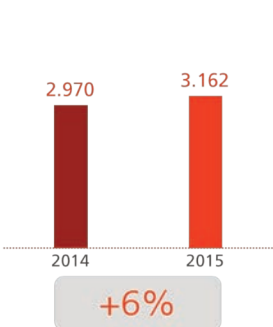
Algunas de las actuaciones más destacadas dentro del proceso de transformación son:

- La implantación del Modelo *CERTO* para aumentar la productividad comercial y permitir mayor tiempo para el contacto con clientes.
- Simplificar la captación y activación de nuevos clientes (apertura de cuenta, entrega de tarjetas y PIN en el mismo día).
- Fuerte campaña para digitalizar a los clientes, *Vale a Pena Ser Digital* junto a la oferta de nuevos canales digitales más simples y accesibles. El nuevo *Mobile Banking* para particulares, con un visual más intuitivo y acceso simplificado, ha supuesto un incremento del 59% de la utilización del móvil.
- Lanzamiento del nuevo segmento *Santander Negócios e Empresas*, con el objetivo de crear una relación más próxima dirigida a impulsar el desarrollo de las pymes. Junto a ello, se han realizado mejoras en *Internet Banking* para empresas y en *Cash Management*.

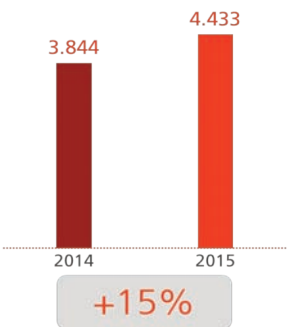
Adicionalmente, y dentro de las actuaciones más comerciales se ha procedido a:

- Relanzar el segmento *Van Gogh (mass affluent)*, con productos, servicios y atención especializada a través de gestores remotos.

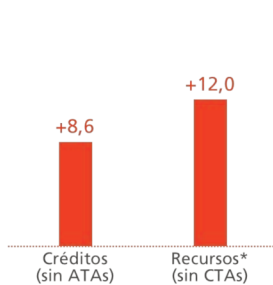
■ Clientes vinculados  
Miles



■ Clientes digitales  
Miles

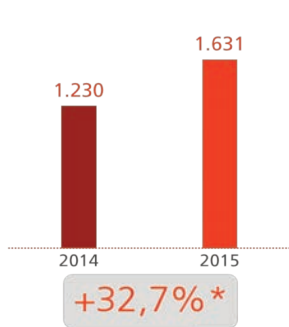


■ Actividad  
% var. 2015 / 2014 (sin TC)

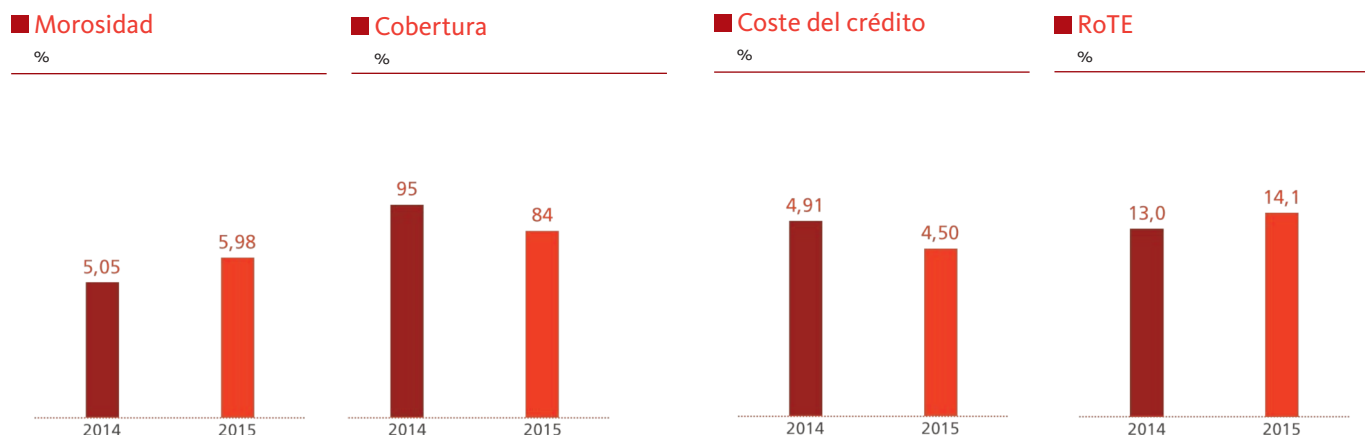


(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

■ Beneficio atribuido  
Millones de euros constantes



(\*) En euros: +13,5%



- Lanzar *Autocompara*, una plataforma que permite cotizar seguros de diferentes compañías al mismo tiempo.
- Fortalecer la actividad de adquierecia mediante la operación con Getnet S.A.
- Impulsar el negocio de nóminas tras la asociación con Banco Bonsucesso S.A.
- Ampliar los negocios tras la adquisición de *Super*, una plataforma digital que ofrece cuenta bancaria electrónica, tarjeta de prepago y acceso a servicios financieros simplificados.

Estas estrategias han permitido aumentar el 15% en clientes digitales, que ya alcanzan los 4,4 millones, y el 12% en empresas vinculadas. Además, el mejor servicio aumentó la satisfacción de los clientes, lo que se ha reflejado en una disminución del 39% en las reclamaciones.

### Actividad

El crédito aumenta el 9% interanual en moneda local, en parte por la incidencia del tipo de cambio en las carteras en dólares, a lo que se une la entrada de Bonsucesso. En el año ha continuado el cambio de *mix* hacia productos de menor riesgo.

Por líneas, el aumento se produce principalmente en empresas y grandes empresas (+11%, en parte por el impacto comentado de los saldos en dólares) e hipotecas de particulares (+21%). El crédito a pymes aumenta el 4% frente al año anterior. Este crecimiento, si bien es moderado, supone un cambio de tendencia sobre el ejercicio anterior, reflejando el éxito de las iniciativas mencionadas con anterioridad.

Los recursos crecen el 12%, con el mejor comportamiento en fondos de inversión (+24%), ya que los depósitos se mantienen prácticamente estables.

### Resultados

El beneficio se situó en 1.631 millones de euros, con crecimiento interanual del 33%. Los resultados confirman el progreso mostrado en el año, sobre todo del margen de intereses y las comisiones.

Los ingresos suben el 10%, con buena evolución del margen de intereses (+10%), que crece por quinto trimestre consecutivo y de las comisiones, que aumentan el 9%. Destacan las procedentes de tarjetas (adquierecia), comercio exterior, cash y seguros. Por el contrario, los ROF disminuyen por la gran volatilidad de los mercados.

Los costes aumentan el 5% (la mitad de una inflación que ha superado el 10% en diciembre). En términos reales y sin considerar perímetro, caída del 6%, reflejo del esfuerzo realizado en los últimos años para mejorar la eficiencia y la productividad.

Muy buen comportamiento de las variables de calidad crediticia en un entorno de aumento de la morosidad. En este sentido, el cambio de *mix* realizado a lo largo de los dos últimos años hacia productos menos rentables, pero de menor riesgo, se ha visto reflejado en:

- Una evolución de la morosidad en el año mejor que la registrada por el conjunto de los bancos privados brasileños. El aumento en el año se debe principalmente a empresas, ya que en particulares la ratio se ha comportado muy bien.
- Un aumento del 5% de las dotaciones para insolvencias, que supone una reducción del coste del crédito de 41 puntos básicos.

Por último, el beneficio también refleja los menores intereses de minoritarios en el año.

## Estrategia en 2016

- Seguir aumentando nuestra base de clientes vinculados, con mayor enfoque en clientes digitales. Para ello nos apoyamos en una oferta de productos y servicios sencilla a través de nuestra plataforma multicanal.
- Continuar con la simplificación de procesos mejorando la calidad en la relación con los clientes.
- Mantener una estricta gestión de todo el ciclo de riesgo, desde la admisión hasta la recuperación.

México

Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>2.451</b>	<b>2.138</b>	<b>313</b>	<b>14,6</b>	<b>14,1</b>
Comisiones netas	800	764	36	4,7	4,2
Resultados netos por operaciones financieras	138	160	(22)	(13,9)	(14,3)
Resto ingresos*	(72)	(45)	(28)	61,9	61,2
<b>Margen bruto</b>	<b>3.317</b>	<b>3.019</b>	<b>298</b>	<b>9,9</b>	<b>9,4</b>
Costes de explotación	(1.370)	(1.282)	(87)	6,8	6,3
Gastos generales de administración	(1.257)	(1.180)	(77)	6,5	6,1
De personal	(662)	(593)	(69)	11,6	11,1
Otros gastos generales de administración	(595)	(587)	(8)	1,4	0,9
Amortizaciones	(113)	(103)	(10)	9,9	9,5
<b>Margen neto</b>	<b>1.947</b>	<b>1.736</b>	<b>211</b>	<b>12,2</b>	<b>11,7</b>
Dotaciones insolvencias	(877)	(756)	(120)	15,9	15,4
Otros resultados	(4)	2	(5)	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.067</b>	<b>982</b>	<b>85</b>	<b>8,7</b>	<b>8,2</b>
Impuesto sobre sociedades	(236)	(184)	(51)	27,8	27,3
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>831</b>	<b>797</b>	<b>34</b>	<b>4,2</b>	<b>3,8</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>831</b>	<b>797</b>	<b>34</b>	<b>4,2</b>	<b>3,8</b>
Resultado atribuido a minoritarios	202	191	11	6,0	5,5
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>629</b>	<b>606</b>	<b>22</b>	<b>3,7</b>	<b>3,2</b>

Balance

Créditos a clientes**	30.158	25.873	4.286	16,6	23,4
Cartera de negociación (sin créditos)	16.949	10.185	6.764	66,4	76,2
Activos financieros disponibles para la venta	5.972	4.624	1.348	29,1	36,7
Entidades de crédito**	5.467	7.058	(1.591)	(22,5)	(18,0)
Activos materiales e intangibles	396	440	(44)	(10,1)	(4,8)
Otras cuentas de activo	5.785	5.545	240	4,3	10,4
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>64.728</b>	<b>53.726</b>	<b>11.002</b>	<b>20,5</b>	<b>27,5</b>
Depósitos de clientes**	28.274	28.627	(352)	(1,2)	4,6
Débitos representados por valores negociables**	4.578	3.266	1.313	40,2	48,4
Pasivos subordinados**	1.205	1.088	116	10,7	17,2
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito**	12.884	6.206	6.678	107,6	119,8
Otras cuentas de pasivo	12.829	9.796	3.033	31,0	38,6
Recursos propios ***	4.957	4.744	213	4,5	10,6
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>11.477</b>	<b>11.523</b>	<b>(46)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>5,4</b>
Fondos de inversión y pensiones	11.477	11.523	(46)	(0,4)	5,4
Patrimonios administrados	—	—	—	—	—
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>45.535</b>	<b>44.504</b>	<b>1.031</b>	<b>2,3</b>	<b>8,3</b>

Ratios (%) y medios operativos

ROE	12,88	13,16	(0,28)		
Eficiencia (con amortizaciones)	41,3	42,5	(1,2)		
Ratio de morosidad	3,38	3,84	(0,46)		
Ratio de cobertura	90,6	86,1	4,5		
Número de empleados	17.847	16.956	891	5,3	
Número de oficinas	1.377	1.347	30	2,2	

(\*).- 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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración

México (variaciones en moneda local)

Aspectos destacados 2015

- Estrategia centrada en ser el banco principal de los clientes, incrementando la vinculación transaccional a largo plazo.
- Foco en consolidar nuestro posicionamiento en los segmentos más rentables (*Select*, pymes, empresas) y en la calidad de servicio.
- La estrategia comercial se ha reflejado en crecimientos a doble dígito en volúmenes de negocio y aumento de cuota de mercado.
- Aumento interanual del beneficio antes de impuestos (+8%) por el aumento de los ingresos comerciales.

Entorno económico

La economía mostró una tendencia favorable a lo largo del año, apoyada principalmente por la recuperación de la demanda interna y por las exportaciones. Para el conjunto del año se estima un crecimiento en torno al 2,5% (2,2% en 2014). El notable crecimiento del consumo privado y de las exportaciones manufactureras, particularmente las exportaciones automotrices, permitió compensar los efectos negativos resultantes de los menores precios del petróleo; también destaca la reactivación de la construcción industrial durante el año.

La inflación descendió a tasas mínimas históricas, del 2,1% en diciembre, gracias a la reducción de los precios en telecomunicaciones y energía tras la implementación de reformas estructurales. Pese a la reducida inflación, el banco central subió el tipo oficial en diciembre, en respuesta a la subida de la Fed con el objetivo de prevenir eventuales brotes de volatilidad dada su fuerte vinculación con EE.UU.

En el transcurso del año, el peso mexicano se ha depreciado un 15% frente al dólar y un 6% frente al euro, aunque en el cuarto trimestre su evolución ha sido más estable, con depreciación del 2,5% frente al dólar pero apreciación del 0,3% frente al euro.

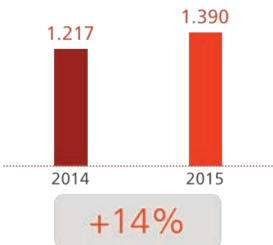
Estrategia

El Grupo mantiene su objetivo de ser líder en rentabilidad y crecimiento en el mercado, a través de la captación de nuevos clientes y la mayor vinculación de los actuales. Para ello se está impulsando la multicanalidad y la transformación del modelo operativo con mejoras en tecnología e infraestructuras, talento, calidad, procesos e innovación.

Las principales actuaciones en el año han sido:

- En 2015 hemos concluido el plan de expansión de sucursales, tras abrir 200 en los últimos tres años. Junto al aumento en capacidad instalada, hemos mejorado en la segmentación de clientes y en las plataformas de venta.
- Se continúa impulsando la multicanalidad (461 nuevos cajeros automáticos en el año; iniciativas de banca móvil e Internet) y consolidando las alianzas estratégicas con corresponsales, lo que continúa permitiendo expandir nuestros servicios bancarios básicos a través de una red de más de 17.000 tiendas.
- Hemos fortalecido los negocios más rentables de particulares. Se han logrado ritmos de crecimiento superiores a los de mercado en créditos al consumo, tarjeta e hipotecas. Continuamos trabajando para mejorar la experiencia de los clientes implantando modelos de riesgo personalizados en las ofertas de crédito. Adicionalmente, en medios de pago se consolidó la alianza *payback* para seguir impulsando la fidelidad de nuestros clientes, y en el segmento de rentas altas, la estrategia se ha orientado a rentabilizar la cartera de fondos.
- En pymes se lanzaron ofertas de crédito simple y campañas de restitución de líneas para impulsar la colocación, y en empresas e instituciones se continúa trabajando en nuevas iniciativas comerciales cuyo fin es la atracción y penetración en el sector del automóvil y en el producto *confirming*.

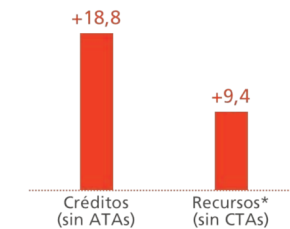
■ Clientes vinculados  
Miles



■ Clientes digitales  
Miles



■ Actividad  
% var. 2015 / 2014 (sin TC)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

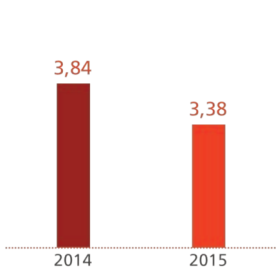
■ Beneficio atribuido  
Millones de euros constantes



(\*) En euros: +3,7%

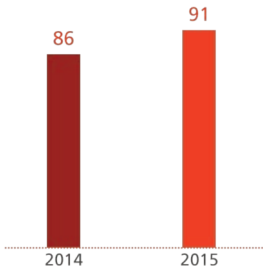
■ Morosidad

%



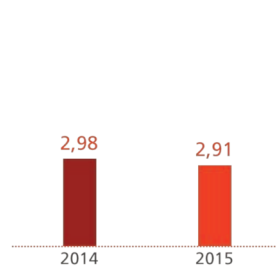
■ Cobertura

%



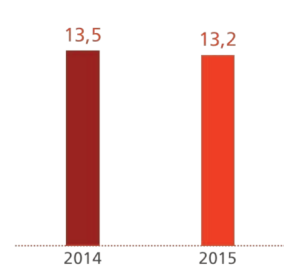
■ Coste del crédito

%



■ RoTE

%



Todas estas actuaciones han permitido aumentar el número de clientes vinculados en un 14%, a la vez que los digitales ya superan los 850.000, tras incrementarse un 36% en el ejercicio.

**Actividad**

Los créditos suben el 19% en el año y los depósitos sin cesiones temporales el 11%. Este crecimiento se ha visto favorecido por la mayor capacidad instalada, unida a mejoras en la segmentación de clientes y en las plataformas de venta.

Dentro de los créditos, en 2015 hemos seguido apoyando a las empresas que mostraron, en su conjunto, un crecimiento mayor al 18%, destacando las pymes (+22%). En particulares, aumento del 16%, con el siguiente detalle: las hipotecas aumentan el 13%, el consumo el 31% y las tarjetas de crédito lo hacen el 13%, dentro de un mercado que no crece, tras acelerar en los últimos trimestres. Destaca que seguimos consolidando el liderazgo en hipotecas de ingresos medios/altos.

En resumen, las estrategias comentadas anteriormente han tenido un reflejo en fuertes avances en todos los segmentos.

En cuanto a los depósitos, hemos compaginado su crecimiento con la mejora en su composición, al aumentar las cuentas a la vista de personas físicas en el 18%, dentro de una política de mejora del coste de los depósitos. Por su parte, los fondos de inversión suben el 5%.

**Resultados**

El beneficio antes de impuestos del conjunto del año aumenta el 8%. Tras deducir impuestos, cuya tasa fiscal sube al 22% (19% en 2014), y minoritarios, el beneficio atribuido se situó en 629 millones de euros, con un aumento del 3%.

El crecimiento del beneficio se apalanca fundamentalmente en los ingresos, que aumentan el 9% interanual, principalmente por el avance del 14% en el margen de intereses, reflejo del crecimiento del crédito. Las comisiones suben el 4%, destacando las de banca transaccional, seguros y banca de inversión.

Los costes reflejan un crecimiento del 6% por la mayor capacidad instalada y los nuevos proyectos comerciales dirigidos a aumentar la atracción y penetración en la base de clientes.

Las dotaciones para insolvencias suben el 15%, principalmente por la aceleración de volúmenes mientras que el coste del crédito refleja una mejora de 7 puntos básicos respecto del año anterior.

Por lo que se refiere a la mora, mejora en 46 p.b. hasta el 3,38%, y la cobertura se sitúa en el 91%.

**Estrategia en 2016**

- Atraer clientes de alto potencial, aumentando el número de clientes vinculados y digitales.
- Convertirnos en el banco principal de nuestros clientes, incrementando su lealtad, reduciendo la tasa de abandono y generando una vinculación transaccional a largo plazo.
- Consolidar nuestro posicionamiento en los mercados clave: pymes, empresas e hipotecas.
- Impulsar la innovación y multicanalidad a través del desarrollo de plataformas digitales.



Chile

Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>1.791</b>	<b>1.734</b>	<b>57</b>	<b>3,3</b>	<b>(1,2)</b>
Comisiones netas	360	328	32	9,8	5,0
Resultados netos por operaciones financieras	173	115	59	51,0	44,5
Resto ingresos*	12	18	(6)	(33,6)	(36,5)
<b>Margen bruto</b>	<b>2.336</b>	<b>2.194</b>	<b>142</b>	<b>6,5</b>	<b>1,9</b>
Costes de explotación	(1.004)	(866)	(137)	15,8	10,8
Gastos generales de administración	(926)	(804)	(123)	15,2	10,3
De personal	(568)	(477)	(91)	19,1	14,0
Otros gastos generales de administración	(358)	(327)	(31)	9,6	4,9
Amortizaciones	(77)	(63)	(15)	23,4	18,1
<b>Margen neto</b>	<b>1.332</b>	<b>1.327</b>	<b>5</b>	<b>0,4</b>	<b>(4,0)</b>
Dotaciones insolvencias	(567)	(521)	(46)	8,9	4,2
Otros resultados	3	(24)	27	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>768</b>	<b>783</b>	<b>(14)</b>	<b>(1,8)</b>	<b>(6,1)</b>
Impuesto sobre sociedades	(114)	(54)	(59)	109,0	99,9
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>655</b>	<b>728</b>	<b>(74)</b>	<b>(10,1)</b>	<b>(14,0)</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>655</b>	<b>728</b>	<b>(74)</b>	<b>(10,1)</b>	<b>(14,0)</b>
Resultado atribuido a minoritarios	199	230	(31)	(13,4)	(17,1)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>455</b>	<b>498</b>	<b>(43)</b>	<b>(8,6)</b>	<b>(12,5)</b>

Balance

Créditos a clientes**	32.338	30.550	1.788	5,9	11,1
Cartera de negociación (sin créditos)	3.144	3.075	69	2,2	7,3
Activos financieros disponibles para la venta	2.668	2.274	394	17,3	23,1
Entidades de crédito**	4.579	3.837	742	19,3	25,2
Activos materiales e intangibles	355	347	8	2,4	7,5
Otras cuentas de activo	2.876	2.680	196	7,3	12,6
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>45.960</b>	<b>42.763</b>	<b>3.197</b>	<b>7,5</b>	<b>12,8</b>
Depósitos de clientes**	24.347	23.352	995	4,3	9,4
Débitos representados por valores negociables**	6.504	6.650	(146)	(2,2)	2,6
Pasivos subordinados**	963	985	(22)	(2,2)	2,6
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito**	5.886	4.393	1.493	34,0	40,6
Otras cuentas de pasivo	5.280	4.437	843	19,0	24,9
Recursos propios ***	2.980	2.946	33	1,1	6,1
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>7.370</b>	<b>7.256</b>	<b>114</b>	<b>1,6</b>	<b>6,6</b>
Fondos de inversión y pensiones	5.422	5.564	(142)	(2,5)	2,3
Patrimonios administrados	1.948	1.693	256	15,1	20,8
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>39.184</b>	<b>38.242</b>	<b>942</b>	<b>2,5</b>	<b>7,5</b>

Ratios (%) y medios operativos

ROE	15,32	19,50	(4,19)		
Eficiencia (con amortizaciones)	43,0	39,5	3,5		
Ratio de morosidad	5,62	5,97	(0,35)		
Ratio de cobertura	53,9	52,4	1,5		
Número de empleados	12.454	12.123	331	2,7	
Número de oficinas	472	475	(3)	(0,6)	

(\*).- 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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración

## Chile (variaciones en moneda local)

### Aspectos destacados 2015

- La transformación comercial se refleja en mayor actividad en los segmentos objetivo de créditos y recursos.
- Fuerte aumento de empresas vinculadas y clientes digitales, con mejora de la calidad de atención al cliente.
- El beneficio acumulado del año se situó en 455 millones de euros. Destaca la positiva evolución de los ingresos (ex-impacto de la inflación UF) y la mejora del coste de crédito.

#### Entorno económico

La economía ha crecido un 2% en el año impulsada por el consumo privado y la inversión.

La inflación anual se situó en el 4,4% a diciembre, por encima de la banda objetivo del banco central (2%-4%). En ello ha incidido la depreciación del peso, efecto que fue mitigado parcialmente por los menores precios del petróleo.

El peso se ha depreciado un 15% frente al dólar y 5% respecto al euro, en el transcurso del año. En el cuarto trimestre ha mostrado una mayor estabilidad, depreciándose un 1% frente al dólar y apreciándose en similar magnitud frente al euro.

Para reforzar la convergencia de las expectativas de inflación, el banco central inició un proceso de normalización de su política monetaria, con dos subidas de 25 p.b. en los tipos oficiales durante el cuarto trimestre, hasta el 3,50%.

#### Estrategia

El Grupo mantiene su estrategia de mejorar la rentabilidad a largo plazo en un escenario de reducción de márgenes y mayor regulación. En el año la gestión se enfocó en mejorar la calidad de atención y la experiencia de los clientes, en la transformación del negocio de banca comercial, especialmente en particulares de rentas altas, medio-altas y pymes, y en potenciar el negocio de grandes empresas y empresas medianas.

En el segmento de particulares, esta estrategia se apoyó en el uso del *NEO CRM* y se implantaron mejoras y nuevas funcionalidades en los canales de atención remotos y digitales (*VOX* e *Internet*). Destaca en este último punto el reciente lanzamiento de *Neo CLICK*, que convierte la plataforma *NEO CRM* de relacional a transaccional, permitiendo a los ejecutivos ofertar, formalizar y gestionar en línea los productos del Banco, reduciendo notablemente el tiempo de gestión.

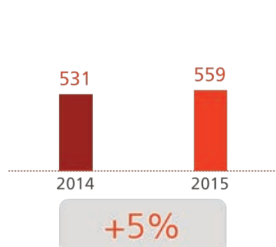
También se ha avanzado en la apertura de sucursales y espacios exclusivos *Select* (rentas altas que aumentan el 23%). Además se han abierto oficinas y espacios para pymes *Advance* (18 en conjunto), a la vez que se ha iniciado la reconversión de la red tradicional al nuevo modelo de sucursales.

En el segmento pymes se lanzó la estrategia *Advance*, una metodología de trabajo que busca gestionar a los clientes de manera integral, acompañarlos en las distintas etapas de su ciclo de vida, estar más cerca de ellos y mejorar la calidad de servicio respondiendo a sus necesidades particulares. Se apoya en *Neo Advance*, el CRM de las pymes.

La Banca de Empresas e Instituciones avanza en su objetivo de ser la Mejor Banca de Empresas. Los nuevos centros de empresas han generado una mayor cercanía con los clientes, en especial en las regiones, lo que ha permitido aumentar la participación de mercado en los segmento de préstamos y depósitos.

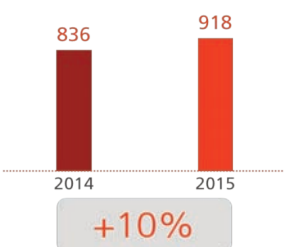
#### ■ Clientes vinculados

Miles



#### ■ Clientes digitales

Miles



#### ■ Actividad

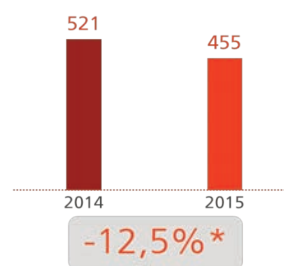
% var. 2015 / 2014 (sin TC)



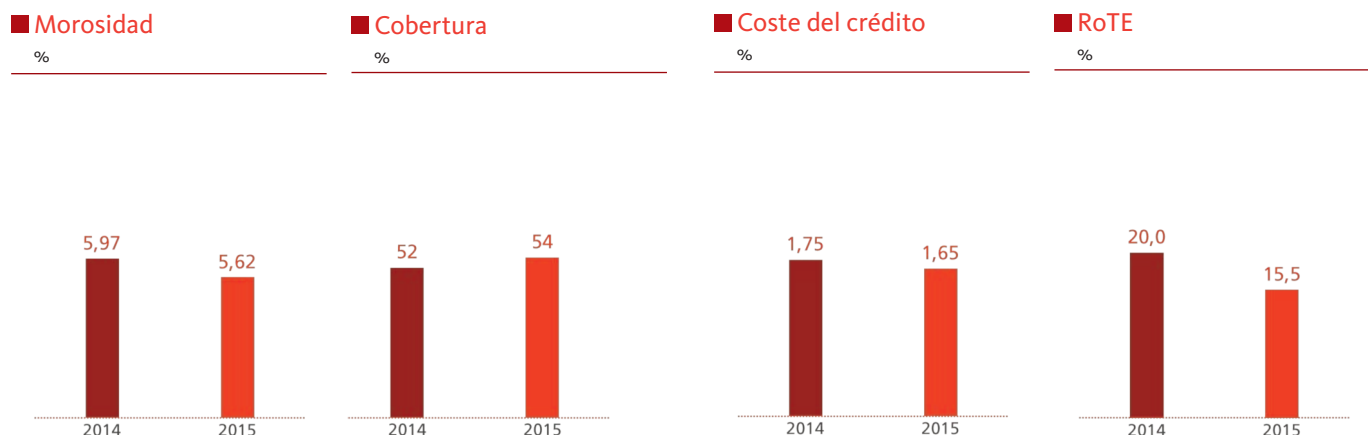
(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

#### ■ Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) En euros: -8,6%



Por su parte, la calidad de atención y la satisfacción neta de clientes continúa mejorando, cerrándose de una manera muy significativa brechas con la competencia.

Todos estos esfuerzos se han reflejado en los numerosos reconocimientos obtenidos durante el año donde destaca el *Bank of the Year* concedido por la revista *The Banker* o el reconocimiento al programa *Sanodelucas* como la Mejor Iniciativa de educación financiera en Latinoamérica en los premios *Beyond Banking* del BID. Además, y por tercer año consecutivo el banco fue nominado Mejor Banca Privada por la revista *Euromoney*.

### Actividad

Los clientes totales crecieron el 2% interanual, destacando el aumento del 8% en particulares de rentas altas. Los clientes totales vinculados también aumentan, destacando el crecimiento de empresas (+11%) y los particulares de rentas altas (+10%). Por último, los clientes digitales suben hasta situarse por encima de los 900.000.

En relación al negocio, el crédito sube el 11% interanual, con avances en los segmentos objetivo. Destaca el crecimiento del 17% en rentas altas y el 9% en empresas.

Por su parte, los depósitos se incrementan el 10% en el año, con los depósitos a la vista aumentando el 12%.

### Resultados

El beneficio atribuido se situó en 455 millones de euros a cierre de 2015, con una disminución del 13%. Como se detalla a continuación, esta caída se debe principalmente a la menor inflación UF, algún im-

pacto regulatorio, mayores costes en tecnología y mayor presión fiscal. En su detalle por líneas:

- Los ingresos suben un 2%, evolución que debe calificarse como muy positiva, ya que se produce sobre un año 2014 en que fueron excepcionalmente altos por el favorable impacto de la elevada inflación UF.
- El crecimiento se produce por las comisiones, que aumentan el 5%, y los mayores ROF. El margen de intereses disminuye sólo un 1%, al haberse conseguido compensar con mayores volúmenes de activo y menor coste de financiación del pasivo, el impacto de la menor tasa de variación de la UF (4,1% frente al 5,7% del año anterior) y la regulación referente a la política de tasas máximas.
- Los costes suben el 11% debido a aumentos por la indexación a la inflación de alquileres y salarios, al impacto del tipo de cambio en los contratos de servicios tecnológicos indexados al dólar y euro, así como la mayor inversión realizada en desarrollos tecnológicos.
- Por su parte, el coste del crédito baja del 1,75% al 1,65% debido a que las dotaciones suben el 4%, muy por debajo de como lo hacen los créditos. Ello se refleja en la mejora en los ratios de calidad crediticia, con una mora que se sitúa en el 5,62% tras reducirse 35 p.b. en el año.
- El beneficio antes de impuestos presenta una caída del 6%. Al incluir impuestos y minoritarios, el beneficio atribuido cae el 13% en el año, producto de la mayor tasa fiscal por la reforma tributaria implementada en el año 2014.

## Estrategia en 2016

- Aumentar nuestra base de clientes vinculados, tanto en particulares como en pymes y empresas, con foco en clientes que utilizan canales digitales.
- Continuar mejorando la calidad de atención y satisfacción de nuestros clientes.
- Impulsar la nueva cultura centrada en el cliente y el estilo Simple, Personal & Fair.
- Gestión proactiva del riesgo, apoyando una adecuada rentabilidad del negocio.

## Argentina (variaciones en moneda local)

### Aspectos destacados 2015

- Estrategia del año enfocada en aumentar nuestra penetración en el mercado mediante la expansión de oficinas, la transformación hacia una banca digital y el aumento en vinculación de rentas altas y pymes.
- El beneficio atribuido aumenta el 22% en el año, alcanzando 378 millones de euros. El beneficio crece impulsado por mayores ingresos y mejora del coste del crédito.
- Los ingresos comerciales crecen por actividad y mayor transaccionalidad (cobros, medios de pago, etc.).

### Entorno económico

El año 2015 cierra con una economía todavía débil y con una inflación entre las más elevadas de la región. A mediados de diciembre el nuevo gobierno anunció la liberalización de los movimientos de capital y el tipo de cambio del peso argentino empezó a flotar libremente.

En el año, el peso se ha depreciado un 52% frente al dólar y un 37% frente al euro. Previa a la liberalización cambiaria, el banco central anunció una subida de tipos de interés a través de un alza en las tasas de los títulos que emite para drenar liquidez. El objetivo es lanzar una señal de que la política monetaria será restrictiva para que los efectos de la depreciación sobre la inflación sean limitados y las expectativas de inflación se mantengan acotadas.

### Estrategia

La estrategia del Grupo se ha enfocado en 2015 en aumentar su penetración mediante el plan de expansión de oficinas, la transformación hacia una banca digital con foco en la eficiencia y la experiencia de cliente, y en la vinculación de los segmentos de clientes particulares de renta alta y pymes.

En 2015 se abrieron 40 nuevas sucursales y se alcanzan 157 sucursales totalmente transformadas, en torno al 40% de la red total.

En el marco de ser el primer Banco Digital de Argentina se inauguró la primera oficina completamente digital, con foco en la autogestión de los clientes, agilidad en las operaciones y en el inmediato acceso a los productos.

La aplicación de Santander Río Mobile alcanzó los 346.000 clientes (+85% en el año), lo que equivale al 16% de los clientes activos.

El Banco fue reconocido como el mejor banco digital del país y la mejor aplicación de *Mobile Banking* de Latinoamérica, por la revista *Global Finance*. También fue reconocido como “Mejor Banco de Argentina” por las revistas *The Banker* y *Euromoney*

En el segmento de rentas altas se potenciaron los productos *Select* y se continuó con la apertura de nuevos espacios y corners especializados. En pymes se lanzó *Santander Río Advance*, que ofrece proyección internacional para sus negocios, entre otros servicios.

### Actividad

Las medidas estratégicas se reflejan en fuertes aumentos de créditos y recursos. Los créditos aumentan el 52% en 2015, con crecimientos similares en empresas y consumo. Los depósitos suben el 58%, impulsados por los depósitos a plazo que crecen un 86%. Los fondos de inversión suben el 73%.

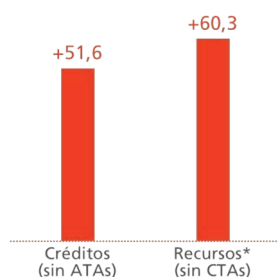
### Resultados

El beneficio atribuido al Grupo en 2015 fue de 378 millones de euros, con aumento del 22% respecto de 2014. La estrategia comercial se reflejó en un aumento del 27% en los ingresos, destacando el avance del 29% en el margen de intereses y la subida del 39% en las comisiones.

Los costes subieron el 43% en el año por el aumento de sucursales, los proyectos de transformación y tecnología y la revisión del convenio salarial. Las dotaciones para insolvencias crecen un 16% durante 2015, en menor medida que el crecimiento del crédito. En cuanto a la calidad de la cartera se mantuvo entre las más destacadas del mercado, con un coste del crédito del 2,15%, una ratio de morosidad del 1,15% y una cobertura del 194%. Todas las ratios mejoran en el año 2015.

### ■ Actividad

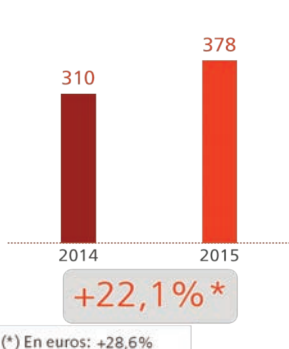
% var. 2015 / 2014 (sin TC)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

### ■ Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +28,6%

## Estrategia en 2016

- Crecer en los volúmenes de intermediación con empresas y familias poco endeudadas.
- Continuar con el plan de expansión para alcanzar 500 oficinas hacia 2018, y capturar los beneficios de la mayor bancarización.
- Desarrollar el banco digital, ofreciendo nuevas y mejores soluciones para los clientes, aumentando la vinculación, los clientes digitales y la satisfacción global.

## Uruguay (variaciones en moneda local)

### Aspectos destacados 2015

- ▶ Adquisición el pasado julio de Créditos de la Casa, la cuarta financiera más importante del país, permitiendo consolidarse con el 28% de cuota de mercado de las financieras y el 25% del crédito de consumo del sistema financiero privado.
- ▶ Aumento a doble dígito de la actividad, tanto en créditos como en depósitos, alcanzando el primer lugar en satisfacción del cliente.
- ▶ El beneficio atribuido aumenta un 38% interanual. Excluyendo el efecto perímetro, crece un 28% por los ingresos, principalmente los comerciales.

#### Entorno económico

Para el año 2015 se estima un crecimiento del PIB en torno al 1,2% (3,5% en 2014). En el tercer trimestre, el PIB se incrementó interanualmente el 0,6% retomando la senda de crecimiento, tras contraerse en el trimestre anterior (0,3%).

La inflación se situó en el 9,4%, por encima del objetivo del banco central (+3% - 7%), el cual continuó con altas tasas de interés en las letras de regulación monetaria a fin de converger en dicho objetivo. El peso uruguayo cerró el año con una depreciación del 20% respecto al dólar y un 10% frente al euro.

#### Estrategia

El Grupo continúa siendo el primer banco privado del país, con una estrategia dirigida a crecer en banca *retail* y a mejorar la eficiencia y la calidad del servicio.

Para ello, en 2015 se han lanzado productos y servicios de valor añadido y realizado otras actuaciones que contribuyen al desarrollo del país:

- Lanzamiento del programa *Advance* para pymes.
- También se han lanzado iniciativas para mejorar los tiempos de espera en las oficinas (destaca una nueva versión de la app con un innovador servicio de información sobre la sucursal más cercana y niveles de ocupación) y los plazos de resolución de reclamaciones.

Todo ello se refleja en la evolución de los clientes: los particulares vinculados casi se han duplicado, tras la adquisición de créditos de la Casa (excluyéndolo +22%), y las empresas han aumentado un 10%. Por su parte, el número de clientes digitales ha subido un 32%. También destaca la obtención del primer puesto en un estudio de satisfacción frente a competidores en 2015 (cuarta posición en 2014).

#### Actividad

El crédito aumenta el 21%, destacando consumo, tarjetas (+18%) y pymes (+34%). Los depósitos crecen un 32%.

Las tarjetas de crédito Santander están calificadas como las mejores del mercado, según las encuestas de calidad. En 2015, se ha lanzado el chip EMV para mejorar su seguridad.

Por otra parte, en línea con el desarrollo de productos de valor añadido y de contribuir al desarrollo del país, en 2015 se han llevado a cabo las siguientes actuaciones:

- Estructuración y emisión del Bono para la financiación de la primera obra que se desarrollará en Uruguay en el marco de la ley de Participación Público Privada. También somos estructurador del primer proyecto de energía Termosolar del país.
- Santander fue el agente colocador de la emisión de bonos soberanos de Uruguay, por 1.200 millones de dólares.

#### Resultados

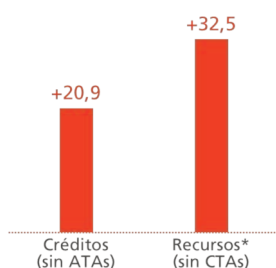
El beneficio atribuido ha sido de 70 millones de euros (+38%), muy apoyado en el margen neto, que crece un 49% favorecido por las medidas del plan de eficiencia.

Las dotaciones para insolvencias aumentan un 46%, aunque sobre una base reducida, manteniéndose una excelente calidad crediticia (ratio de mora del 1,27% y cobertura del 205%).

Sin la incidencia de la incorporación de Créditos de la Casa (5 millones de beneficio), el aumento del beneficio sería del 28%

#### Actividad

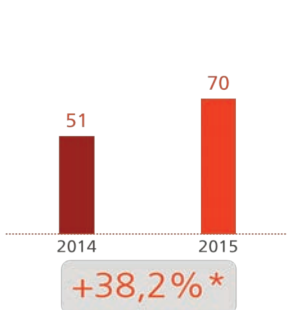
% var. 2015 / 2014 (sin TC)



(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

#### Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +41,1%

### Estrategia en 2016

- Continuar con el crecimiento del negocio *retail*, manteniendo excelentes niveles de calidad de servicio.
- Alcanzar el liderazgo en los segmentos de particulares y pymes, así como en productos tales como consumo, medios de pago y pasivos en pesos.
- Continuar la mejora de la ratio de eficiencia.



## Perú (variaciones en moneda local)

### Aspectos destacados 2015

- Se mantiene un fuerte crecimiento de la actividad, tanto en créditos como en depósitos.
- El beneficio antes de impuestos aumenta un 52% por el aumento de los ingresos y la mejora de la eficiencia.
- Estrategia orientada hacia los segmentos corporativos y de grandes empresas y negocios de infraestructura.

#### Entorno económico

La economía peruana se desaceleró en 2015, al crecer un 2,7%, tasa similar a la de la demanda interna. La inflación cerró el año en el 4,4%. El Banco Central redujo los encajes y subió el tipo de referencia del 3,25% al 3,75%.

La deuda pública se situó en el 21% del PIB, una de las más bajas en la región y el país cuenta con reservas de divisas por 61.000 millones de dólares, más del 30% del PIB. En 2015, la moneda local se depreció un 12% frente al dólar.

#### Estrategia

En este entorno, la actividad se orienta hacia la banca corporativa y los clientes globales del Grupo.

Se prima una relación cercana con los clientes y la calidad de servicio, aprovechando las sinergias con otras unidades del Grupo. Durante 2015 se participó en proyectos de infraestructura como asesor y estructurador financiero y se continuó consolidando la actividad de una entidad financiera especializada en crédito para vehículos, creada de la mano de un socio internacional de larga trayectoria en Latinoamérica.

#### Actividad

Respecto de diciembre de 2014, el crédito aumenta un 24%, mientras que los depósitos suben el 18%, complementándose con el crecimiento de la financiación estable a medio plazo.

#### Resultados

El beneficio antes de impuestos de 2015 ha sido de 43 millones de euros, con aumento interanual del 52%, muy apoyado en el crecimiento del margen neto (+56%). Este lo hace a su vez por la mejora en eficiencia (ingresos: +46%; costes: +27%).

Las dotaciones para insolvencias aumentan el 25% con un coste del crédito del 0,69%. Por su parte, la ratio de mora se situó en el 0,52% y la cobertura en un elevado 402%.

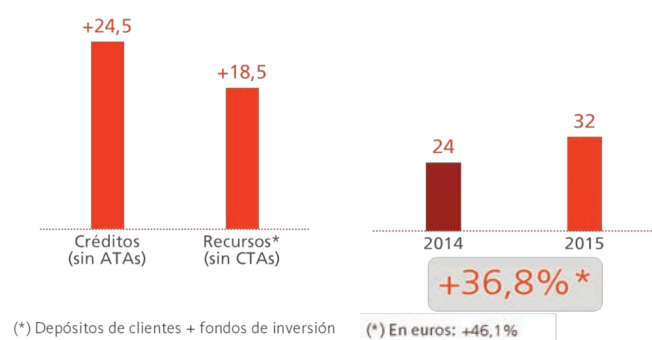
El aumento registrado en el beneficio antes de impuestos no se refleja en su totalidad en el beneficio atribuido (+37%) por los mayores impuestos.

#### ■ Actividad

% var. 2015 / 2014 (sin TC)

#### ■ Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



### Estrategia en 2016

- Continuar aumentando el crédito al segmento corporativo, a los clientes globales y a las grandes empresas del país.
- Impulsar la actividad de la banca de inversión prestando asesoramiento para la realización de infraestructuras públicas a través de asociaciones público-privadas.

## Colombia

- Banco Santander de Negocios Colombia S.A inició sus operaciones en enero de 2014. El nuevo banco cuenta con licencia bancaria y un capital social de 100 millones de dólares. Se trata de un banco especializado en el mercado corporativo y empresarial, con foco especial en clientes globales, clientes del programa *International Desk* del Grupo y aquellos clientes locales en proceso de internacionalización.
- Los productos en que se enfoca son los de banca de inversión y mercados de capitales, banca transaccional, tesorería y cobertura de riesgos, financiación de comercio exterior y productos de financiación de capital de trabajo en moneda local, como el *confirming*.
- El Banco está próximo a alcanzar el punto de equilibrio en 2015.

■ Estados Unidos

Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>6.116</b>	<b>4.789</b>	<b>1.327</b>	<b>27,7</b>	<b>6,8</b>
Comisiones netas	1.086	830	256	30,9	9,4
Resultados netos por operaciones financieras	231	205	26	12,6	(5,9)
Resto ingresos*	367	156	211	135,6	97,0
<b>Margen bruto</b>	<b>7.799</b>	<b>5.979</b>	<b>1.820</b>	<b>30,4</b>	<b>9,0</b>
Costes de explotación	(3.025)	(2.239)	(785)	35,1	12,9
Gastos generales de administración	(2.761)	(2.040)	(722)	35,4	13,2
De personal	(1.543)	(1.141)	(401)	35,1	13,0
Otros gastos generales de administración	(1.219)	(898)	(320)	35,7	13,4
Amortizaciones	(264)	(200)	(64)	32,0	10,3
<b>Margen neto</b>	<b>4.774</b>	<b>3.740</b>	<b>1.035</b>	<b>27,7</b>	<b>6,7</b>
Dotaciones insolvencias	(3.103)	(2.233)	(870)	39,0	16,2
Otros resultados	(148)	13	(161)	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.523</b>	<b>1.520</b>	<b>3</b>	<b>0,2</b>	<b>(16,2)</b>
Impuesto sobre sociedades	(516)	(440)	(77)	17,4	(1,8)
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.007</b>	<b>1.081</b>	<b>(73)</b>	<b>(6,8)</b>	<b>(22,1)</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.007</b>	<b>1.081</b>	<b>(73)</b>	<b>(6,8)</b>	<b>(22,1)</b>
Resultado atribuido a minoritarios	329	219	110	50,1	25,5
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>678</b>	<b>861</b>	<b>(183)</b>	<b>(21,3)</b>	<b>(34,2)</b>

**Balance**

Créditos a clientes**	84.190	70.420	13.771	19,6	7,2
Cartera de negociación (sin créditos)	2.299	5.043	(2.743)	(54,4)	(59,1)
Activos financieros disponibles para la venta	19.145	12.737	6.408	50,3	34,8
Entidades de crédito**	3.901	3.460	441	12,7	1,1
Activos materiales e intangibles	9.156	6.905	2.251	32,6	18,9
Otras cuentas de activo	11.892	9.469	2.423	25,6	12,6
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>130.584</b>	<b>108.034</b>	<b>22.551</b>	<b>20,9</b>	<b>8,4</b>
Depósitos de clientes**	60.115	51.304	8.811	17,2	5,1
Débitos representados por valores negociables**	23.000	16.000	7.000	43,8	28,9
Pasivos subordinados**	906	796	109	13,7	2,0
Pasivos por contratos de seguros	—	—	—	—	—
Entidades de crédito**	26.169	17.760	8.410	47,4	32,1
Otras cuentas de pasivo	9.073	10.543	(1.469)	(13,9)	(22,8)
Recursos propios ***	11.321	11.632	(310)	(2,7)	(12,7)
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>19.478</b>	<b>15.729</b>	<b>3.750</b>	<b>23,8</b>	<b>11,0</b>
Fondos de inversión y pensiones	7.123	3.621	3.502	96,7	76,4
Patrimonios administrados	12.355	12.107	248	2,0	(8,5)
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>103.499</b>	<b>83.828</b>	<b>19.670</b>	<b>23,5</b>	<b>10,7</b>

**Ratios (%) y medios operativos**

ROE	6,05	7,82	(1,77)		
Eficiencia (con amortizaciones)	38,8	37,5	1,3		
Ratio de morosidad	2,13	2,42	(0,29)		
Ratio de cobertura	225,0	193,6	31,4		
Número de empleados	18.123	16.687	1.436	8,6	
Número de oficinas	783	811	(28)	(3,5)	

(\*).- 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

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración

## Estados Unidos (variaciones en dólares)

### Aspectos destacados 2015

- ▶ Continúa el esfuerzo inversor para mejorar la actividad comercial y cumplir con las exigencias regulatorias.
- ▶ Proceso de creación de la *Intermediate Holding Company* (IHC), reforzando el riesgo, el capital y la gestión de la liquidez.
- ▶ Santander Consumer USA mantiene un fuerte ritmo de producción y actividad de *servicing*. Se va a enfocar en el negocio de auto.
- ▶ Todas estas actuaciones tienen un impacto temporal en ingresos y costes y se reflejan en el beneficio atribuido, que disminuye el 34% interanual (-21% en euros).
- ▶ Buen comportamiento de créditos, recursos e ingresos.

### Entorno económico

El crecimiento del PIB en EE.UU. mantiene un ritmo modesto pero sólido, registrando un 2,5% en 2015. Gracias a la mejora de la economía, la tasa de paro ha bajado de forma sostenida, colocándose en el 5% a finales de año, tasa que se estima que se corresponde con el pleno empleo.

No obstante, la inflación ha permanecido baja, a cierta distancia del objetivo de la Reserva Federal (que se fija en términos del deflactor subyacente del consumo privado), el cual está en 1,3% versus un objetivo del 2%.

En este contexto, la Reserva Federal ha realizado una primera elevación de sus tipos de interés a finales de año, si bien ha ido acompañada de un mensaje en el que destaca que el perfil de subida de tipos de interés en adelante, espera que sea moderado.

### Estrategia

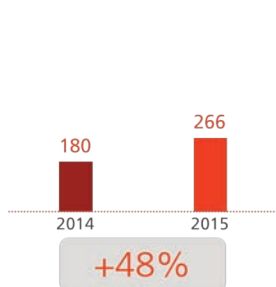
Santander en Estados Unidos incluye la entidad holding (SHUSA), Santander Bank, Banco Santander Puerto Rico, Santander Consumer USA, Banco Santander International (BSI), Santander Investment Securities (SIS), y la sucursal de Santander en Nueva York.

Santander US continúa con el foco puesto en varias prioridades estratégicas dirigidas a mejorar la posición y diversificación del Grupo en los Estados Unidos, incluyendo:

- Ejecución de un proyecto plurianual para cumplir las exigencias regulatorias a nivel global.
- Mejora de la estructura de gobierno, incluyendo la formación de *Intermediate Holding Company* (IHC).
- Creación de un equipo directivo local con dilatada experiencia en gestión de grandes empresas financieras en los EE.UU.
- Mejora de la rentabilidad de Santander Bank NA.
- Optimización del negocio de financiación de vehículos de Santander Consumer USA.

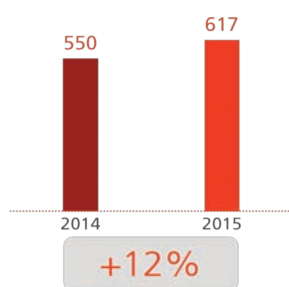
En 2015 Santander US ha continuado reforzando la estructura de gobierno y sus equipos directivos, y mejorando los modelos de gestión de riesgo y de control. Esto forma parte del proyecto plurianual para mejorar el banco y cumplir las expectativas del regulador, incluyendo gestión de capital y pruebas de estrés en los EE.UU.

### ■ Clientes vinculados Miles



(\*) Santander Bank

### ■ Clientes digitales Miles



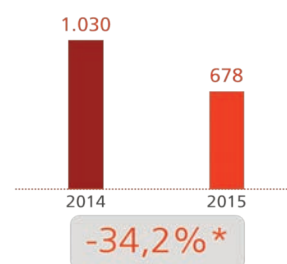
(\*) Santander Bank

### ■ Actividad % var. 2015 / 2014 (sin TC)



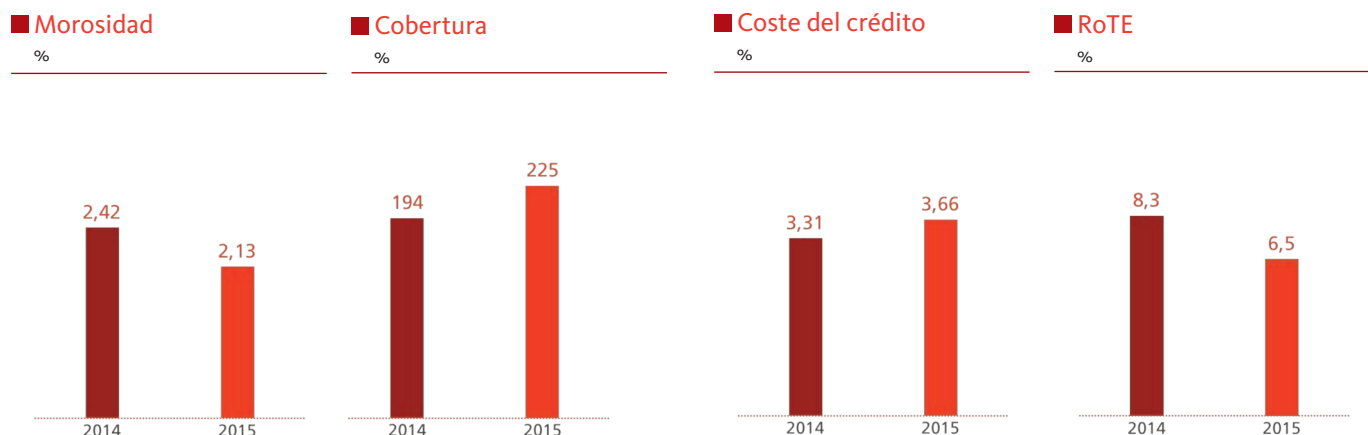
(\*) Depósitos de clientes + fondos de inversión

### ■ Beneficio atribuido Millones de euros constantes



(\*) En euros: -21,3%

Nota. El crecimiento anual incluye un cambio de criterio en la medición de los clientes vinculados



Santander Bank se ha centrado en mejorar la experiencia del clientes, con el fin de aumentar el número de clientes y la venta cruzada. Además, se han puesto en marcha iniciativas en *checking accounts* y se ha mejorado la página *web*, lo que ha llevado a un aumento del 12% interanual en clientes digitales.

Por su parte, Santander Consumer USA se ha situado entre las cinco mayores financieras *retail* de vehículos del país. Su estrategia está centrada en la optimización del *mix* de activos retenidos versus vendidos, el aumento del *servicing* a terceros como medio de aumentar ingresos vía comisiones, a la vez que se materializa el valor de la relación con Chrysler.

En Puerto Rico la estrategia se centra en la relación con el cliente, con iniciativas para digitalizar, simplificar y personalizar la atención.

### Actividad

En Santander Bank, el crédito aumenta un 6% y los depósitos un 7%.

En créditos, el aumento se produce principalmente por el crédito a empresas, tanto en el segmento de *commercial @ industrial*, como en el de Global Corporate Banking.

En cuanto a los recursos, el crecimiento se localiza fundamentalmente en los más *core*, lo cual se está reflejando en la mejora del coste de financiación. Por su parte, los fondos de inversión aumentan el 9% en el año.

En Santander Consumer, aumento del crédito del 11%, en tanto que la nueva producción crece el 10%.

### Resultados

En resultados, buen comportamiento de los ingresos, que crecen el 9% por Santander Consumer USA, tanto por el mayor volumen de carteras, que impulsa el margen de intereses, como por comisiones por *servicing*. En Santander Bank el margen está presionado por unos tipos de interés más bajos de lo esperado, que se compensan con resultados por operaciones financieras.

Este buen comportamiento de los ingresos no se refleja en el beneficio, que se sitúa en 752 millones de dólares, un 34% menos que en 2014.

El descenso se explica por el incremento de los costes, derivado del desarrollo de la plataforma de *servicing*, requisitos regulatorios y costes de reestructuración puntuales.

También se ha producido un incremento en las dotaciones para insolvencias explicado, principalmente, por mayores volúmenes y retenciones en Santander Consumer USA, que representa más del 95% de las dotaciones del país.

Por último hay un impacto negativo por la mayor carga fiscal.

## Estrategia en 2016

- Mejorar la experiencia y vinculación de los clientes de Santander Bank mediante equipos mas cualificados, un rango de productos más variado y sencillo, y una mayor capacidad multicanal.
- En Santander Consumer USA, enfocarse en el negocio de vehículos optimizando el *mix* entre activos retenidos y vendidos y servicios a terceros, así como poner en valor la relación con Chrysler.
- Continuar reforzando riesgos, capital y gestión del riesgo de liquidez para el cumplimiento de los requisitos regulatorios.

■ Centro Corporativo  
Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%
<b>Margen de intereses</b>	<b>(627)</b>	<b>(612)</b>	<b>(15)</b>	<b>2,5</b>
Comisiones netas	(13)	(33)	20	(60,2)
Resultados netos por operaciones financieras	150	700	(549)	(78,5)
Resto de ingresos	(5)	(22)	17	(78,0)
Rendimiento de instrumentos de capital	72	30	42	138,7
Resultados por puesta en equivalencia	(43)	(28)	(15)	55,2
Otros resultados de explotación (netos)	(34)	(25)	(9)	38,2
<b>Margen bruto</b>	<b>(495)</b>	<b>32</b>	<b>(527)</b>	<b>—</b>
Costes de explotación	(547)	(586)	39	(6,6)
<b>Margen neto</b>	<b>(1.042)</b>	<b>(554)</b>	<b>(488)</b>	<b>88,2</b>
Dotaciones insolvencias	27	2	25	—
Otros resultados	(507)	(453)	(55)	12,1
<b>Resultado antes de impuestos ordinario</b>	<b>(1.523)</b>	<b>(1.004)</b>	<b>(518)</b>	<b>51,6</b>
Impuesto sobre sociedades	59	(148)	207	—
<b>Resultado de operaciones continuadas ordinario</b>	<b>(1.464)</b>	<b>(1.152)</b>	<b>(312)</b>	<b>27,0</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio ordinario</b>	<b>(1.464)</b>	<b>(1.152)</b>	<b>(312)</b>	<b>27,0</b>
Resultado atribuido a minoritarios	30	(1)	31	—
<b>Beneficio atribuido al Grupo ordinario</b>	<b>(1.493)</b>	<b>(1.151)</b>	<b>(342)</b>	<b>29,8</b>
Neto de plusvalías y saneamientos	(600)	—	(600)	—
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>(2.093)</b>	<b>(1.151)</b>	<b>(942)</b>	<b>81,9</b>

**Balance**

Cartera de negociación (sin créditos)	2.656	2.916	(260)	(8,9)
Activos financieros disponibles para la venta	3.773	3.299	475	14,4
Fondo de comercio	26.960	27.547	(587)	(2,1)
Dotación de capital a otras unidades	77.163	75.030	2.133	2,8
Otras cuentas de activo	37.583	32.585	4.998	15,3
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>148.136</b>	<b>141.377</b>	<b>6.759</b>	<b>4,8</b>
Depósitos de clientes*	5.185	5.261	(75)	(1,4)
Débitos representados por valores negociables*	27.791	24.958	2.833	11,4
Pasivos subordinados*	9.596	4.107	5.489	133,6
Otras cuentas de pasivo	21.049	30.091	(9.041)	(30,0)
Recursos propios **	84.515	76.961	7.554	9,8
<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>42.572</b>	<b>34.325</b>	<b>8.246</b>	<b>24,0</b>

**Medios operativos**

Número de empleados	2.006	2.059	(53)	(2,6)
---------------------	-------	-------	------	-------

(\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto  
(\*\*).- Capital + reservas + beneficio + ajustes al patrimonio por valoración



## Centro Corporativo

### Aspectos destacados 2015

- ▶ Tenemos un Centro Corporativo cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y aportar valor añadido para las unidades operativas. Adicionalmente, también desarrolla funciones relacionadas con la gestión financiera y del capital.
- ▶ En comparativa interanual, mayor pérdida por menores ingresos obtenidos en la gestión centralizada de los distintos riesgos (principalmente riesgo de interés).
- ▶ Recoge el efecto negativo de los 600 millones de euros del neto de resultados positivos y negativos no recurrentes.

### Estrategia y funciones

El modelo de filiales de Banco Santander se complementa con un centro corporativo que cuenta con unidades de soporte y control que realizan funciones para el Grupo en materia de riesgos, auditoría, tecnología, recursos humanos, legal, comunicación y marketing, entre otras.

Con todo ello, el centro corporativo aporta valor al Grupo de diversas formas:

- Haciendo más sólido el gobierno del Grupo, a través de marcos de control y de una supervisión globales, y de la toma de decisiones estratégicas.
- Haciendo más eficientes a las unidades del Grupo, fomentando el intercambio de mejores prácticas en gestión de costes y economías de escala. Ello nos permite tener una eficiencia entre las mejores del sector.
- Compartiendo las mejores prácticas comerciales, poniendo en marcha iniciativas comerciales globales e impulsando la digitalización, el centro corporativo contribuye al crecimiento de los ingresos del Grupo.

Adicionalmente, también desarrolla las funciones relacionadas con la gestión financiera y del capital que se detallan a continuación:

- Funciones desarrolladas por Gestión Financiera:
  - Gestión estructural del riesgo de liquidez asociado a la financiación de la actividad recurrente del Grupo, las participaciones de carácter financiero y la gestión de la liquidez neta relacionada con las necesidades de algunas unidades de negocio.
  - Esta actividad se realiza mediante la diversificación de distintas fuentes de financiación (emisiones y otros), manteniendo un perfil adecuado (volúmenes, plazos y costes). El precio al que se realizan estas operaciones con otras unidades del grupo es el tipo de mercado (euríbor o swap) más la prima que, en concepto de liquidez, el Grupo soporta por la inmovilización de fondos durante el plazo de la operación.
  - Asimismo, se gestiona de forma activa el riesgo de tipo de interés para amortiguar el impacto de las variaciones en los tipos sobre el margen de intereses y se realiza a través de derivados de alta calidad crediticia, alta liquidez y bajo consumo de capital.

- Gestión estratégica de la exposición a tipos de cambio en el patrimonio y dinámica en el contravalor de los resultados en euros para los próximos doce meses de las unidades. Actualmente, inversiones netas en patrimonio cubiertas por 20.349 millones de euros (principalmente Brasil, Reino Unido, México, Chile, EE.UU., Polonia y Noruega) con distintos instrumentos (spot, fx o forwards).

- Gestión del total del capital y reservas: asignación de capital a cada una de las unidades.

Finalmente, y de forma marginal, en el centro Corporativo se reflejan las participaciones de carácter financiero que el Grupo realice dentro de su política de optimización de inversiones.

### Resultados

En 2015 hemos reformulado el papel del Centro Corporativo en el Grupo, con el objetivo de mejorar la transparencia y visibilidad de las cuentas tanto del propio Centro Corporativo como del Grupo, así como la responsabilidad de las unidades operativas. En el año, el Centro Corporativo supone el 23% del beneficio del Grupo, frente a un 25% que teníamos como objetivo.

En comparativa interanual:

- Menores ingresos por menores resultados obtenidos en la gestión centralizada de los distintos riesgos (principalmente riesgo de interés).
- Los costes se disminuyen un 7%, reducción relacionada con la simplificación de la corporación.
- El conjunto de otros resultados y saneamientos contabiliza una cifra negativa de 507 millones de euros, frente a 453 millones en 2014. En estas partidas se registran provisiones de naturaleza muy diversa, así como plusvalías, minusvalías y deterioro de activos financieros.
- Con todo ello la pérdida en 2015 ha sido de 1.493 millones de euros, frente a 1.151 millones también negativos en 2014. Tras considerar los 600 millones negativos del importe neto de resultados positivos y negativos no recurrentes registrados en 2015, la pérdida total para el ejercicio ha sido de 2.093 millones de euros.

Banca Comercial

Aspectos destacados 2015

- ▶ Continúa la transformación de nuestro modelo comercial hacia un modelo cada vez más Sencillo, Personal y Justo.
- ▶ Visión cliente, desarrollando modelos especializados, gamas de productos sencillos y propuestas globales.
- ▶ Impulso de la multicanalidad, con foco en el desarrollo de canales digitales.
- ▶ Avanzando en la consecución de nuestros objetivos, con 13,8 millones de clientes vinculados y 16,6 millones de clientes digitales.

Estrategia y actividad

A lo largo de 2015 Santander ha seguido realizando importantes avances en el programa de transformación de la Banca Comercial que tiene como ejes principales: la mejora del conocimiento de nuestros clientes y de sus relaciones con el Banco, la gestión especializada de cada segmento, el desarrollo de modelos de distribución más eficientes con impulso de los canales digitales y la captura de las oportunidades que nos da el posicionamiento internacional del Grupo. Todo ello bajo una Cultura de Servicio Sencilla, Personal y Justa, dirigida hacia la excelencia en la satisfacción del cliente.

Para profundizar en el conocimiento de los clientes se está avanzando en la mejora de las capacidades analíticas. Se ha desarrollado un nuevo *front* comercial con el fin de mejorar la productividad comercial y la satisfacción de nuestros clientes. Durante 2015, esta herra-

Palancas para la transformación comercial



Banca Comercial

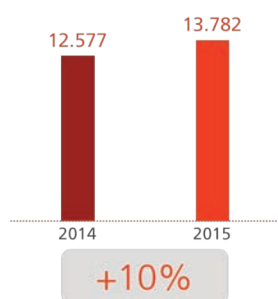
Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>30.029</b>	<b>27.699</b>	<b>2.330</b>	<b>8,4</b>	<b>7,2</b>
Comisiones netas	8.620	8.337	283	3,4	4,4
Resultados netos por operaciones financieras	1.345	1.395	(50)	(3,6)	(6,2)
Resto ingresos*	365	258	107	41,5	31,5
<b>Margen bruto</b>	<b>40.359</b>	<b>37.689</b>	<b>2.670</b>	<b>7,1</b>	<b>6,2</b>
Costes de explotación	(18.730)	(17.382)	(1.348)	7,8	7,1
<b>Margen neto</b>	<b>21.629</b>	<b>20.307</b>	<b>1.322</b>	<b>6,5</b>	<b>5,5</b>
Dotaciones insolvencias	(9.249)	(9.740)	490	(5,0)	(4,9)
Otros resultados	(1.751)	(1.386)	(365)	26,3	34,3
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>10.629</b>	<b>9.181</b>	<b>1.448</b>	<b>15,8</b>	<b>12,2</b>
Impuesto sobre sociedades	(2.663)	(2.129)	(534)	25,1	21,1
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>7.966</b>	<b>7.052</b>	<b>914</b>	<b>13,0</b>	<b>9,6</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	(26)	26	(100,0)	(100,0)
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>7.966</b>	<b>7.026</b>	<b>940</b>	<b>13,4</b>	<b>10,0</b>
Resultado atribuido a minoritarios	1.112	1.032	80	7,7	6,9
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>6.854</b>	<b>5.994</b>	<b>860</b>	<b>14,4</b>	<b>10,5</b>

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

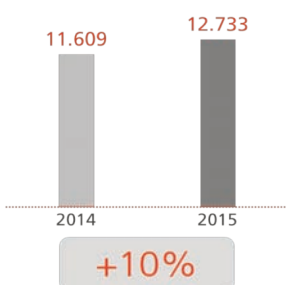
## ■ Clientes vinculados

Miles



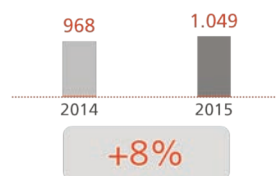
## ■ Vinculados particulares

Miles



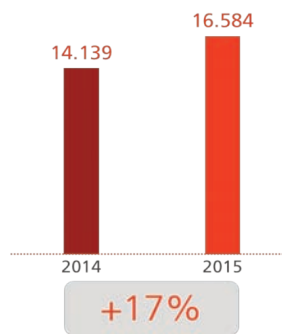
## ■ Vinculados empresas

Miles



## ■ Clientes digitales

Miles



mienta, basada en una mejor práctica de Chile, se ha implantado en Uruguay y se ha continuado desarrollando en EE.UU., con el proyecto movilidad en *Tablet* y transaccionalidad, en Chile con el lanzamiento de *Neo Inversiones* y el planificador comercial, y en Brasil, con nuevas funcionalidades ofreciendo una mejora continua. Está en curso su extensión al resto de unidades a lo largo de 2016.

Con el fin de mejorar la vinculación y las relaciones a largo plazo con los clientes, en 2015 se ha avanzado en el lanzamiento y consolidación de propuestas de valor diferenciales. Podemos destacar entre otras:

- El **Mundo 1|2|3**: Tras el éxito de la iniciativa en Reino Unido, en 2015 se han lanzado propuestas similares en otras geografías, con buena acogida de nuestros clientes, como Portugal y España, que ya tiene más de 800.000 cuentas.



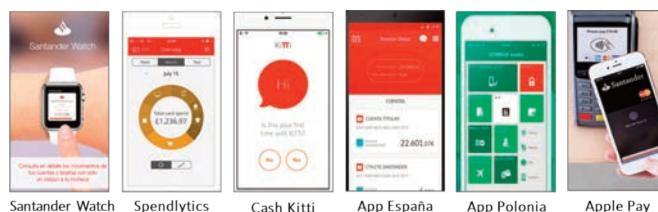
- **Ofertas integrales lanzadas en Chile** con propuestas como los Planes Santander LANPASS, que premian la transaccionalidad y mejoran los beneficios para los clientes, o en Brasil las *Contas Combinadas*, que ofrecen nuevas soluciones que simplifican la oferta de valor a particulares y hacen más fácil la elección de sus cuentas.
- **Expansión de la oferta de valor Select** para los clientes de rentas altas. Ya implantado en todas las geografías, da servicio a más de dos millones de clientes. A lo largo de 2015 se ha mejorado y ampliado la propuesta de valor.
- **Fortalecimiento del negocio de banca privada**, con reconocimientos como mejor banca privada en 2015 en Argentina, Chile y Portugal por la revista *Euromoney*, mejor Banco Privado en España, México y Portugal por *Global Finance* y Mejor Banco Privado en Latinoamérica y Portugal por la revista *The Banker*.

- **Despliegue del programa dirigido a pymes** para convertirnos en su socio de referencia, que combina una oferta financiera muy atractiva, junto con soluciones no financieras (conectividad, internacionalización, formación, etc.). En 2015 se ha extendido a Uruguay, Argentina, Brasil y Chile, con lo que ya está presente en 8 países.

Seguimos avanzando en el desarrollo de nuestros modelos de distribución con **foco en los canales digitales**, lo que se ha materializado en importantes mejoras en los distintos canales. Algunos ejemplos son:

- Nueva app para móviles en España (dirigida a pymes y empresas), Portugal, Uruguay y Polonia (elegida por Forrester como la mejor app móvil del país y la segunda mejor de Europa).
- Nuevos desarrollos y funcionalidades para móviles en Reino Unido como *Cash Kitt* (que permite administrar pagos en grupo) y *Spendlytics* (que permite a los clientes un mejor control de sus gastos efectuados con tarjeta.)
- *Deposit Capture* en Estados Unidos, que permite procesar fácilmente y de forma segura los cheques vía móvil.
- *Santander Watch* en España, que permite a los clientes consultar sus cuentas y sus tarjetas desde los relojes inteligentes.
- Participación de Santander UK dentro del primer grupo de emisores de *Apple Pay* en Reino Unido.
- Simplificación de credenciales en México, que permite el acceso a los diferentes canales digitales a partir de una única contraseña.

## ■ Iniciativas digitales



## Oficina del futuro



- Nuevo modelo de oficina en España y Brasil, que ofrece procesos más simples, tecnología más intuitiva y espacios diferenciados.

En reconocimiento a nuestra propuesta en canal digital, la revista *Global Finance* ha otorgado a Chile el premio a la mejor web de Latinoamérica en oferta de productos financieros y en pago de cuentas, y a Santander Río el de mejor banco en Internet en Argentina.

Apoyamos la internacionalización de nuestros clientes empresas, aprovechando las sinergias y capacidades internacionales del Grupo a través de un plan coordinado de iniciativas orientadas en dos ejes:

- Asegurando una relación consistente y homogénea con nuestros clientes a través de todas las unidades locales:
  - International Desk*, ya presente en 12 países y con más de 8.000 clientes registrados, es un servicio que proporciona apoyo a las empresas que quieran entrar en mercados donde operamos.
  - Santander Passport*, modelo de atención especializado para compañías con actividad multinacional, que ofrece gestión global y atención homogénea en todos los países del Grupo. Cuenta ya con más de 6.000 clientes registrados y está implantado en 8 países.
- Conectando a nuestros clientes entre ellos y capturando los flujos comerciales internacionales:
  - Portal Santander Trade*, que ofrece información, herramientas y recursos para ayudar a las empresas a hacer crecer su negocio en el

extranjero. Ya disponible en 12 países, cuenta con más de 35.000 usuarios exportadores e importadores registrados.

- Club Santander Trade*, innovadora plataforma que permite a los clientes de distintos países ponerse en contacto entre ellos e iniciar relaciones comerciales. Cuenta ya con más de 10.000 miembros.

Por último, seguimos trabajando para mejorar la experiencia de nuestros clientes con foco en los procesos más comunes a la hora de relacionarse con el Banco. Destacan las mejoras en el *Onboarding* (alta y activación de cuentas): en Brasil y Reino Unido con la activación inmediata en los canales electrónicos; en Portugal, con la incorporación de la firma digital y en Polonia, con el proceso completo de apertura en remoto.

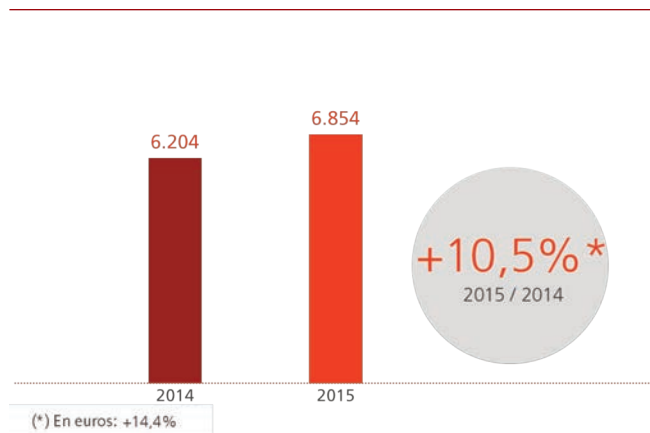
## Resultados (en euros constantes)

El beneficio atribuido en 2015 ha sido de 6.854 millones de euros, con aumento del 10% interanual.

Esta evolución se debe a la buena evolución de los ingresos (+6% interanual, por el margen de intereses). Los costes suben el 7% (+1% sin perímetro y en términos reales), en tanto que las dotaciones descienden el 5% con respecto a 2014.

## Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



## Estrategia en 2016

- Seguir mejorando procesos, experiencia y satisfacción de los clientes.
- Desarrollar modelos de distribución más eficientes: banca digital, nuevo modelo de sucursal, gestor remoto.
- Consolidar la atención especializada a cada tipo de cliente.
- Poner en valor nuestra conectividad.
- Expandir nuestra cultura de servicio: Sencillo | Personal | Justo

Global Corporate Banking

Aspectos destacados 2015

- Estrategia enfocada en el cliente, soportada por las capacidades globales de la división y su interconexión con las unidades locales.
- Posiciones de referencia en Export Finance, Préstamos Corporativos, Project Finance y Emisiones, entre otras, en Europa y Latinoamérica.
- Beneficio atribuido de 1.625 millones de euros con un aumento del 2% en euros constantes.
- Evolución positiva de ingresos, con aumento de dotaciones y costes por inversión en franquicias en desarrollo.

Estrategia

En 2015 Santander Global Corporate Banking (SGCB) 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 principales líneas de actuación a lo largo del año han sido:

- En optimización del capital, SGCB tiene definidos objetivos de capital y rentabilidad del capital a nivel división, geografía, producto y cliente, siendo la rentabilidad del capital uno de los principales criterios a la hora de aprobar las operaciones. Adicionalmente a lo largo del año se han realizado mejoras en los modelos de capital y se ha revisado la calidad de los datos de las operaciones.
- La creación de una nueva área para impulsar el modelo de originar para distribuir. ARCO, Asset Rotation and Capital Optimization, es una estructura global que da servicio a las distintas geografías de cara a mejorar la rentabilidad de nuestro negocio de la mano de la optimización del capital y rotación del balance, reforzando así un modelo más ligero en capital.
- El fortalecimiento de nuestra posición de liderazgo en Latinoamérica, principalmente en Equity Capital Markets, Debt Capital Markets, Cash Management y en divisas Latinoamérica.
- Mayor colaboración con Banca Comercial, desarrollando una amplia oferta de productos adaptados a las necesidades de los distintos segmentos y facilitando la mayor conectividad entre sus clientes y los bancos del Grupo (participación en operaciones de la cadena de suministro, financiando a proveedores, nóminas, etc).

Global Corporate Banking

Millones de euros

Resultados	2015	2014	Variación absoluta	%	% sin TC
Margen de intereses	2.830	2.481	348	14,0	17,1
Comisiones netas	1.425	1.392	33	2,4	2,5
Resultados netos por operaciones financieras	739	747	(9)	(1,2)	(4,9)
Resto ingresos*	277	302	(25)	(8,3)	(8,2)
Margen bruto	5.271	4.923	348	7,1	7,9
Costes de explotación	(2.058)	(1.841)	(218)	11,8	10,0
Margen neto	3.212	3.082	130	4,2	6,5
Dotaciones insolvencias	(679)	(543)	(136)	25,0	28,8
Otros resultados	(93)	(102)	9	(9,2)	(10,0)
Resultado antes de impuestos	2.441	2.437	4	0,2	2,3
Impuesto sobre sociedades	(695)	(667)	(29)	4,3	7,2
Resultado de operaciones continuadas	1.746	1.771	(25)	(1,4)	0,5
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
Resultado consolidado del ejercicio	1.746	1.771	(25)	(1,4)	0,5
Resultado atribuido a minoritarios	121	146	(25)	(17,1)	(12,8)
Beneficio atribuido al Grupo	1.625	1.625	0	0,0	1,7

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación



Actividad

En el año destacan las siguientes actuaciones, entre otras:

- En **Trade Finance**, fuerte progresión de *Export Finance* que se posiciona como segundo mejor banco en el negocio, con un fuerte crecimiento en los últimos años tanto en nuestras geografías principales como en nuevos mercados.

Se mantiene un fuerte posicionamiento y crecimiento en el Negocio de Trade, tal y como ratifican medios especializados de la industria (“*Best Trade Finance Bank in Latam*”, “*Best Trade Finance*” en España, Portugal, Chile y México).

- En **Cash Management**, continúa aumentando el negocio en todos los países y muy especialmente en Latinoamérica, dónde es banco de referencia.
- En **préstamos corporativos sindicados**, seguimos manteniendo una posición de referencia en Europa y Latinoamérica, acompañando a nuestros clientes en el desarrollo de sus negocios y en sus planes de expansión.

En particular merece mención especial la participación de Santander en la operación de financiación de la mayor adquisición corporativa de la historia, la compra de SAB Miller por parte de AB Inveb (107.000 millones de dólares).

- En **Corporate Finance**, destaca el fuerte repunte de la actividad en Iberia de *Equity Capital Markets*, donde cabe mencionar la participación de Santander en las salidas a bolsa de AENA y de Scuderia Ferrari y las ampliaciones de capital de Telefónica en Brasil, Vesta en México, Compañía Sudamericana de Vapores en Chile y Credit Suisse.

- En el **mercado de capitales de deuda**, Santander se posiciona como líder en el ranking latinoamericano con la oferta de productos más completa y cubriendo necesidades tanto locales como transfronterizas.

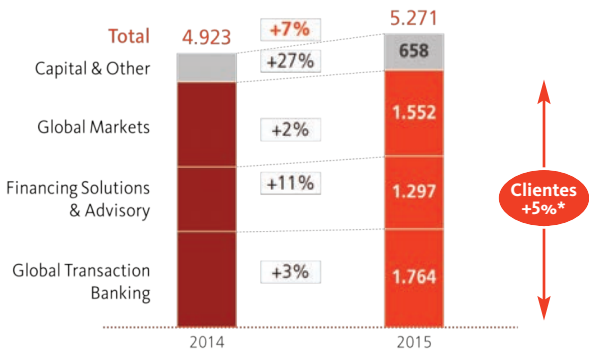
En Europa, éxitos en transacciones de *Liability Management* e *Hybrid Capital*, destacando el papel relevante de Santander en Iberdrola (*Santander Global Coordinator* y *Tender Agent*) y en *LafargeHolcim* (mayor operación de emisores europeos con 2.250 millones de dólares).

A nivel de *Hybrid Capital*, destaca la participación en transacciones de Royal Bank of Scotland, Barclays y HSBC, entre otras.

- En **Project Finance**, Santander se afianza en lo más alto de las *league tables* a nivel mundial tanto en número de transacciones como en volúmenes de financiación, asesoramiento financiero y emisiones de *Project Bonds*, liderando transacciones como el Metro de Lima – Línea 2. Esta ha sido la mayor colocación de deuda en los mercados internacionales para financiar un proyecto en Perú (1.155 millones de dólares), en el que Santander actuó como asesor financiero del consorcio, coordinador global y asesor financiero de la colocación de bonos del proyecto.
- A@CS** continúa apoyando a sus clientes en el desarrollo de sus proyectos internacionales en operaciones de *Asset Finance* para buques y aeronaves en distintas geografías: España, Asia y Oriente Medio. Destacar el *operating lease* de aviones para Singapore Airlines y All Nippon Airways, así como operaciones de leasing financiero de buques para clientes como Tristar, Shell Singapore, Elcano y Voestalpine.
- En cuanto a la actividad de **Mercados**, buenos resultados con positiva evolución de los ingresos del negocio de ventas, especialmente en el segmento corporativo con fuertes crecimientos en

Desglose del margen bruto

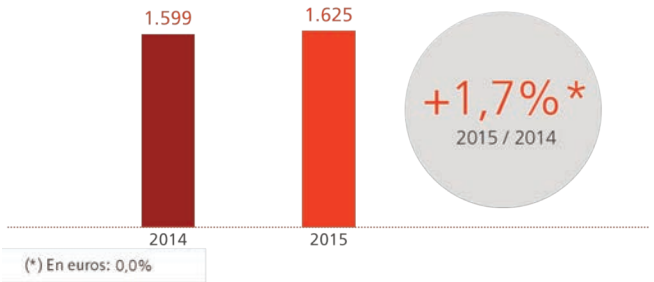
Millones de euros



(\*) Sin efecto tipo de cambio: ingresos totales: +8%; clientes: +5%

Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



América, especialmente Brasil, y Reino Unido. Por el contrario, menor aportación de la gestión de libros.

Resultados (en euros constantes)

Los resultados de SGCB se apoyan en la fortaleza y diversificación de los ingresos de clientes, que representan el 88% del total.

En el acumulado del año, el área representa el 12% de los ingresos y el 19% del beneficio atribuido de las áreas operativas del Grupo.

Los ingresos crecen el 8% en 2015. Por tipo de actividad, crecimiento en todos los productos. En *Global Transaction Banking* aumento del 5%, en un entorno de contención de *spreads* y bajos tipos de interés. En *Financing Solutions & Advisory*, + 9%, reflejando la solidez de los distintos negocios y en *Global Markets* incremento del 1%, con buen comportamiento de América e Iberia.

Los costes aumentan por inversiones realizadas en mercados de alto potencial, en especial en Reino Unido y Polonia, y las dotaciones para insolvencias aumentan, principalmente por Brasil.

Ranking en 2015

	Actividad	Área	País / región	Fuente
Premio	Equity Follow-On of the Year: Telefonica Brasil BRL16.1 bn	CIB	América	Latin Finance
Premio	European Infrastructure Deal of the Year: Thames Tideway	FS&A	Europa	PFI
Premio	Europe Loan: Imperial Tobacco	FS&A	Europa	The Banker
Premio	Americas Deal of the Year: Lima metro Line 2	FS&A	América	PFI
Premio	Corporate High Yield Bond: Cemex	FS&A	América	Latin Finance
Premio	Best Infrastructure Bank in Mexico	FS&A	México	Latin Finance
Premio	Best Overall Trade Bank in Latam	GTB	Latam	Trade Finance
Premio	Best Export Finance Arranger in Latam	GTB	Latam	Trade Finance
Premio	Best Commodity Finance Bank in Latam	GTB	Latam	Trade Finance
Premio	Best Supply Chain Finance Bank in Latam	GTB	Latam	Trade Finance
Premio	Best Trade Advisor in Latam	GTB	Latam	Trade Finance
Premio	Best Trade Bank in Latam	GTB	Latam	TFR
Premio	Best Trade Bank in Latam	GTB	Latam	GTR
Premio	Best Bank for Emerging Latam	Global Markets	Latam	FX Week
Premio	Top quartile for Pan-European product	Global Markets	Europa	Institut. Investor survey
N1.	Best Broker Spain and Portugal: Sales, Research, Trading & Execution, Company & Expert Meetings	Global Markets	Iberia	Extel Survey
N1.	Equity House of Equity Derivatives in Spain	Global Markets	España	Risk

(\*).- Ranking según criterio selección encuesta

- (GTB) **Global Transaction Banking**: incluye los negocios de *cash management*, *trade finance*, financiación básica y custodia.
- (FS&A) **Financing Solutions & Advisory**: 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*.
- (GM) **Global Markets** : 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.

Estrategia en 2016

- En 2016, SGCB seguirá enfocando su estrategia en los seis pilares de su propuesta de valor: mantener las capacidades de originación, estructuración y distribución de crédito; liderazgo en *Acquisition Finance*, *Crédito Estructurado* y *Project Finance*; ser un banco de referencia en el acceso a los mercados de capitales en euros y libras; mantener presencia como banco internacional de *Trade Finance*; conocimiento de los mercados latinoamericanos y aportar soluciones y distribución de productos para la Banca Comercial.
- La eficiencia en capital va a continuar siendo una de las piezas clave del negocio en 2016, tanto desde el punto de vista de las iniciativas de optimización como el cambio gradual hacia un negocio más ligero en capital.
- Impulsar los esfuerzos de acompañamiento a nuestros clientes en su expansión internacional, con la colaboración de la división de Banca Comercial (Proyecto Conectividad) . Este proyecto se traduce en varias iniciativas que mejorarán nuestra fortaleza de ser un banco internacional con una amplia red de bancos locales.
- Innovación para adaptarse a las necesidad de nuestros clientes y hacer frente a los nuevos actores no bancarios que intentan posicionarse en parte de la cadena de valor.







# 5

## Informe de gestión del riesgo

- ▶ **176** RESUMEN EJECUTIVO
- ▶ **180** A. PILARES DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS
- ▶ **182** B. MODELO DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS - *Advanced Risk Management*
  - 182** 1. Mapa de riesgos
  - 183** 2. Gobierno de riesgos
  - 185** 3. Procesos y herramientas de gestión
  - 192** 4. Cultura de riesgos - *Risk Pro*
- ▶ **194** C. ENTORNO Y PRÓXIMOS RETOS
- ▶ **199** D. PERFIL DE RIESGO
  - 199** 1. Riesgo de crédito
  - 230** 2. Riesgo de mercado de negociación y estructurales
  - 250** 3. Riesgo de liquidez y financiación
  - 261** 4. Riesgo operacional
  - 270** 5. Riesgo de cumplimiento y conducta
  - 277** 6. Riesgo de modelo
  - 280** 7. Riesgo estratégico
  - 281** 8. Riesgo de capital
- ▶ **290** ANEXO: TRANSPARENCIA EDTF

## Resumen ejecutivo

## Pilares de la función de riesgos

páginas de 180 a 181

Grupo Santander persigue construir el futuro a través de una gestión anticipada de todos los riesgos, protegiendo el presente a través de un entorno de control robusto

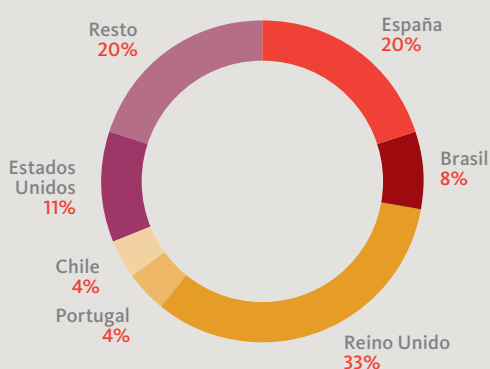
- ▶ Integración de la cultura de riesgos e involucración de la alta dirección en la gestión y toma de decisiones sobre los riesgos.
- ▶ Gestión de todos los riesgos con una visión anticipativa e integrada en todos los niveles de la organización.
- ▶ Independencia de la función de riesgos respecto de las funciones de negocio.
- ▶ 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.
- ▶ *Best in class* en procesos e infraestructuras.

## Continúa mejorando el perfil de riesgo de crédito

páginas de 199 a 229

## Riesgo de crédito a clientes por geografías

%

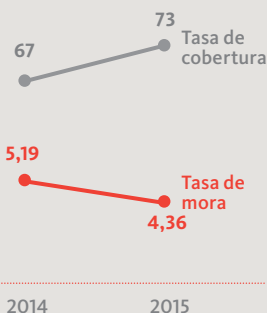


- ▶ Más del 80% del riesgo corresponde a banca comercial.
- ▶ Elevada diversificación geográfica y sectorial.
- ▶ Continúan mejorando los principales indicadores de calidad crediticia siendo a diciembre de 2015:
  - Tasa de morosidad del Grupo 4,36%, reducción de 83 p.b. respecto al año anterior, destacando España, Polonia, SCF y Portugal.
  - Tasa de cobertura en el 73% con aumento de 6 p.p. respecto a cierre de 2014.
  - Dotaciones en niveles de 10.108 millones de euros, reduciéndose en Reino Unido, España, Portugal y Polonia.
  - Coste de crédito desciende hasta niveles del 1,25%. En Brasil caída de 41 p.b. hasta niveles de 4,50% apoyado en la estrategia de cambio de mix y la puesta en marcha del Plan de Defensa.

## Principales magnitudes

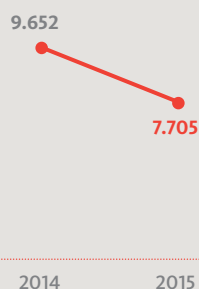
## Tasa de mora y cobertura

%

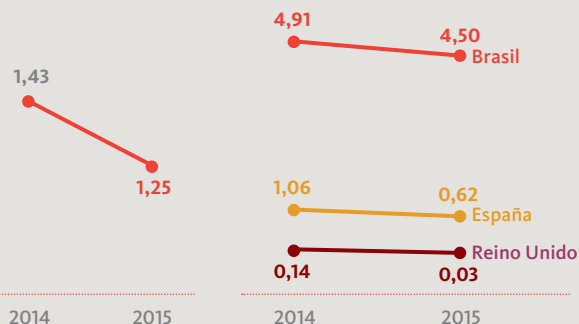


## Entradas netas

Millones de euros

Coste de crédito<sup>1</sup>

%



1. Coste del crédito = dotaciones insolvencias doce meses / inversión crediticia media.

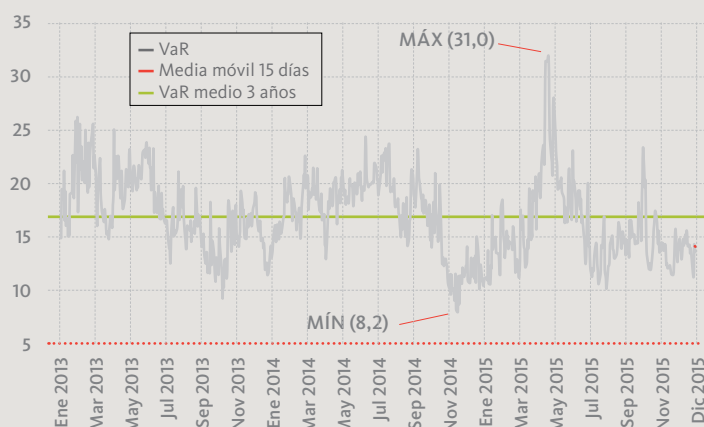


## Riesgo de mercado de negociación y estructurales

páginas de 230 a 249

### ■ Evolución VaR 2013-2015

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal un día

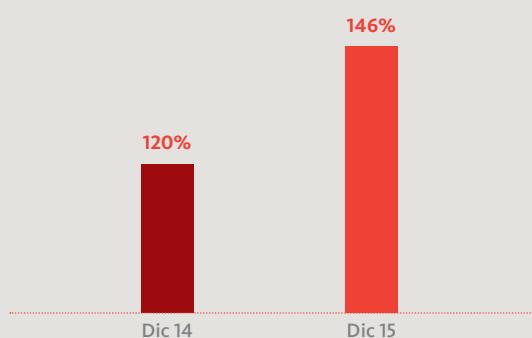


- ▶ El VaR medio en la actividad de negociación de SGCB permanece en niveles bajos por centrarse en el servicio a clientes y por la diversificación geográfica.
- ▶ Estructura de balance adecuada permite que variaciones de tipos de interés tengan un impacto reducido en margen y valor de los recursos propios.
- ▶ Niveles de cobertura del ratio *core capital* en torno al 100% ante movimientos de tipos de cambio.

## Riesgo de liquidez y financiación

páginas de 250 a 260

### ■ Ratio de cobertura de liquidez de corto plazo (LCR)



- ▶ 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.
- ▶ Cumplimiento anticipado de requisitos regulatorios (LCR 146%), y nuevo aumento de la reserva de liquidez del Grupo hasta los 258.000 millones de euros.
- ▶ La ratio de créditos sobre depósitos se mantiene en niveles muy confortables (116%).
- ▶ Entorno de mercado más favorable, con liquidez abundante a menor coste y mayor recurso en 2015 a la financiación mayorista de medio y largo plazo: 18 unidades emitiendo en 15 países y 14 divisas.

## Riesgos no financieros

páginas de 261 a 276

### Riesgo operacional

- ▶ Proyecto de transformación para gestión avanzada de riesgo operacional.
- ▶ Impulso a medidas contra el ciberriesgo (*Santander Cyber-Security Program*), la seguridad de la información y el fraude.
- ▶ Impulso del conocimiento y concienciación de riesgo operacional en todos los niveles de la organización.

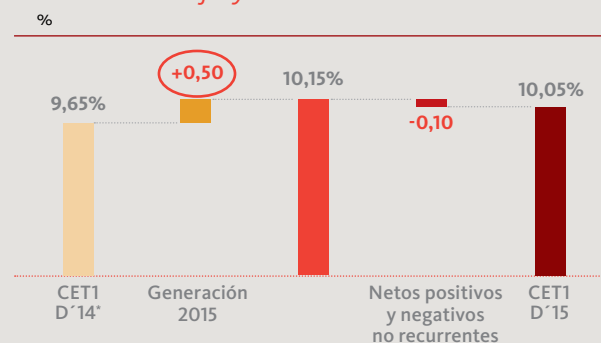
### Riesgo de cumplimiento y conducta

- ▶ Incremento de la presión supervisora y de nuevas regulaciones globales.
- ▶ Nuevo alcance de la definición del término conducta y nuevas implicaciones en el ámbito del *stress test*.
- ▶ Nuevos supervisores de protección de consumidor en diferentes países.
- ▶ Actualización de las políticas sociales y ambientales, que establecen los principios y criterios de actuación en el desarrollo del negocio de financiación a ciertos segmentos de clientes en el Grupo.

## Capital regulatorio

páginas de 281 a 289

### ■ Evolución CET1 *fully loaded*



\* En 2014 dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero 2015.

- ▶ El CET1 se sitúa en un nivel del 10,05% en línea con las perspectivas de crecimiento orgánico del Grupo y por encima del requerimiento del BCE para 2016 que se sitúa en el 9,75%.



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: Informe 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)
Pilares de la función de riesgos	Pilares de la función de riesgos	Pág. 180	Nota 54.a	Apartado 5
	Mapa de riesgos	Pág. 182		
	Gobierno de riesgos	Pág. 183		
Modelo de control y gestión de riesgos	Líneas de defensa	Pág. 183		
	Estructura de comités de riesgos	Pág. 183		
	Estructura organizativa de la función de riesgos	Pág. 184		
	Relación del Grupo con las filiales en la gestión de riesgos	Pág. 185		
	Procesos y herramientas de gestión	Pág. 185	Nota 54.b	Apartado 5
	Apetito de riesgo y estructura de límites	Pág. 186		
	Risk Identification Assessment (RIA)	Pág. 188		
	Análisis de escenarios	Pág. 189		
	Planes de viabilidad y de resolución ( <i>Recovery and resolution plans</i> )	Pág. 190		
	Risk Data Agreggation and Risk Reporting Framework (RDA & RRF)	Pág. 191		
	Cultura de riesgos	Pág. 192		
Entorno y próximos retos	Entorno y próximos retos	Pág. 194		Apartados 2 y 5
Riesgo de crédito	Introducción al tratamiento del riesgo de crédito	Pág. 199		
	Principales magnitudes y evolución (mapa de riesgo, evolución, conciliación, distribución geográfica y segmentación, métricas de gestión)	Pág. 200		
	Detalle de principales geografías: Reino Unido, España, Brasil	Pág. 208		
	Otras ópticas del riesgo de crédito (riesgo de crédito por actividades en mercados financieros, riesgo de concentración, riesgo país, riesgo soberano y riesgo social y ambiental)	Pág. 216	Nota 54.c y otras notas e información relacionadas	Apartado 6
	Ciclo de riesgo de crédito (preventa, venta y postventa)	Pág. 224		
	Estudio del riesgo y proceso de calificación crediticia, y planificación y establecimiento de límites (análisis de escenarios)	Pág. 224		
	Decisión de operaciones (técnicas de mitigación del riesgo de crédito)	Pág. 226		
	Seguimiento, anticipación, medición y control	Pág. 227		
	Gestión recuperatoria	Pág. 228		
	Actividades sujetas a riesgo de mercado y tipos de riesgo de mercado	Pág. 230		
Riesgo de mercado de negociación y estructurales	Riesgo de mercado de negociación	Pág. 232		
	Principales magnitudes y evolución	Pág. 232		
	Metodologías	Pág. 241	Nota 54.d y otras notas e información relacionadas	Apartado 8
	Sistemas de control de límites	Pág. 243		
	Riesgos estructurales de balance	Pág. 244		
	Principales magnitudes y evolución	Pág. 244		
	Metodologías	Pág. 247		
	Sistemas de control de límites	Pág. 248		
Riesgo de liquidez y financiación	Riesgos de pensiones y actuarial	Pág. 248		
	Introducción al tratamiento del riesgo de liquidez y financiación	Pág. 250	Nota 54.e y otras notas e información relacionadas	Apartado 9
	Gestión de la liquidez (modelo organizativo y de gobierno, análisis de balance y medición del riesgo de liquidez, gestión adaptada a las necesidades del negocio)	Pág. 250		
	Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2015	Pág. 254		
Riesgo operacional	Perspectivas de financiación en 2016	Pág. 260		
	Definición y objetivos	Pág. 261	Nota 54.f y otras notas e información relacionadas	Apartado 10
	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. 261		
	Evolución principales métricas. Medidas de mitigación. Plan de continuidad del negocio	Pág. 265		
	Otros aspectos del control y seguimiento del riesgo operacional	Pág. 268		
Riesgo de cumplimiento y conducta	Alcance, misión, definiciones y objetivo	Pág. 270		
	Control y supervisión de los riesgos de cumplimiento	Pág. 270		
	Gobierno y modelo organizativo	Pág. 271	Nota 54.g y otras notas e información relacionadas	Apartado 11
	Cumplimiento regulatorio	Pág. 272		
	Gobierno de productos y protección al consumidor	Pág. 274		
	Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo	Pág. 275		
	Riesgo reputacional	Pág. 275		
	Modelo de <i>risk assessment</i> regulatorio y de apetito de riesgo y ejercicio	Pág. 276		
Riesgo de modelo	Riesgo de modelo	Pág. 277	Nota 54.h	
Riesgo estratégico	Riesgo estratégico	Pág. 280	Nota 54.i	
	Marco regulatorio	Pág. 282		
Riesgo de capital	Capital regulatorio	Pág. 283	Nota 54.j y otras notas e información relacionadas	Apartado 4
	Capital económico	Pág. 286		
	Planificación de capital y ejercicios de estrés	Pág. 287		
Anexo: Transparencia EDTF	Tabla recomendaciones EDTF	Pág. 290		Apartado 3

## RESUMEN EJECUTIVO

**A. PILARES DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS**B. MODELO DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS - *Advanced Risk Management*

C. ENTORNO Y PRÓXIMOS RETOS

D. PERFIL DE RIESGO

ANEXO: TRANSPARENCIA EDTF

# A. Pilares de la función de riesgos

Grupo Santander se ha marcado como objetivo estratégico alcanzar la excelencia en la gestión de los riesgos. Siempre ha sido un eje prioritario de actuación a lo largo de sus más de 150 años de trayectoria. Durante 2015, ha acelerado su evolución para anticiparse y dar respuesta a los grandes retos de un entorno económico, social y regulatorio en constante cambio.

En consecuencia, la función de riesgos es más importante que nunca para que Grupo Santander siga siendo un banco sólido, seguro y sostenible.

Grupo Santander persigue construir el futuro a través de una gestión anticipada de todos los riesgos y proteger el presente a través de un entorno de control robusto. Así, ha determinado que

la función de riesgos se fundamente en los siguientes pilares, que 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:

**1. La estrategia de negocio está delimitada por el apetito de riesgo.**

El consejo de Grupo Santander 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.

**2. Todos los riesgos deben ser gestionados por las unidades que los generan a través de modelos y herramientas avanzadas e integrados en los distintos negocios.** Grupo Santander está impulsando una

gestión avanzada de los riesgos con modelos y métricas innovadoras, a las que se suma un marco de control, reporte y escalado, que permiten identificar y gestionar los riesgos desde diferentes perspectivas.

**3. La visión anticipativa para todos los tipos de riesgos** debe estar integrada en los procesos de identificación, evaluación y gestión de los riesgos.

**4. La independencia de la función de riesgos abarca todos los riesgos y proporciona una adecuada separación entre las unidades generadoras de riesgo y las encargadas de su control.** Implica que cuenta con autoridad suficiente y 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.

**5. La gestión de riesgos tiene que contar con los mejores procesos e infraestructuras.** Grupo Santander pretende ser el modelo de referencia en un desarrollo de infraestructuras y procesos de apoyo a la gestión de los riesgos.

**6. Una cultura de riesgos integrada en toda la organización, que comprende una serie de actitudes, valores, habilidades y pautas de actuación frente a todos los riesgos.** Grupo Santander entiende que la gestión avanzada del riesgo no se podrá alcanzar sin una fuerte y constante cultura de riesgos que esté presente en todas y cada una de sus actividades.



## RESUMEN EJECUTIVO

## A. PILARES DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS

B. MODELO DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS - *Advanced Risk Management*

## 1. Mapa de riesgos

## 2. Gobierno de riesgos

## 3. Procesos y herramientas de gestión

4. Cultura de riesgos - *Risk Pro*

## C. ENTORNO Y PRÓXIMOS RETOS

## D. PERFIL DE RIESGO

## ANEXO: TRANSPARENCIA EDTF

# B. Modelo de control y gestión de riesgos - *Advanced Risk Management*

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.

Durante 2014, el Grupo puso en marcha el programa **Advanced Risk Management (ARM)** cuyo principal objetivo es contribuir en la evolución hacia una gestión avanzada, sentando las bases para disponer del mejor modelo de gestión integral de riesgos de la industria.

La implantación del ARM durante 2015 en las diferentes unidades del Grupo ha permitido avanzar en proyectos estratégicos que

ya se encontraban en curso como el *Risk Data Aggregation/Risk Reporting Framework (RDA/RRF)*, evolucionar el apetito de riesgo, fortalecer el entorno de control a través del gobierno de la función de riesgos y desarrollar nuevas iniciativas como la gestión del riesgo de modelo o el *Advanced Operational Risk Management (AORM)*, entre otras. De igual modo el programa está contribuyendo a potenciar la cultura de riesgos que sigue siendo una de las señas de identidad del Grupo.

A continuación se detallan los elementos que permiten una adecuada gestión y control de todos los riesgos derivados de la actividad de Grupo Santander.

## B.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:** 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.

- **Riesgos estructurales y capital:** 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:** 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.

Todo riesgo debe ser referenciado, para organizar su gestión y control y la información sobre el mismo, a los tipos básicos de riesgo fijados en el Mapa de Riesgos.

## B.2. Gobierno de riesgos

En línea con el objetivo de fortalecer el gobierno corporativo del Grupo, en 2015 se ha actualizado y reforzado el gobierno de la función de riesgos incorporando las mejores prácticas internacionales. En este sentido, se ha delimitado de una forma más clara las responsabilidades de los distintos comités, separando las unidades de toma de decisiones y gestión de riesgos con participación de las funciones de negocio, de las que se dedican al control de los riesgos.

El gobierno de la función de riesgos debe velar por una adecuada y eficiente toma de decisiones de riesgos así como por el control efectivo de los riesgos y asegurar que los mismos se gestionan de acuerdo con el nivel de apetito de riesgo definido por la alta dirección y de las unidades.

Con esta finalidad se establecen los siguientes principios:

- Separación de la toma de decisiones y el control de los riesgos.
- Fortalecimiento de la responsabilidad de las funciones generadoras de riesgo en la toma de decisiones.
- Asegurar que todas las decisiones de riesgos tienen un proceso formal de aprobación.
- Asegurar una visión agregada de todos los tipos de riesgos.
- Fortalecer los comités de control de riesgos.
- Mantener una estructura simple de comités.

### ▲ B.2.1. Líneas de defensa

Banco Santander sigue un modelo de gestión y control de riesgos basado en tres líneas de defensa.

**Las funciones de negocio o actividades que toman o generan exposición a un riesgo constituyen la primera línea de defensa** frente al mismo. La asunción o generación de riesgos en la primera

línea de defensa debe ajustarse al apetito y los límites definidos. Para atender su función, la primera línea de defensa debe disponer de los medios para identificar, medir, tratar y reportar los riesgos asumidos.

**La segunda línea de defensa está constituida por la función de control y supervisión de los riesgos y por 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.

La función de control de riesgos, la función de cumplimiento y la función de auditoría interna cuentan con el nivel de separación e independencia suficiente, entre sí y respecto de aquellas otras a las que controlan o supervisan, para el desempeño de sus funciones y tienen acceso al consejo de administración y/o sus comisiones a través de sus máximos responsables.

### ▲ B.2.2. Estructura de comités de riesgos

La responsabilidad en materia de control y gestión de riesgos y, en especial, en la fijación del apetito de riesgo para el Grupo, recae en última instancia en el consejo de administración, del que emanan las facultades que se delegan en comisiones y comités. El consejo se apoya en la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, como comité independiente de control y supervisión de riesgos. Adicionalmente la comisión ejecutiva dedica atención especial a la gestión de los riesgos del Grupo.



Los siguientes órganos forman el nivel superior de gobierno de riesgos.

### Órganos para el control independiente

#### 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, sostenibilidad y gobierno corporativo.

Compuesta por consejeros externos o no ejecutivos, con una mayoría representativa de consejeros independientes y presidida por un consejero independiente.

Las funciones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento en materia de riesgos 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.
- Dar asistencia al consejo en la vigilancia de la aplicación de la estrategia de riesgos y su alineación con los planes estratégicos comerciales.
- 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 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.

#### Comité de Control de Riesgos (CCR):

Este órgano colegiado se ocupa del control efectivo de los riesgos, asegurando que los mismos se gestionan de acuerdo al nivel de apetito de riesgo aprobado por el consejo, considerando en todo momento una visión integral de todos los riesgos incluidos en el marco general de riesgos. Esto supone la identificación y seguimiento de riesgos tanto actuales como emergentes, y su impacto en el perfil de riesgos del Grupo.

Este comité es presidido por el *Group Chief Risk Officer* (GCRO) del Grupo y está compuesto por ejecutivos de la entidad. Están repre-

sentados, al menos, entre otras, la función de riesgos, que ejerce la presidencia, y las funciones de cumplimiento, financiera e intervención general y control de gestión. Participarán de forma periódica los CRO de las entidades locales con el fin de reportar, entre otros, el perfil de riesgo de las distintas entidades.

El comité de control de riesgos reporta a la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y le asiste en su función de apoyo al consejo.

### Órganos para la toma de decisiones

#### Comité Ejecutivo de Riesgos (CER):

Es el órgano colegiado responsable de la gestión del riesgo, de acuerdo a las facultades atribuidas por el consejo de administración, y se ocupa, en su ámbito de actuación y decisión, de todos los riesgos.

Interviene en la toma de decisiones de asunción de riesgos al más alto nivel, garantizando que las mismas se encuentran dentro de los límites fijados en el apetito de riesgos del Grupo, e informa de su actividad al consejo o sus comisiones cuando así se requiera.

Este comité está presidido por un vicepresidente ejecutivo del consejo y está compuesto por el consejero delegado, consejeros ejecutivos, y otros ejecutivos de la entidad, estando representadas, entre otras, la función de riesgos, la función financiera y la función de cumplimiento. El CRO del Grupo tiene derecho de veto sobre las decisiones de este comité.

### ▲ B.2.3. Estructura organizativa de la función de riesgos

**El Group Chief Risk Officer (GCRO)** es el responsable de la función de riesgos en el Grupo y reporta a un vicepresidente ejecutivo del Banco, que es miembro del consejo de administración y presidente del comité ejecutivo de riesgos.

El GCRO, que realiza una labor de asesoramiento y *challenge* a la línea ejecutiva, reporta adicionalmente y de forma independiente a la comisión de riesgos, regulación y cumplimiento así como al consejo.

La gestión avanzada de riesgos tiene una visión holística y anticipativa de los riesgos, basada en el uso intensivo de modelos, dirigida a construir un sólido entorno de control al tiempo que cumple con los requerimientos del regulador y supervisor.

En este sentido, **el modelo de gestión y control de riesgos se estructura** en los siguientes ejes:

- Coordinación de la relación entre los países y la corporación, valorando la efectiva implantación del marco de gestión y control de riesgos en cada unidad y asegurando el alineamiento en la consecución de los objetivos estratégicos de riesgos.
- *Enterprise Wide Risk Management* (EWRM) implica una visión consolidada de todos los riesgos a la alta dirección y a los órganos de gobierno del Grupo, así como el desarrollo del apetito de riesgo y el ejercicio de identificación y evaluación de todos los riesgos (*Risk identification & assessment*). Adicionalmente desarrolla la relación con supervisores y reguladores en materia de riesgos.
- Control de riesgos financieros, no financieros y transversales (ver mapa de riesgos en el apartado B.1. Mapa de riesgos), verificando que la gestión y exposición por tipo de riesgo se adecua a lo establecido por la alta dirección.

- Desarrollo en el ámbito de riesgos de la normativa, metodologías, análisis de escenarios y *stress test* e infraestructura de información, así como de un gobierno de riesgos robusto.

### ▲ B.2.4. Relación del Grupo con las filiales en la gestión de riesgos

#### Respecto a la alineación de las unidades con el centro corporativo

El modelo de gestión y control de riesgos comparte, en todas las unidades del Grupo, unos principios básicos a través de los marcos corporativos. Estos emanan del propio Grupo y a ellos se adhieren las entidades filiales a través de sus respectivos órganos de administración, configurando las relaciones entre las filiales y el Grupo, incluyendo la participación de este en la toma de decisiones relevantes mediante su validación.

Más allá de estos principios y fundamentos, cada unidad adapta su gestión de riesgos a su realidad local, de acuerdo con los marcos corporativos y documentos de referencia facilitados por la corporación, 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.

Asimismo, para asegurar el control de los riesgos en el Grupo, el Modelo de Gobierno Grupo-Subsidiarias y prácticas de buen gobierno para las subsidiarias Santander fija una interacción regular y un reporte funcional de cada CRO local hacia el GCRO, así como la participación en el proceso de nombramiento, fijación de objetivos, evaluación y retribución de dichos CRO locales.

#### Respecto a la estructura de comités

El Modelo de Gobierno Grupo-Subsidiarias y prácticas de buen gobierno para las subsidiarias recomienda a cada filial que disponga de un comité de riesgos de ámbito estatutario y otro comité de riesgos de carácter ejecutivo, presidido por el CEO, en línea con los mejores estándares de gobierno corporativo, homogéneos a los existentes en el Grupo.

Los órganos de gobierno de las entidades filiales se estructuran atendiendo además a los requerimientos locales regulatorios y legales, y a la dimensión y complejidad de cada filial, 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 las 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, la Corporación 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.

## B.3. Procesos y herramientas de gestión



#### Apetito de riesgo

- **Mejora significativa de métricas** con mayor granularidad e incorporación de nuevas métricas de capital, liquidez, riesgo estructural y riesgo operacional.
- Importante **expansión** de la **cultura** y el **gobierno** del **apetito de riesgo**.



#### Risk identification and Assessment (RIA)

- Incremento en la **robustez** y **sistematicidad** de la **valoración** del **perfil de riesgo**.
- Metodología basada en:
  - Desempeño del riesgo.
  - Evaluación del entorno de control.
  - Identificación de riesgos potenciales.



#### Planes de viabilidad y resolución (recovery & resolution plans)

- **Adaptación** a nuevas **directrices internacionales**.
- **Nuevo modelo** de **gestión de crisis**.



#### Risk Data Aggregation & Risk Reporting Framework (RDA/RRF)

- **Cumplimento** de los **principios** recogidos en la **normativa BCBS239\*** para una eficaz agregación de datos y presentación de informes de riesgos.
- **Mejoras estructurales y operativas** para reforzar la información de **todos los riesgos a todos los niveles**.



#### Análisis de escenarios

- Dotar de mayor robustez a la planificación estratégica mediante el **challenge** al **modelo**.
- Elaboración de **planes de mejora** de **procesos y procedimientos**, apoyado en **ejercicios de autoevaluación**.

\* Basel Committee on Banking Supervision.

### ▲ B.3.1. 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 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 2015 se culminó el proceso de implantación local del apetito de riesgo y se reforzó con la adhesión en todas las unidades al Marco corporativo de apetito de riesgo. Dicho marco recoge requerimientos comunes en toda la organización en procesos, métricas, órganos de gobierno, controles y estándares corporativos para la integración en la gestión del apetito de riesgo, así como en su traslación efectiva y trazable a políticas y límites de gestión (*cascading down*).

En 2015 se avanzó además en la conexión de la planificación estratégica con el apetito de riesgo. En este sentido, la aprobación de los planes de negocio para los próximos tres años se acompañó en todas las unidades y en el Grupo de un análisis de su consistencia con los apetitos locales y con el apetito del Grupo. También en esta línea los planes de gestión de crisis incorporaron en 2015 una vinculación directa con métricas y límites de apetito de riesgo.

Adicionalmente se ha ampliado el alcance de las métricas, mejorando la cobertura del riesgo operacional, de liquidez y estructural, y dando un mayor desarrollo a las métricas de estrés de pérdidas y capital.

En 2016, dentro del programa *Advanced Risk Management* (ARM), se continuará trabajando en la mejora continua y profundización del apetito de riesgo reforzando entre otros el tratamiento de los riesgos no financieros, y definiendo planes de sistemas específicos para la gestión y tratamiento del apetito de riesgo.

#### 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 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 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 D.1.5.2. Planificación (Plan Estratégico Comercial), D.2.2.3. y D.2.3.3. 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 **solventia** 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	Solventia	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 tecnológico y operacional (RTO) máximas</li> <li>• Sensibilidad del margen de intereses a variaciones de tipo de interés</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> <li>• Impactos en ratios CET1 por ejercicios de tensión específicos en principales tipos de riesgo</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 riesgo operacional:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fraude</li> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Seguridad y ciberriesgo</li> <li>• Litigios</li> <li>• Otros...</li> </ul> </li> <li>• Restricciones cualitativas</li> </ul>

### Volatilidad de resultados

Su objetivo es acotar la potencial volatilidad negativa de los resultados proyectados en el plan estratégico y de negocio ante condiciones de estrés.

En este eje se recogen métricas que miden el comportamiento y evolución de pérdidas reales o potenciales sobre el negocio.

Los ejercicios de estrés incluidos en este eje miden el nivel máximo de caída de resultados, ante condiciones adversas, en los principales tipos de riesgo a los que está expuesto el Banco y con probabilidades de ocurrencia plausibles y, similares por tipo de riesgo (de forma que sean agregables).

### Solvencia

Este eje tiene por objeto asegurar que el apetito de riesgo considera de forma adecuada el mantenimiento y conservación de los recursos propios de la Entidad, preservando el capital por encima de los niveles marcados por los requisitos regulatorios y las exigencias del mercado.

Su objetivo es determinar el nivel de capital mínimo que la entidad considera necesario mantener para asumir pérdidas potenciales en condiciones tanto normales como estresadas y derivadas de su actividad y de sus planes de negocio y estratégicos.

Este enfoque de capital, incluido en el marco de apetito de riesgo, es complementario y consistente con el objetivo de capital aprobado dentro del proceso de planificación de capital implementado en el Grupo y que se extiende a un periodo de tres años (para mayor detalle ver el capítulo de D.8. Riesgo de capital del presente Informe y el Informe con Relevancia Prudencial —Pilar III—).

### Posición de liquidez

Grupo Santander ha desarrollado un modelo de financiación basada en filiales autónomas que son responsables de cubrir sus propias necesidades de liquidez. Sobre esta premisa, la gestión de liquidez se realiza a nivel de cada una de las filiales dentro de un marco corporativo de gestión que desarrolla sus principios básicos (descentralización, equilibrio a medio y largo plazo de fuentes-aplicaciones, elevado peso de depósitos de clientes, diversificación de fuentes mayoristas, reducida apelación al corto plazo, reserva suficiente de liquidez) y se construye en torno a tres pilares fundamentales: modelo de gobierno, análisis de balance y medición de riesgo de liquidez, 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 D.3. 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.

En este eje se incluyen, entre otros, límites de máxima exposición individual con clientes, de máxima exposición agregada con grandes contrapartidas, de máxima exposición por sectores de actividad, en *Commercial Real Estate* y en carteras con perfil de riesgo elevado. Adicionalmente se hace un seguimiento de los clientes con *rating* interno inferior al equivalente a grado de inversión y que superen una determinada exposición.

### 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.

### ▲ B.3.2. Risk Identification and Assessment (RIA)

Banco Santander, como parte de su gestión rutinaria, **identifica y evalúa** los riesgos a los que está expuesto en las distintas geografías en las que opera y que son inherentes a su actividad.

Con el objetivo de incrementar la **robustez** y sistematicidad en la valoración del perfil de riesgos del Grupo a finales de 2014 se inició un ejercicio corporativo **Risk Identification @ Assessment** que se ha continuado desarrollando a lo largo del presente año. Durante 2015 se ha valorado el perfil de riesgo del Grupo, sus unidades y tipos de riesgo más relevantes obteniendo un grado de correlación alto entre los resultados de sensibilidad a factores de riesgo en el ejercicio de *Risk Identification @ Assessment* y los escenarios de estrés del ICAAP corporativo.

Asimismo, el Grupo ha avanzado en el desarrollo metodológico del ejercicio corporativo *Risk Identification @ Assessment* haciendo énfasis en la identificación y valoración de potenciales factores de riesgo para el Grupo, mayor exhaustividad en la valoración del entorno de control, ampliación del perímetro del ejercicio y un enlace más robusto con la generación de escenarios idiosincráticos en la planificación de capital.

*Risk Identification @ Assessment* es una de las iniciativas que forman parte del programa **ARM** (*Advanced Risk Management*) y que tiene como objetivo la **gestión avanzada de los riesgos** para seguir siendo un **banco sólido y sostenible** a largo plazo.

Asimismo, da cumplimiento a las expectativas **regulatorias** sobre la necesidad de profundizar en el entendimiento del perfil de riesgos y la importancia de identificar, valorar y evaluar los principales riesgos de la Entidad, el entorno de control asociado y los eventuales factores que podrían suponer una amenaza para la consecución del plan estratégico del Grupo.



De acuerdo a la metodología utilizada en el ejercicio RIA, el perfil de riesgos viene determinado por una combinación de tres aspectos:



- **Desempeño del riesgo** que permite conocer el perfil por tipo de riesgo y actividad de negocio.
- **Entorno de control** para establecer, de manera objetiva, una autoevaluación de la efectividad de la gestión y control del riesgo acorde con objetivos preestablecidos y un modelo de control definido.
- **Riesgos principales (Top Risks)** para identificar los riesgos materiales que amenazan los objetivos estratégicos y de negocio y establecer planes de acción realizando un seguimiento de los mismos.

Uno de los aspectos más importantes del ejercicio RIA es el desarrollo de una metodología para identificar los **riesgos materiales** actuales que conforman el foco de atención de la alta dirección. Se consideran como tales riesgos aquellos que podrían afectar significativamente, por sí mismos o de forma agrupada, a los resultados del Banco, a su situación financiera y a la capacidad para mantener niveles apropiados de capital.

Asimismo, permite la identificación de los denominados **riesgos emergentes**, es decir, aquellos riesgos que potencialmente podrían tener un impacto adverso en el desempeño futuro del Grupo, si bien su resultado y horizonte temporal es incierto y difícil de predecir (para más detalle ver la sección Riesgos emergentes del capítulo C. Entorno y próximos retos).

**El objetivo para 2016** es potenciar el ejercicio de identificación y evaluación contemplando la totalidad de los riesgos y extendiendo el perímetro a todas las entidades donde el Grupo tiene presencia.

### ■ B.3.3. 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 incorporación del juicio experto y el conocimiento de las carteras, cuestionando y contrastando el resultado de los modelos.
- El *backtesting* o contraste periódico del resultado de los modelos contra los datos observados, que asegure la adecuación de dichos resultados.

#### Usos del análisis de escenarios

- **Usos regulatorios:** en los que se realizan ejercicios de estrés de escenarios bajo las directrices marcadas por el regulador europeo o cada uno de los distintos reguladores nacionales que supervisan al Banco.
- **Ejercicios internos** de autoevaluación de capital (ICAAP) o liquidez (ILAAP) 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 de capital y liquidez, si bien tienen 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 B.3.1. Apetito de riesgo y estructura de límites y D.3. Riesgo de liquidez y financiación del presente Informe.
- **Gestión diaria de riesgos.** El análisis de escenarios se utiliza en procesos presupuestarios y de planificación estratégica, 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 D.1.5.2. Planificación (Plan Estratégico Comercial), de mercado (D.2.2.1.6. y D.2.2.2.3. Análisis de escenarios) y liquidez (D.3.2.2. Análisis de balance y medición del riesgo de liquidez) se ofrece un mayor detalle.

### Proyecto análisis de escenarios en el programa *Advanced Risk Management*

De cara a mejorar la gestión a través de métricas y modelos avanzados, el proyecto de análisis de escenarios se ha incorporado a las iniciativas que forman parte del programa *Advanced Risk Management* (ARM), estructurándose en torno a cuatro ejes:

- **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.
- **Metodología:** elaboración de planes de desarrollo de modelos estadísticos de estrés que tengan una precisión y granularidad suficiente como para satisfacer los requerimientos, no solo de la regulación y supervisión actual, sino también para mejorar la capacidad predictiva del riesgo acorde con una gestión avanzada.
- **Procesos y procedimientos:** ejecución continua de ejercicios de autoevaluación y planes de mejora para evolucionar los procesos en el contexto de la gestión avanzada de análisis de escenarios.

### ▲ B.3.4. Planes de viabilidad y de resolución (*recovery & resolution plans*)

En 2015 se ha preparado la sexta versión del 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. Dicho plan ha sido elaborado, por primera vez, a petición del Banco Central Europeo que ha pasado a ser el supervisor principal de Grupo Santander (según mandato asignado bajo el Mecanismo Único de Supervisión, que entró en vigor el 4 de noviembre de 2014), partiendo de la normativa aplicable en la Unión Europea<sup>1</sup>. El Plan también sigue las recomendaciones no vinculantes efectuadas en la materia por organismos internacionales tales como el Consejo de Estabilidad Financiera (*Financial Stability Board-FSB*)<sup>2</sup>.

El plan, al igual que se hizo en las anteriores versiones desde 2010 a 2014, se presentó a las autoridades competentes (por primera vez al BCE, en el mes de diciembre, a diferencia de años precedentes en los que se hacía entrega al Banco de España) para su evaluación durante el primer semestre de 2016.

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 los países referidos anteriormente pertenecientes a la Unión Europea donde, con independencia de su obligatoriedad por formar parte del plan corporativo, su desarrollo completo obedece

igualmente a iniciativas regulatorias derivadas de la trasposición a su ordenamiento local de la Directiva 2014/59/UE (Directiva Unión Europea de Gestión de Crisis).

**Durante el año 2015**, se ha realizado un trabajo de adaptación de la estructura y contenido del plan a las nuevas directrices internacionales, aprovechando para introducir mejoras en los capítulos de gobierno de la potencial situación de crisis (principalmente relacionadas con la estructura de indicadores y con el gobierno general de situación de crisis) y de análisis estratégico.

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 años.

La aprobación del plan corporativo corresponde al consejo de administración, sin perjuicio de que el contenido y datos relevantes del mismo sean presentados y discutidos previamente en los principales comités de gestión y control del Banco (comisión ejecutiva, comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, comité ejecutivo de riesgos, comité de capital). 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 2016 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, así como las necesarias para lograr la plena adaptación de la estructura de los planes locales al nuevo marco corporativo europeo, dentro de las restricciones que puedan derivarse de exigencias locales.

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. En particular, el plan corporativo fue analizado en una sesión del CMG celebrada el 3 de diciembre. 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 Estados Unidos corresponde a las propias entidades, habiendo presentado el Grupo su tercera versión de los planes de resolución locales (uno para el conjunto de las actividades 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).

1. Fundamentalmente, Directiva 2014/59/UE (Directiva Unión Europea de Gestión de Crisis); desarrollos regulatorios en vigor de la EBA en materia de *recovery* (EBA/RTS/2014/11; EBA/GL/2014/06; EBA/GL/2015/02); Consejo técnico EBA a la comisión sobre identificación de *core business lines* y funciones críticas (EBA/op/2015/05); desarrollos regulatorios EBA pendientes de aprobación (EBA/CP/2015/01 sobre ITS plantillas ítems de resolución); desarrollos regulatorios EBA no directamente ligados a temática *recovery* pero con implicaciones de relieve (EBA/GL/2015/03 sobre *triggers* intervención temprana); regulación local de España: Ley 11/2015 de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión.

2. FSB *Key Attributes of Effective Resolution Regimes for Financial Institutions* (15 de octubre de 2014, tras actualización de la primera publicación en octubre de 2011).

### ▲ B.3.5. Risk Data Aggregation & Risk Reporting Framework (RDA/RRF)

En los últimos ejercicios el Grupo ha desarrollado e implantado las mejoras estructurales y operativas necesarias para reforzar y consolidar la visión integral de los riesgos, basada en información completa, precisa y recurrente, permitiéndole a la alta dirección valorar y decidir en consecuencia.

En este contexto, Santander ha considerado que los requerimientos regulatorios están alineados con el plan estratégico de transformación de riesgos, de tal modo que a fecha actual el Grupo cumple con los estándares recogidos en la normativa BCBS 239. Durante 2015 se ha completado con éxito el proyecto lanzado a inicios de 2014 cuyo principal objetivo era asegurar que la información de riesgos a la alta dirección incorporará los principios básicos del *Risk Data Aggregation* (RDA).

Los informes de riesgos guardan un adecuado **equilibrio** entre **datos, análisis y comentarios cualitativos**, incorporan medidas **forward-looking**, información de **apetito de riesgo, límites y riesgos emergentes**, y son **distribuidos en tiempo y forma** a la **alta dirección**.

En materia de **gobierno** se ha constituido el comité de calidad del dato e información de riesgos, responsable de la ejecución de las medidas determinadas por el consejo en esta materia; y adicionalmente, se ha implementado una metodología común de gestión de la información a través de los pertinentes modelos, procedimientos y guías.

El Grupo cuenta con una **taxonomía común de reporting** de riesgos, que cubre todas las áreas de riesgo significativas dentro de la organización, en consonancia con la dimensión, el perfil de riesgo y la actividad del Grupo.

Los informes que recibe la alta dirección y que aseguran la adecuada gestión del riesgo y la correspondiente toma de decisiones son:

- **Informe de riesgos del Grupo**

- **Informes por factor de riesgo:**

- Riesgo de crédito.
- Riesgo de mercado y estructurales.
- Riesgo operacional.
- Capital.
- Cumplimiento comercialización.
- Cumplimiento normativo.
- Prevención del Blanqueo de Capitales (PBC).
- Riesgo no prudencial (SAC).

- **Informe de riesgos de cada unidad**

Se han implantado importantes **desarrollos tecnológicos** que han permitido mejorar las capacidades de agregación de la información de forma completa, exacta, fiable y trazable. La información en todo el Grupo se ciñe a una taxonomía de datos definida y recogida en un diccionario de datos único al que el personal del banco competente en materia de riesgos tiene acceso.

Uno de los compromisos de Grupo Santander es introducir nuevas tecnologías que pongan en valor el dato, su gestión y análisis. Todo ello está contemplado en planes plurianuales adaptados a la realidad de la Corporación y de las geografías en las que se opera.

### B.3.6. Entorno de control

El modelo de gestión de riesgos cuenta con un **entorno de control** 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 de riesgos del Grupo estén enmarcados dentro de los mandatos que establecen tanto el consejo de administración como los reguladores.

Los **principales elementos** que aseguran un control efectivo son:

1. La clara **asignación de responsabilidades** en las funciones generadoras de riesgos, mediante la toma de decisiones y el control propio de su actividad.
2. El **control especializado** de cada factor de riesgo.
3. La **supervisión y consolidación** agregada de todos los riesgos.
4. La **evaluación** de los **mecanismos de control**.
5. La evaluación independiente por parte de **auditoría interna**.

## B.4. Cultura de riesgos - *Risk Pro*

Nuestra cultura interna (*The Santander way*) incluye una manera Santander de gestionar los riesgos, una cultura de riesgos Santander, denominada *risk pro*, que es una de nuestras principales ventajas competitivas en el mercado.

Contar con una sólida cultura de riesgos es una de las claves que ha permitido a Grupo Santander responder a las variaciones de los ciclos económicos, las nuevas exigencias de los clientes y el incremento de la competencia, y posicionarse como una entidad en la que confían empleados, clientes, accionistas y la sociedad.

Hoy, en un entorno en constante evolución, con nuevos tipos de riesgos y mayores requisitos de los reguladores, Grupo Santander quiere mantener una gestión de riesgos excelente para lograr un crecimiento sostenible.

Así, la excelencia en la gestión de riesgos es una de las prioridades estratégicas que se ha marcado el Grupo. Esto implica consolidar una fuerte cultura de riesgos en toda la organización, una cultura de riesgos que conozcan y apliquen todos los empleados de Grupo Santander.

Esta cultura de riesgos se define a través de cinco principios que han de formar parte de la gestión del día a día de todos los empleados del Grupo:

**Responsabilidad**, porque todas las unidades y empleados (con independencia de la función que desempeñen) deben conocer y entender los riesgos en que incurren en su actividad diaria y ser responsables de su identificación, valoración, gestión y reporte.

**Resiliencia**, entendida como la suma de prudencia y flexibilidad. Todos los empleados deben ser prudentes y evitar aquellos riesgos que no conocen o que sobrepasan el apetito de riesgo establecido. Y también han de ser flexibles, porque la gestión de riesgos tiene que adaptarse rápidamente a nuevos entornos y escenarios imprevistos.

**Desafío**, porque se promueve el debate continuo dentro de la organización. Se cuestiona de forma proactiva, positiva y abierta cómo gestionar los riesgos y así tener siempre una visión que permita anticiparse a futuros retos.

**Sencillez**, porque una gestión universal de los riesgos requiere de procesos y decisiones claras, documentadas y entendibles por empleados y clientes.

Y, por supuesto, **orientación al cliente**. Todas las acciones de riesgos están orientadas al cliente, en sus intereses a largo plazo. La visión de Grupo Santander es ser el mejor banco comercial, ganándonos la confianza de empleados, clientes, accionistas y la sociedad. El camino para conseguirlo pasa por contribuir proactivamente al progreso de nuestros clientes con una gestión excelente de los riesgos.



La cultura de riesgos, *risk pro*, se está fortaleciendo en todas las unidades de Grupo Santander a través de tres palancas:

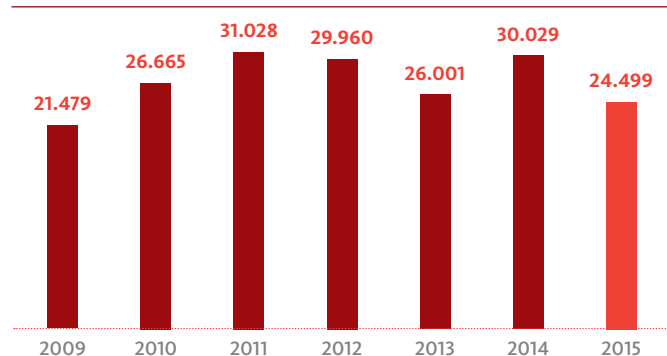
- **El desarrollo de un modelo para la gestión avanzada de riesgos (*Advanced Risk Management Programme-ARM*)**. Se trata de un sólido e integrado programa que tiene como objetivo construir el futuro a través de una gestión y visión anticipada de todos los riesgos, mientras protege nuestro presente con un sólido entorno de control. Para Grupo Santander la gestión avanzada de los riesgos es una prioridad para seguir siendo un banco sólido y sostenible a largo plazo.
- En su primera fase, ARM ha conseguido que todos los bancos del Grupo estén alineados con las directrices regulatorias y tengan establecidos los hitos de las iniciativas que componen este programa. Una de las más importantes implica contar con un sólido gobierno corporativo de la función de riesgos.
- **El desarrollo de capacidades y actitudes para conseguir una gestión avanzada de riesgos**. Se ha puesto en marcha un amplio plan, que continuará a lo largo de los próximos años, para que todas las unidades y empleados conozcan la cultura de riesgos, entiendan con claridad sus implicaciones y profundicen en la mejora de sus actitudes y comportamientos en la gestión de riesgos.
- **El establecimiento y seguimiento de medidas para determinar el estatus de la cultura de riesgos en todo el Grupo**. Se están recopilando evidencias de las iniciativas de cultura que se han puesto en marcha, con una monitorización sistemática, para conocer el grado de conocimiento de la cultura de riesgos y poder identificar de forma continua los puntos de mejora y planes de acción.

### Actividades formativas

Una de las herramientas para consolidar la cultura de riesgos es la formación. A través de la escuela corporativa de riesgos, Santander garantiza la formación y el desarrollo de todos los profesionales de riesgos con criterios homogéneos. En 2015, la escuela corporativa de riesgos cumplió diez años de funcionamiento. Durante este tiempo, ha trabajado junto con las diez escuelas locales para potenciar el liderazgo del Banco en esta materia, reforzando continuamente las capacidades de los directivos y profesionales de riesgos.

A lo largo de este ejercicio se impartieron 24.499 horas de formación, realizadas por 6.271 asistentes de Grupo Santander. La escuela imparte formación a profesionales de otros segmentos del negocio, y particularmente del área Comercial, alineando la exigencia de la gestión de los riesgos con los objetivos del negocio.

### ■ Horas de formación



En 2016, el objetivo es extender esta formación a todo el Grupo con la puesta en marcha de nuevas actividades formativas y la ayuda de nuevas tecnologías digitales de cara a conseguir una formación más efectiva e innovadora.

## risk pro

All the Santander team engaged in risk

Es

la cultura de riesgos de Grupo Santander, que está totalmente alineada con los principios generales de Sencillo, Personal y Justo.

Es

el conjunto de comportamientos que cada uno de los empleados debe desarrollar para gestionar de forma proactiva los riesgos que surgen en la actividad diaria.

Es

la contribución de los que formamos parte de Santander a la sostenibilidad del Banco en el futuro a través de la construcción de un sólido presente.



## RESUMEN EJECUTIVO

## A. PILARES DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS

B. MODELO DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS - *Advanced Risk Management***C. ENTORNO Y PRÓXIMOS RETOS**

## D. PERFIL DE RIESGO

## ANEXO: TRANSPARENCIA EDTF

# C. Entorno y próximos retos

En 2015 la economía mundial ha moderado su crecimiento debido a que la gradual revitalización de las economías avanzadas —más intensa en EE.UU. y Reino Unido pero también en la eurozona— se ha visto más que compensada por la desaceleración de los emergentes.

El crecimiento ha sido inferior a lo esperado a comienzos de año. En economías avanzadas debido a circunstancias puntuales que pesaron al inicio de año sobre EE.UU., lo que no impidió en diciembre una ligera subida de tipos de interés por parte de la FED. En la eurozona la mejora fue moderada hasta la firma del tercer rescate de Grecia y una política más activa por parte del BCE (*Quantitative Easing*). Los países emergentes se han visto afectados por la desaceleración de China (y el cambio en la composición de su crecimiento), la caída del precio de las materias primas, los problemas de naturaleza geopolítica y un cierto deterioro de las condiciones financieras (menores flujos de salidas de capital, alza de las primas de riesgo, caídas de las bolsas).

En este entorno, Banco Santander mantiene su perfil de riesgo medio-bajo, con una mejora de la calidad crediticia que se refleja en las principales ratios: tasa de mora en 4,36% (-83 p.b. respecto a diciembre de 2014), coste de crédito en 1,25% (-18 p.b. respecto a diciembre de 2014) y tasa de cobertura en niveles del 73% (+6 p.p. respecto a diciembre de 2014).

El **entorno regulatorio** durante 2015 se ha seguido caracterizando por unos requisitos prudenciales muy exigentes. Alguno de los aspectos más relevantes que se han producido durante este año son:

- La revisión por parte del Comité de Basilea de las propuestas iniciales de los marcos prudenciales de riesgo de crédito, mercado y operacional.
- Los avances normativos en relación a los mecanismos de absorción de pérdidas ante situaciones de resolución (MREL y TLAC).

- La publicación por parte de la Autoridad Bancaria Europea (EBA) de los resultados del ejercicio de transparencia, como antesala del ejercicio de *stress test* que tendrá lugar durante 2016.
- El avance por parte de las entidades en proyectos destinados a abordar el cambio normativo en materia de provisiones que entrará en vigor a partir de 2018 según el estándar IFRS 9 [ver detalle en Cuadro 1].

El Grupo Santander otorga máxima prioridad al cumplimiento regulatorio, y realiza en consecuencia un seguimiento permanente de las novedades normativas. Durante 2015, entre otras iniciativas, destacamos los avances en los desarrollos destinados a cumplir los requisitos de la normativa *Volcker* (para más detalle ver la sección 3. Regulaciones de mercados, del apartado D.5.4. Cumplimiento regulatorio) y los estándares internacionales en cuanto a agregación de datos de riesgos (RDA) (para más detalle ver el apartado B.3.5. Risk Data Aggregation & Risk Reporting Framework).

Por otro lado, desde el punto de vista **supervisor**, en 2015 se ha cumplido un año de la entrada en vigor en la eurozona del Mecanismo Único de Supervisión (SSM por sus siglas en inglés). La actividad supervisora de las entidades bancarias de la eurozona se ha realizado a través de la implantación de los equipos conjuntos de supervisión (JST por sus siglas en inglés) y de una forma de supervisión continua común que incluye la utilización de la metodología conocida como Procedimiento de Evaluación y Revisión Supervisora (SREP<sup>3</sup> por sus siglas en inglés). Dicha metodología pivota en torno a cuatro ejes:

- a. Análisis del modelo de negocio;
- b. Evaluación del gobierno interno y de los controles globales;
- c. Evaluación de los riesgos para el capital; y
- d. Evaluación de los riesgos de liquidez.

3. Según el documento publicado por la Autoridad Bancaria Europea (EBA): *Guidelines on common procedures and methodologies for the supervisory review and evaluation process (SREP)*.

La supervisión recurrente basada en esta metodología SREP se complementa con inspecciones a medida por parte del supervisor, bien de forma conjunta a varias entidades supervisadas (*thematic review*), bien mediante el análisis individualizado de un asunto particular propio de una entidad (inspección *in situ*).

### Riesgos emergentes

En la actualidad el sector bancario tiene que hacer frente a nuevos riesgos de distinta índole y magnitud. La identificación y seguimiento de estos riesgos emergentes facilita la visión *forward-looking* en la gestión de riesgos y permite a la alta dirección establecer planes de acción ante las amenazas detectadas y en consecuencia la adaptación del apetito de riesgo del Grupo. El ejercicio de *Risk Identification and Assessment* (RIA), mencionado anteriormente, permite la identificación y valoración de estos riesgos, siendo los principales los que se detallan a continuación:

**Entorno macroeconómico:** las principales fuentes de incertidumbre macroeconómica que podrían afectar en el próximo ejercicio la actividad de Banco Santander son:

- El entorno sostenido de **tipos de interés bajos** en **Europa**.
- El **impacto** en las distintas economías que podrían tener **políticas monetarias divergentes** con implicaciones potenciales sobre los tipos de cambio y la estabilidad financiera debido a:
  - La subida de tipos de interés en Estados Unidos y el ritmo de la misma (*flight to quality*),
  - Las ampliaciones del programa de compras de deuda por parte del BCE y,
  - La expansión monetaria en China y Japón.
- Posibles **tensiones de liquidez** en los mercados.
- El **ajuste** de la economía **china** y de su modelo productivo.
- La **evolución** del **precio** de las **materias primas** y su impacto tanto en economías emergentes como en mercados desarrollados.
- El empeoramiento de la situación económica y fiscal de **Brasil**.

El modelo de negocio de Banco Santander, basado en la diversificación geográfica y en una banca de clientes, fortalece la estabilidad de los resultados incluso en periodos de incertidumbre macroeconómica facilitando mantener un perfil de riesgo medio-bajo.

**Entorno competitivo:** la industria financiera se encuentra ante el reto de adaptar su modo de hacer negocio a las nuevas necesidades de los clientes. El futuro del sector financiero pasa por la transformación digital. Este hecho ha favorecido la aparición de nuevos competidores —*start-up* financieras, grandes empresas tecnológicas, etc.— que entran en distintos segmentos del negocio financiero. Identificar y valorar el impacto de este riesgo en el negocio ha permitido a Banco Santander transformar esta amenaza en una oportunidad. La innovación y transformación digital es una de las piezas clave de nuestro modelo de negocio. Numerosas iniciativas se están llevando a cabo en este ámbito: inversiones a través de *Santander InnoVentures* en *start-up* como *MyCheck*, *iZettle*, *Cyanogen*, etc., alianzas con escuelas de negocio, avances en la utilización de técnicas de *big data*, etc.

Adicionalmente, en los últimos años parte de la actividad financiera, y por tanto sus riesgos, se han desplazado hacia entidades menos reguladas, lo que se conoce como *shadow banking*. Esto hace necesario aumentar la supervisión y regulación de este tipo de banca de cara a garantizar la solvencia del sistema financiero y mitigar posibles efectos contagio en el resto del sector, garantizando de este modo un entorno competitivo en igualdad de condiciones.

**Entorno regulatorio:** la respuesta a la crisis financiera explica la intensa actividad en propuestas normativas de las autoridades en los últimos años. Este contexto cambiante y el nivel creciente de exigencia, ha impuesto importantes costes de implementación y cumplimiento en las entidades, y ha contribuido a una reducción significativa del ROE.

2016 se espera sea un año importante en el que el Comité de Basilea cierre sus trabajos encaminados a hacer el marco prudencial más sencillo, comparable y sensible al riesgo. Tras cerrar el tratamiento de riesgo de mercado, esperamos termine este año la revisión del riesgo de crédito, riesgo operacional y uso de modelos internos. Se espera una aproximación híbrida, en la que el uso de los modelos internos será permitido pero con limitaciones.

En Europa queda pendiente el acuerdo final sobre la propuesta de reforma estructural (separación de las actividades mayorista y minorista), por la falta de consenso en torno al papel del supervisor y el grado de discrecionalidad/automatismo en la aplicación de esta medida. En el ámbito de los servicios financieros minoristas, la Comisión Europea quiere analizar qué restricciones existen para el desarrollo del mercado común europeo de servicios financieros. Además, en 2016 esperamos se avance en las transposiciones nacionales de la Directiva de Mercados de Instrumentos Financieros (MiFID II) y la implementación de la Directiva de Cuentas de Pagos.

Es muy relevante para la industria contar con un marco regulatorio estable y duradero, que permita establecer estrategias válidas en el medio plazo, así como hacer una valoración continua y global del impacto de dicho marco para asegurar que se alcanza un buen equilibrio entre estabilidad financiera y crecimiento económico. En este sentido, las propuestas regulatorias descritas, a las que se suman propuestas recientes de nuevos impuestos a la banca (en Reino Unido o Polonia) y algunas aún en discusión, como el *Financial Transaction Tax* europeo, siguen generando incertidumbre.

**Entorno geopolítico:** la inestabilidad en las relaciones internacionales que originalmente tiene efectos en la volatilidad de variables financieras y que pueden llegar a afectar a la economía real, genera riesgo geopolítico. Las principales inestabilidades identificadas de cara a futuro se centran en el debate sobre la permanencia de Reino Unido en la Unión Europea (*Brexit*), el ciclo político de España, la crisis Rusia-Ucrania, los conflictos en Oriente Medio, la crisis de los refugiados y el terrorismo internacional. Una vez más, la **diversificación geográfica** equilibrada entre mercados maduros y emergentes mitiga el posible impacto de las tensiones derivadas de este tipo de riesgo.

Por último, relativo a los **riesgos no financieros**, sigue aumentando el impacto de los incidentes relacionados con la **ciberseguridad** que afectan a todos los sectores, incluido el financiero. Dada la importancia y potencial impacto de este riesgo, el Banco sigue impulsando medidas preventivas de cara a estar preparados ante incidentes de esta naturaleza. En el apartado D.4.4. Medidas de mitigación de Riesgo Operacional se detallan este tipo de medidas.

## Cuadro 1: Nuevo modelo clasificación y valoración de instrumentos financieros (NIIF 9 / IFRS 9)

### 1. Introducción

En julio de 2014 el *International Accounting Standards Board* (IASB) aprobó la Norma Internacional de Información Financiera 9 – Instrumentos Financieros (NIIF 9 o IFRS 9 por sus siglas en inglés), destinada a sustituir la IAS39 – Instrumentos financieros: reconocimiento y valoración siguiendo las directrices surgidas en la reunión del G-20 de abril de 2009.

La NIIF 9, que establece los requerimientos de reconocimiento y medición tanto de los instrumentos financieros como de ciertas clases de contratos de compraventa de elementos no financieros, será de aplicación a partir de 1 de enero de 2018, siendo necesario el endoso previo por parte de la Unión Europea.

### 2. Modelo propuesto por la NIIF 9

Los principales aspectos contenidos en la nueva normativa son:

#### 2.a Clasificación de instrumentos financieros

El criterio de clasificación de los activos financieros dependerá tanto del modelo de negocio para su gestión como de las características de sus flujos contractuales. En base a lo anterior, el activo se medirá a coste amortizado, a valor razonable con cambios en el patrimonio neto, o a valor razonable con cambios en el resultado del periodo. La NIIF 9 establece además la opción de designar un instrumento a valor razonable con cambios en resultados bajo ciertas condiciones.

#### 2.b Modelo de deterioro por riesgo de crédito

La principal novedad con respecto a la normativa actual radica en que el nuevo estándar contable introduce el concepto de la pérdida esperada frente al modelo actual (NIC 39) fundamentado en la pérdida incurrida.

#### Perímetro de aplicación

El modelo de deterioro de activos de NIIF 9 aplica a los activos financieros valorados a coste amortizado, a los instrumentos de deuda valorados a valor razonable a través de otro resultado integral, a cobros por arrendamientos, así como a los riesgos y compromisos contingentes no valorados a valor razonable.

#### Clasificación de instrumentos financieros por fases

La cartera de instrumentos financieros sujetos a deterioro se dividirá en tres categorías, atendiendo a la fase en la que se encuentre cada instrumento referente a su nivel de riesgo de crédito:

- Fase 1: se entenderá que un instrumento financiero se encuentra en esta fase cuando no haya tenido lugar un incre-

mento significativo del riesgo desde su reconocimiento inicial. En su caso, la corrección valorativa por pérdidas reflejará las pérdidas crediticias esperadas que resultan de *defaults* posibles en el transcurso de los 12 meses siguientes a la fecha de reporte.

- Fase 2: en caso de que haya tenido lugar un incremento significativo del riesgo desde la fecha en que se reconoció inicialmente, sin que se haya materializado el deterioro, el instrumento financiero se encuadrará dentro de esta fase. En este caso, el importe relativo a la corrección valorativa por pérdidas reflejará las pérdidas esperadas por *defaults* a lo largo de la vida residual del instrumento financiero.
- Fase 3: un instrumento financiero se catalogará dentro de esta fase cuando se considere efectivamente deteriorado. En este caso, el importe relativo a la corrección valorativa por pérdidas reflejará las pérdidas esperadas por riesgo de crédito a lo largo de la vida residual esperada del instrumento financiero.

#### Metodología de estimación de deterioro

Para las categorías de instrumentos financieros anteriores, se deberá reflejar como corrección de valor por pérdidas un importe equivalente a la pérdida esperada por *default* en un plazo igual a los 12 meses siguientes a la fecha de reporte salvo en aquellos casos en los que haya tenido lugar un incremento significativo del riesgo desde la fecha de reconocimiento inicial. En este último caso, la corrección valorativa ascenderá a un importe igual a la pérdida esperada por eventos de crédito a lo largo del resto de la vida esperada del instrumento financiero.

La metodología requerida para la cuantificación de la pérdida esperada por eventos de crédito estará basada en una consideración no sesgada y ponderada por probabilidad de ocurrencia de un rango de posibles escenarios futuros que pudieran impactar en el cobro de los flujos de efectivo contractuales, teniendo siempre en cuenta tanto el valor temporal del dinero, como toda la información disponible y relevante sobre hechos pasados, condiciones actuales y predicciones de evolución de los factores macroeconómicos que se demuestren relevantes para la estimación de este importe.

A este respecto, para activos financieros, una pérdida crediticia es el valor presente de la diferencia entre los flujos de efectivo contractuales que se deben a una entidad según el contrato y los flujos de efectivo que la entidad espera recibir.

Por su parte, para compromisos de préstamo sin utilizar, una pérdida crediticia es el valor presente de la diferencia entre los flujos de efectivo contractuales que se deben a la entidad si el tenedor del compromiso de préstamo dispone del préstamo y los flujos de efectivo que la entidad espera recibir si se dispone del préstamo.

La medición de la pérdida esperada se realiza a través de los siguientes factores:

- Exposición o *Exposure at Default* (EAD): es el importe de la operación expuesto a riesgo de crédito correspondiente al momento temporal para el que se considera la probabilidad de que la contraparte incurra en impago. Se estimará dicho importe en aquellos casos en los que el calendario de amortización de la operación pudiera verse modificado, en cumplimiento de la normativa.
- Probabilidad de *Default* (PD): se define como la probabilidad de que la contraparte incumpla sus obligaciones de pago de capital y/o intereses. A efectos de la NIIF 9 se considerará tanto la PD-12 meses, que es la probabilidad de que el instrumento financiero entre en *default* en los próximos 12 meses, como la PD *lifetime*, que considera la probabilidad de que la operación entre en *default* entre la fecha de reporte y la fecha de vencimiento residual de la operación. El estándar requiere que se considere información futura relevante para la estimación de estos parámetros.
- Severidad o *Loss Given Default* (LGD): es la pérdida producida en caso de que se produzca *default*, es decir, el porcentaje de la exposición que no podrá ser recuperado en caso de *default*. Depende principalmente de la actualización de las garantías asociadas a la operación y de los flujos futuros que se esperan recuperar. Conforme a lo establecido en la normativa, deberá tenerse en cuenta información futura para su estimación.
- Tasa de descuento: es la tasa que, aplicada a los flujos de efectivo futuros estimados durante la vida esperada del activo, iguala el valor neto presente del instrumento financiero a su valor en libros. Con carácter general, no se debe tener en cuenta, a la hora de calcular la tasa de descuento, las pérdidas esperadas por *default* al realizar la estimación de flujos futuros de efectivo salvo en aquellos casos en los que el activo se considere deteriorado, en cuyo caso el tipo de interés aplicado sí tendrá en cuenta dichas pérdidas y se denominará tipo de interés efectivo ajustado por riesgo de crédito.

### Registro del deterioro

La principal novedad con respecto a la normativa actual radica en que en el caso de los activos medidos a valor razonable con cambios en otro resultado integral, se reflejará la parte de los cambios en el valor razonable debido a pérdidas crediticias esperadas en la cuenta de pérdidas y ganancias del ejercicio en que se produce la variación, reflejando el resto en otro resultado integral.

### 2.c Contabilidad de coberturas

La NIIF 9 incorpora nuevos requerimientos en contabilidad de coberturas que tienen como doble objetivo simplificar los requerimientos actuales y alinear la contabilidad de coberturas con la gestión de riesgos permitiendo una mayor variedad de instrumentos financieros derivados que podrían ser considerados como instrumentos de cobertura.

Asimismo, se requieren desgloses adicionales que proporcionen información útil sobre el efecto que la contabilidad de coberturas tiene en los estados financieros así como la estrategia de gestión de riesgos de la Entidad.

### 3. Estrategia de implantación de NIIF 9

El Grupo tiene establecida una línea de trabajo con el objetivo de adaptar sus procesos a la nueva normativa de clasificación de instrumentos financieros, contabilidad de coberturas y de estimación del deterioro del riesgo de crédito, de manera que dichos procesos sean aplicables de forma homogénea para todas las unidades del Grupo y, al mismo tiempo, adaptados a las particularidades de cada unidad.

Para ello, el Grupo está trabajando en la definición de un modelo interno objetivo y en el análisis del conjunto de cambios que son necesarios para adaptar las clasificaciones contables y los modelos de estimación del deterioro del riesgo de crédito vigente en cada unidad hacia aquel previamente definido.

En principio, la estructura de gobierno implantada actualmente tanto a nivel corporativo como en cada una de las unidades, cumple con los requerimientos contenidos en la nueva normativa.

En cuanto a la estructura de gobierno del proyecto, el Grupo ha constituido una reunión periódica de dirección del proyecto, y un equipo de trabajo encargado de realizar las tareas del mismo, así como garantizar la involucración de los equipos responsables correspondientes.

En este sentido, las principales divisiones involucradas al más alto nivel en el proyecto, y por tanto representadas en los órganos de gobierno del proyecto mencionados anteriormente, son las de Riesgos, Intervención General y Tecnología y Operaciones.

A continuación se muestra un detalle de las principales fases e hitos de dicho proyecto:

- **Análisis / Diagnóstico (2015 y primer semestre de 2016):** esta fase consiste principalmente en la realización de un análisis de la normativa y su impacto en los procesos del Grupo.
- **Diseño y desarrollo (2015 y 2016):** esta fase comprende la definición de requerimientos funcionales y traducción de requerimientos al ámbito tecnológico, la selección y desarrollo de sistemas necesarios, la identificación de aprovisionamientos de información necesarios, y la construcción del nuevo modelo operativo en cumplimiento de los requerimientos normativos.
- **Implantación (2016-2017):** esta fase comprende la estabilización del modelo, la generación de reportes estables y validados y la optimización en tiempos de ejecución, al objeto de garantizar una implementación efectiva del modelo.
- **Ejecución Paralela (2017):** esta fase consiste principalmente en la transición al nuevo modelo operativo mediante el testeo del funcionamiento efectivo del modelo, la simulación de cálculos, así como de la generación de información comparable y de reporte en paralelo al modelo actual, con el objetivo de verificar la consistencia de modelos y los sistemas de reporte, así como facilitar la comprensión de las asunciones y sensibilidades del mismo por parte de la dirección.
- **Entrada en vigor de la norma:** 1 de enero de 2018.

#### 4. Guías y normativas complementarias

Como complemento a la normativa emitida por el IASB, diversos organismos reguladores y supervisores han emitido consideraciones adicionales, tanto con respecto del modelo de deterioro de activos financieros de la NIIF 9 como a elementos directamente relacionados con el mismo. Entre los mismos, destacan los siguientes documentos e iniciativas:

- **Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés)** – *The EBA 2016 Annual Work Programme* (septiembre 2015): establece un plan de trabajo en donde se incluye entre otros, un análisis tanto cuantitativo como cualitativo de la NIIF 9 como resultado de las normas técnicas y directrices que la Autoridad Bancaria Europea va a desarrollar para proporcionar asesoramiento en las áreas de contabilidad y auditoría.
- **Autoridad Bancaria Europea (EBA, por sus siglas en inglés)** – **Borrador de Guía en la aplicación de la definición de *default* bajo el artículo 178 del Reglamento (UE) nº 575/2013 (septiembre 2015, estatus consulta):** el objetivo del documento es proveer al sector de unas guías a partir de las cuales se armonice la definición de *default* utilizada en el uso de modelos internos hacia la existente a efectos regulatorios.
- **Enhanced Disclosure Task Force EDTF – Impacto de los modelos de pérdida esperada en los desgloses de riesgos (noviembre 2015, estatus definitivo):** el EDTF, del que el Grupo forma parte desde su creación, es un grupo de trabajo formado por entidades financieras, gestores de fondos, auditores y empresas de *rating* que fue promovido por el *Financial Stability Board* en 2012 con el objetivo principal de mejorar la calidad, comparabilidad y transparencia en la divulgación de información financiera. Durante 2015, el grupo de trabajo ha revisado los principios y recomendaciones originales para incluir la información propia de un modelo de provisiones basado en pérdida esperada (ECL por sus siglas en inglés). La publicación de información sugerida se adapta temporalmente al calendario de implantación tentativo de las nuevas normativas, e incluye recomendaciones que tienen carácter transitorio para la fase de implantación y otras con carácter permanente.
- **Comité de Supervisión Bancaria de Basilea - Orientaciones sobre riesgo de crédito y contabilidad de pérdidas crediticias esperadas (diciembre 2015, estatus definitivo):** el documento emitido por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea establece, a través de 11 principios y orientaciones de supervisión, una orientación sobre buenas prácticas de riesgo de crédito asociadas a la implementación y continua aplicación de los marcos contables relativos al cálculo de pérdidas crediticias esperadas, y en concreto para la NIIF 9.



## RESUMEN EJECUTIVO

A. PILARES DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS

B. MODELO DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS - *Advanced Risk Management*

C. ENTORNO Y PRÓXIMOS RETOS

## D. PERFIL DE RIESGO

1. Riesgo de crédito

2. Riesgo de mercado de negociación y estructurales

3. Riesgo de liquidez y financiación

4. Riesgo operacional

5. Riesgo de cumplimiento y conducta

6. Riesgo de modelo

7. Riesgo estratégico

8. Riesgo de capital

ANEXO: TRANSPARENCIA EDTF

# D. Perfil de riesgo

## D.1. Riesgo de crédito

### 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 2015 y su evolución** [pág. 200-207].

Posteriormente se relacionan las **principales geografías**, detallando las características más relevantes desde el punto de vista de riesgo de crédito [pág. 208-215].

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. 216-224].

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. 224-229].

### D.1.1. 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:

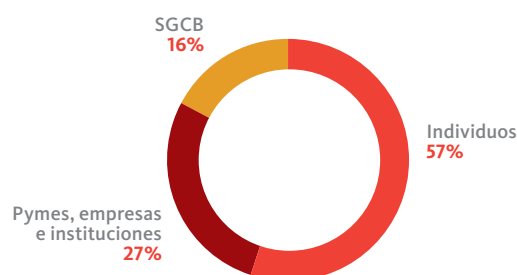
- El segmento de **individuos** incluye todas las personas físicas, con excepción de aquellas con una actividad empresarial. Este segmen-

to 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 **Santander Global Corporate Banking-SGCB** 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.

### Distribución riesgo de crédito



El perfil de Grupo Santander es principalmente minorista, siendo el 84% del riesgo total generado por el negocio de banca comercial.

## ▲ D.1.2. Principales magnitudes y evolución

### D.1.2.1. Mapa global de riesgo de crédito 2015

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 al 31 de diciembre de 2015.

#### ■ Exposición bruta a riesgo de crédito clasificada por sociedad jurídica

Millones de euros. Datos a 31 de diciembre de 2015

	Crédito a clientes		Crédito a entidades <sup>2</sup>		Renta fija <sup>3</sup>		Derivados y Repos	Total
	Dispuesto <sup>1</sup>	Disponible	Dispuesto	Disponible	Soberana	Privada	REC <sup>4</sup>	
<b>Europa continental</b>	<b>327.556</b>	<b>77.739</b>	<b>30.890</b>	<b>288</b>	<b>55.387</b>	<b>12.772</b>	<b>24.397</b>	<b>529.030</b>
España	208.341	63.381	21.432	125	42.694	7.263	21.836	365.071
Alemania	31.488	830	2.396	-	-	348	8	35.069
Portugal	32.792	4.591	3.489	104	6.803	3.771	2.073	53.622
Otros	54.936	8.938	3.574	59	5.891	1.390	480	75.267
<b>Reino Unido</b>	<b>277.225</b>	<b>48.144</b>	<b>23.625</b>	<b>-</b>	<b>6.153</b>	<b>8.248</b>	<b>18.971</b>	<b>382.366</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>149.039</b>	<b>35.139</b>	<b>24.273</b>	<b>13</b>	<b>25.460</b>	<b>6.108</b>	<b>8.260</b>	<b>248.292</b>
Brasil	69.182	21.316	14.820	12	16.226	4.826	5.291	131.673
Chile	34.836	8.363	1.725	0	1.665	976	1.469	49.034
México	30.566	5.165	3.164	-	6.046	274	1.466	46.681
Otros	14.455	297	4.565	-	1.523	32	34	20.905
<b>Estados Unidos</b>	<b>85.548</b>	<b>33.667</b>	<b>10.151</b>	<b>333</b>	<b>8.685</b>	<b>10.746</b>	<b>478</b>	<b>149.609</b>
<b>Resto del mundo</b>	<b>596</b>	<b>191</b>	<b>108</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>896</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>839.964</b>	<b>194.881</b>	<b>89.048</b>	<b>634</b>	<b>95.685</b>	<b>37.875</b>	<b>52.106</b>	<b>1.310.192</b>
% s/Total	64,1%	14,9%	6,8%	0,0%	7,3%	2,9%	4,0%	100,0%
Var. s/ dic-14	6,4%	8,0%	15,2%	-74,0%	12,2%	13,9%	4,2%	7,5%

#### ■ Evolución exposición bruta a riesgo de crédito

Millones de euros

	2015	2014	2013	Var.s/14	Var.s/13
<b>Europa continental</b>	<b>529.030</b>	<b>480.551</b>	<b>473.267</b>	<b>10,1%</b>	<b>11,8%</b>
España	365.071	333.227	327.900	9,6%	11,3%
Alemania	35.069	32.929	33.481	6,5%	4,7%
Portugal	53.622	43.754	41.013	22,6%	30,7%
Otros	75.267	70.641	70.872	6,5%	6,2%
<b>Reino Unido</b>	<b>382.366</b>	<b>349.169</b>	<b>320.571</b>	<b>9,5%</b>	<b>19,3%</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>248.292</b>	<b>264.459</b>	<b>241.592</b>	<b>-6,1%</b>	<b>2,8%</b>
Brasil	131.673	160.532	141.119	-18,0%	-6,7%
Chile	49.034	46.084	44.147	6,4%	11,1%
México	46.681	43.639	39.066	7,0%	19,5%
Otros	20.905	14.204	17.260	47,2%	21,1%
<b>Estados Unidos</b>	<b>149.609</b>	<b>123.758</b>	<b>73.945</b>	<b>20,9%</b>	<b>102,3%</b>
<b>Resto del mundo</b>	<b>896</b>	<b>450</b>	<b>265</b>	<b>98,8%</b>	<b>237,8%</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>1.310.192</b>	<b>1.218.387</b>	<b>1.109.640</b>	<b>7,5%</b>	<b>18,1%</b>

1. Saldos dispuestos con clientes incluyen riesgos contingentes (detalle en informe de auditoría y cuentas anuales, nota 35) y excluyen repos (6.272 millones de euros) y otros activos financieros créditos clientes (4.673 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 2015 asciende a 1.310.192 millones de euros. Predomina el crédito a clientes y entidades de crédito, suponiendo en conjunto un 86% del total.

Durante el año 2015, la exposición a riesgo de crédito ha experimentado un aumento del 7,5%, debido principalmente al efecto conjunto de la subida del crédito en Reino Unido, EE.UU., España y Portugal.

El riesgo se encuentra diversificado entre las principales zonas geográficas donde el Grupo tiene presencia: Europa continental un 41%, Reino Unido un 29%, Latinoamérica un 19% y Estados Unidos un 11%.

### Cambios en el perímetro

En 2015 se han producido diferentes cambios en el perímetro de la exposición bruta de riesgo de crédito del Grupo. Destacan los siguientes:

#### Santander Consumer Finance

Incorporación al negocio de financiación al consumo el acuerdo con PSA (*Joint Venture* al 50% entre el Banque PSA Finance y Santander Consumer Finance), cuyo objetivo principal es la financiación de la compra de automóviles de las marcas Peugeot, Citroën y DS por parte de clientes finales, así como las operaciones con vehículos de ocasión en los concesionarios de las tres marcas francesas. Dicha incorporación ha supuesto un incremento de aproximadamente 15.000 millones de euros de exposición durante el ejercicio 2015.

Esta alianza ha permitido a SCF fortalecer su posición en el mercado reforzando su presencia en países en los que ya cuenta con exposición como España, Reino Unido y Portugal, y entrando en nuevos mercados, como Francia y Suiza ampliando así el perímetro durante 2015.

La cartera incorporada presenta una tasa de mora en torno a 2,4% al

cierre de año, contribuyendo a los esfuerzos realizados durante 2015 para bajar la tasa de mora de SCF en su conjunto. La cobertura de la nueva incorporación se sitúa en niveles en torno al 110%, similares a los de SCF. En 2016 se espera una incorporación adicional en torno a 6.000 millones de euros en seis países de Europa continuando la estrategia de ampliación de perímetro con similar perfil de riesgos.

Por otro lado, se destacan las adquisiciones de Retop, que consolida el negocio de financiación al consumo en Uruguay, y de Carfinco, que permite incorporar el negocio de financiación de automóviles en Canadá al perímetro de Santander Consumer Finance.

En diciembre se realizó la adquisición de la mayor parte de los activos y pasivos de **Banco Internacional do Funchal (Banif)** por parte de Santander Totta en Portugal, incrementando de esta forma la cuota de mercado en el país.

#### D.1.2.2. Evolución magnitudes en 2015

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 de 2015

	Riesgo crediticio con clientes <sup>2</sup> (millones de euros)			Morosidad (millones de euros)			Tasa de morosidad (%)		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
<b>Europa continental</b>	<b>321.395</b>	<b>310.008</b>	<b>312.167</b>	<b>23.355</b>	<b>27.526</b>	<b>28.496</b>	<b>7,27</b>	<b>8,88</b>	<b>9,13</b>
España	173.032	182.974	189.783	11.293	13.512	14.223	6,53	7,38	7,49
Santander Consumer Finance <sup>1</sup>	76.688	63.654	58.628	2.625	3.067	2.351	3,42	4,82	4,01
Portugal	31.922	25.588	26.810	2.380	2.275	2.177	7,46	8,89	8,12
Polonia	20.951	18.920	18.101	1.319	1.405	1.419	6,30	7,42	7,84
<b>Reino Unido</b>	<b>282.182</b>	<b>256.337</b>	<b>235.627</b>	<b>4.292</b>	<b>4.590</b>	<b>4.663</b>	<b>1,52</b>	<b>1,79</b>	<b>1,98</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>151.302</b>	<b>161.974</b>	<b>146.956</b>	<b>7.512</b>	<b>7.767</b>	<b>7.342</b>	<b>4,96</b>	<b>4,79</b>	<b>5,00</b>
Brasil	72.173	90.572	79.216	4.319	4.572	4.469	5,98	5,05	5,64
México	32.463	27.893	24.024	1.096	1.071	878	3,38	3,84	3,66
Chile	35.213	33.514	31.645	1.980	1.999	1.872	5,62	5,97	5,91
Argentina	6.328	5.703	5.283	73	92	75	1,15	1,61	1,42
<b>Estados Unidos</b>	<b>90.727</b>	<b>76.014</b>	<b>44.372</b>	<b>1.935</b>	<b>1.838</b>	<b>1.151</b>	<b>2,13</b>	<b>2,42</b>	<b>2,60</b>
Puerto Rico	3.924	3.871	4.023	273	288	253	6,96	7,45	6,29
Santander Bank	54.089	45.817	40.349	627	647	898	1,16	1,41	2,23
SC USA	28.280	22.782	—	1.034	903	—	3,66	3,97	—
<b>Total Grupo</b>	<b>850.909</b>	<b>804.084</b>	<b>738.558</b>	<b>37.094</b>	<b>41.709</b>	<b>41.652</b>	<b>4,36</b>	<b>5,19</b>	<b>5,64</b>

	Tasa de cobertura (%)			Dotación neta de ASR <sup>3</sup> (millones de euros)			Coste del crédito (% s/riesgo) <sup>4</sup>		
	2015	2014	2013	2015	2014	2013	2015	2014	2013
<b>Europa continental</b>	<b>64,2</b>	<b>57,2</b>	<b>57,3</b>	<b>1.975</b>	<b>2.880</b>	<b>3.603</b>	<b>0,68</b>	<b>1,01</b>	<b>1,23</b>
España	48,1	45,5	44,0	992	1.745	2.411	0,62	1,06	1,38
Santander Consumer Finance <sup>1</sup>	109,1	100,1	105,3	537	544	565	0,77	0,90	0,96
Portugal	99,0	51,8	50,0	72	124	192	0,29	0,50	0,73
Polonia	64,0	60,3	61,8	167	186	167	0,87	1,04	1,01
<b>Reino Unido</b>	<b>38,2</b>	<b>41,9</b>	<b>41,6</b>	<b>107</b>	<b>332</b>	<b>580</b>	<b>0,03</b>	<b>0,14</b>	<b>0,24</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>79,0</b>	<b>84,5</b>	<b>85,4</b>	<b>4.950</b>	<b>5.119</b>	<b>6.435</b>	<b>3,36</b>	<b>3,70</b>	<b>4,43</b>
Brasil	83,7	95,4	95,1	3.297	3.682	4.894	4,50	4,91	6,34
México	90,6	86,1	97,5	877	756	801	2,91	2,98	3,47
Chile	53,9	52,4	51,1	567	521	597	1,65	1,75	1,92
Argentina	194,2	143,3	140,4	148	121	119	2,15	2,54	2,12
<b>Estados Unidos</b>	<b>225,0</b>	<b>193,6</b>	<b>86,6</b>	<b>3.103</b>	<b>2.233</b>	<b>43</b>	<b>3,66</b>	<b>3,31</b>	<b>(0,00)</b>
Puerto Rico	48,5	55,6	61,6	85	55	48	2,12	1,43	1,13
Santander Bank	114,5	109,4	93,6	64	26	(5)	0,13	0,06	(0,01)
SC USA	337,1	296,2	—	2.954	2.152	—	10,97	10,76	—
<b>Total Grupo</b>	<b>73,1</b>	<b>67,2</b>	<b>61,7</b>	<b>10.108</b>	<b>10.562</b>	<b>10.863</b>	<b>1,25</b>	<b>1,43</b>	<b>1,53</b>

1. SCF incluye PSA en los datos de 2015.

2. Incluye créditos brutos a clientes, avales y créditos documentarios.

3. Activos en Suspense Recuperados (1.375 millones de euros).

4. Coste del crédito = dotaciones insolvencias doce meses / inversión crediticia media.

NOTA: Se han reelaborado los datos de 2014 por el traspaso de las unidades de Banco Santander International y la sucursal de Nueva York a EE.UU.

En 2015 el riesgo de crédito con clientes se incrementa un 6%. El crecimiento, en moneda local, es generalizado a excepción de España (aunque teniendo en cuenta solo el crédito a clientes, este aumenta ligeramente). La caída de inversión en Brasil en euros es provocada por la devaluación sufrida por el real brasileño a lo largo del año.

Estos niveles de inversión, junto con una caída de la morosidad hasta los 37.094 millones de euros (-11% respecto a 2014), reducen la tasa de morosidad del Grupo hasta el 4,36% (-83 p.b. respecto a 2014).

Para la cobertura de esta morosidad, el Grupo ha contabilizado unas dotaciones para insolvencias de 10.108 millones de euros (-4% respecto a 2014), una vez deducidos los fallidos recuperados. Este descenso se materializa en una caída del coste de crédito hasta el 1,25%, que suponen 18 p.b. menos que el año anterior.

Los fondos totales para insolvencias son de 27.121 millones de euros, situando la tasa de cobertura del Grupo en el 73%. 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

RIESGO CREDITICIO CON CLIENTES				850.909*	
Desglose 1	Dispuesto clientes		Repos, otros activos financieros		
	839.964**		10.945		
Desglose 2	Inversión crediticia (crédito clientela)		Riesgo de firma		
	812.833		38.076		
INVERSIÓN CREDITICIA (CRÉDITO CLIENTELA)		812.833			
				Otros	
				4.532	
CRÉDITOS CLIENTES (BRUTO)		817.365			
		Inversión crediticia		Cartera de negociación	Valor razonable
		796.991		6.081	14.293
Fondos					
(26.517)		Activo: inversión crediticia: créditos a clientes			
		770.474		6.081	14.293
CRÉDITOS CLIENTES (NETO)		790.848			
BALANCE DEL CAPÍTULO INFORME FINANCIERO CONSOLIDADO					

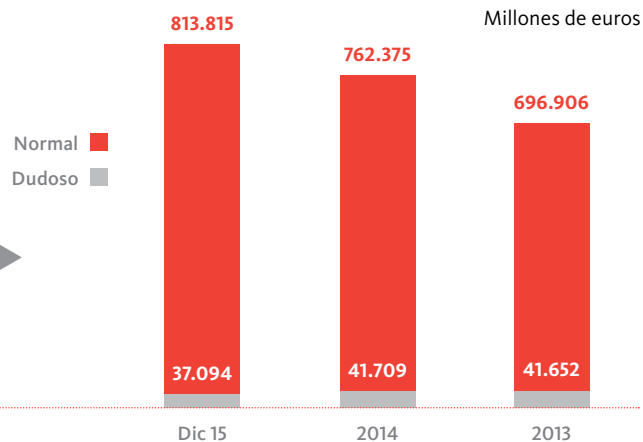
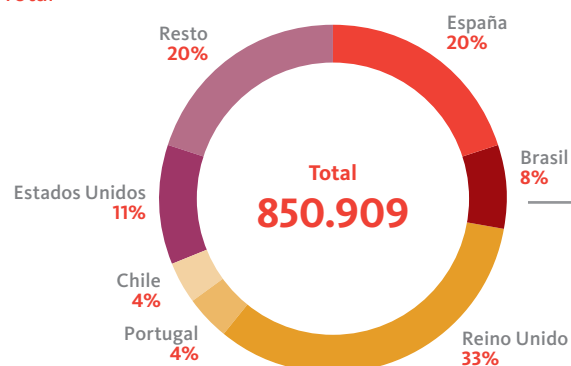
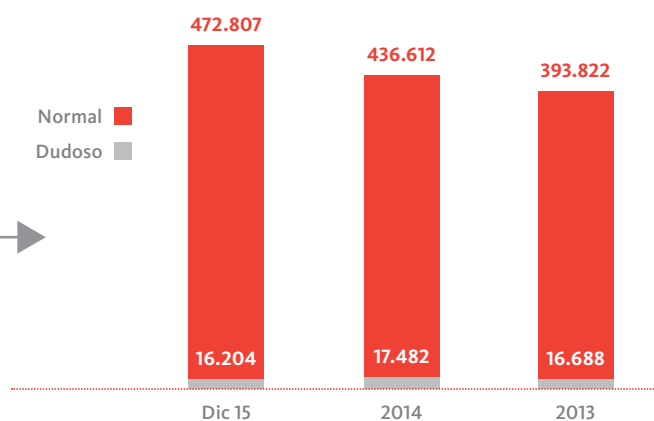
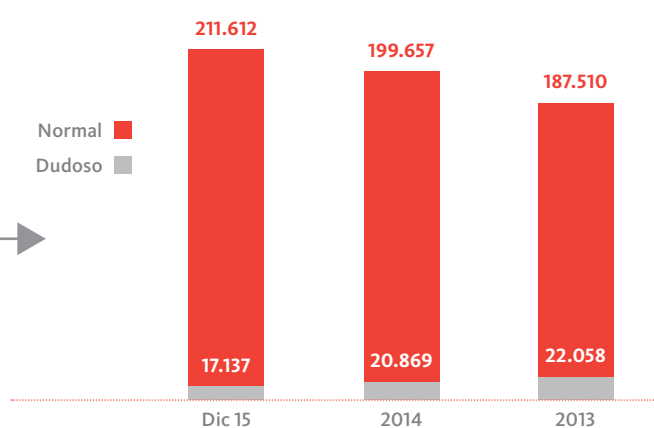
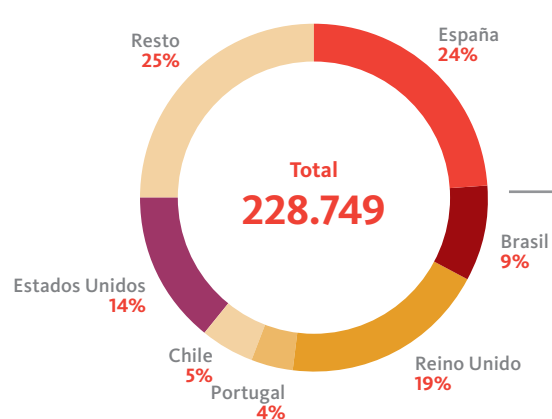
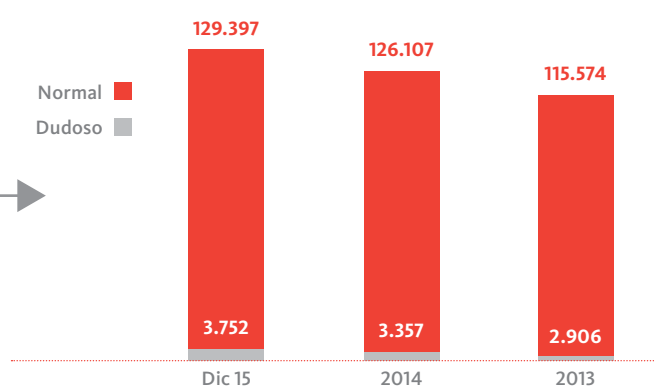
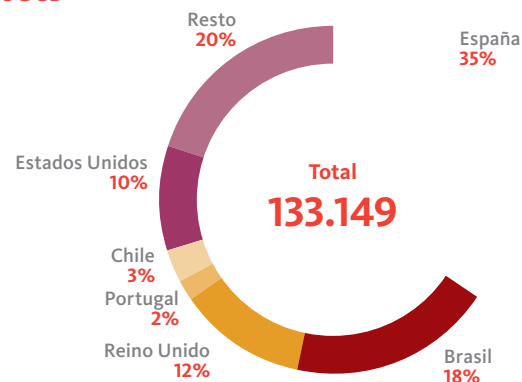
APARTADO RIESGO DE CRÉDITO

\* Tabla Principales magnitudes

\*\* Tabla Exposición bruta a riesgo de crédito

**Distribución geográfica y segmentación**

Atendiendo a la segmentación descrita anteriormente, la distribución geográfica y situación de la cartera queda como se muestra en los siguientes gráficos:

**Total****Individuos****Pymes, empresas e instituciones****SGCB**



A continuación, se comentan las principales magnitudes por área geográfica:

#### • Europa continental

- En **España**<sup>4</sup> la tasa de mora se sitúa en 6,53 % (-85 p.b. respecto a 2014), a pesar de la reducción del denominador, debido a la evolución favorable de la morosidad principalmente en Pymes y empresas. La tasa de cobertura asciende hasta el 48% (+3 p.p. en el año).
- Portugal** cierra el año con un decrecimiento en la tasa de mora de hasta el 7,46%, (-143 p.b. en 2015) y un incremento de la tasa de cobertura hasta el 99%, (+47 p.p. en el año). Esta evolución es consecuencia de la caída de la cartera morosa en la mayoría de los segmentos y de la incorporación de Banif.
- En **Polonia** continúa la tendencia decreciente de la tasa de mora hasta situarse en el 6,3% (-112 p.b. respecto a 2014). La ratio de cobertura se incrementa hasta el 64%.
- En **Santander Consumer** la tasa de mora, tras la ampliación del perímetro, se sitúa en 3,42% (-140 p.b. en el año) con buen desempeño general de las carteras en todos los países. La tasa de cobertura se incrementa hasta el 109%.
- Reino Unido**<sup>5</sup> reduce su ratio de morosidad situándolo en el 1,52% (-27 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 sitúa en el 38%.
- Brasil**<sup>6</sup>, en un entorno macroeconómico adverso, la gestión proactiva de riesgos permite un crecimiento contenido de la tasa de mora hasta el 5,98% (+93 p.b. en el año). La tasa de cobertura se sitúa en el 84%.
- Chile** reduce su tasa de mora situándola en 5,62 % (-35 p.b. en el año), gracias al buen comportamiento de la morosidad en la mayoría de los segmentos. La tasa de cobertura alcanza el 54%.
- En **México** la tasa de mora desciende hasta el 3,38% (-46 p.b. en el año), con un crecimiento del riesgo crediticio muy superior al de la cartera morosa. La tasa de cobertura se sitúa en el 91%.
- En **Estados Unidos** la tasa de mora se reduce hasta 2,13% (-29 p.b. en el año) y la tasa de cobertura aumenta situándose en 225% (+31 p.p. desde 2014).
- En Santander Bank la ratio de mora se sitúa en 1,16% (-25 p.b.), como consecuencia del buen comportamiento generalizado de las carteras, mientras que la cobertura asciende a 115%.
- En cuanto a SCUSA, la alta rotación de la cartera y la activa gestión del crédito de la unidad permiten situar la tasa de mora en el 3,66% y que la cobertura se eleve hasta el 337%.
- Puerto Rico por su parte desciende la tasa de mora llegando al 6,96%, mientras que la cobertura se reduce hasta el 49%.

#### 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 0,30% del total del riesgo crediticio con clientes. La siguiente tabla muestra el desglose a 31 de diciembre de 2015, clasificado en función de la antigüedad del primer vencimiento:

#### ■ Importes vencidos pendientes de cobro

Millones de euros

	Menos de 1 mes	De 1 a 2 meses	De 2 a 3 meses
Depósitos en entidades de crédito	5	-	-
Crédito a la clientela	1.654	553	407
Administraciones públicas	4	0	0
Otros sectores privados	1.650	553	407
Valores representativos de deuda	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1.659</b>	<b>553</b>	<b>407</b>

#### Cartera dudosa y dotaciones: evolución y desglose

Los activos dudosos se clasifican en:

#### • Activos dudosos por razón de la morosidad de la contraparte:

Aquellos instrumentos de deuda, cualquiera que sea su titular o garantía, que tengan algún importe vencido con más de 90 días de antigüedad son provisionados de forma individualizada, teniendo en cuenta la antigüedad de los importes impagados, las garantías aportadas y la situación económica de la contraparte y de los garantes.

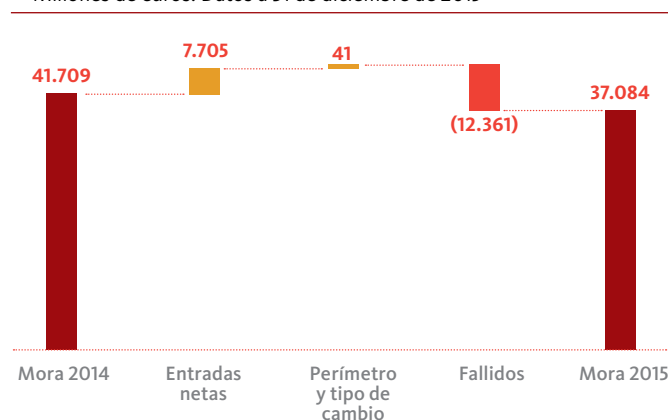
#### • Activos dudosos por razones distintas de la morosidad de la contraparte:

Aquellos instrumentos de deuda, en los que, sin concurrir razones para clasificarlos como dudosos por razón de la morosidad, se presentan dudas razonables sobre su reembolso en los términos pactados contractualmente, se provisionan individualmente, siendo su cobertura la diferencia entre el importe registrado en el activo y el valor actual de los flujos de efectivo que se espera cobrar.

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. Datos a 31 de diciembre de 2015



4. No incluye actividad inmobiliaria. Más detalle en el apartado D.1.3.2. España.

5. Más detalle en el apartado D.1.3.1. Reino Unido.

6. Más detalle en el apartado D.1.3.3. Brasil.

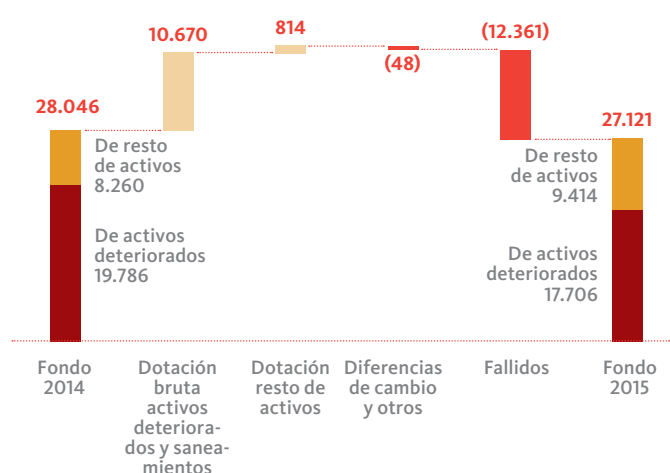
## ■ Evolución 2013-2015

Millones de euros

	2013	2014	2015
<b>Mora (inicio del periodo)</b>	<b>36.061</b>	<b>41.652</b>	<b>41.709</b>
Entradas netas	17.596	9.652	7.705
Perímetro	743	497	106
Diferencias de cambio y otros	(2.122)	1.734	(65)
Fallidos	(10.626)	(11.827)	(12.361)
<b>Mora (fin del periodo)</b>	<b>41.652</b>	<b>41.709</b>	<b>37.094</b>

## ■ Evolución de los fondos de insolvencia según los conceptos que los componen

Millones de euros. Datos a 31 de diciembre de 2015



## ■ Evolución 2013-2015

Millones de euros

	2013	2014	2015
<b>Fondo (inicio del periodo)</b>	<b>26.111</b>	<b>25.681</b>	<b>28.046</b>
De activos deteriorados	19.431	19.118	19.786
De resto de activos	6.681	6.563	8.260
<b>Dotación bruta activos deteriorados y saneamientos</b>	<b>11.881</b>	<b>11.766</b>	<b>10.670</b>
Dotación	11.686	11.766	10.670
Saneamientos	195	-	-
<b>Dotación resto de activos</b>	<b>242</b>	<b>156</b>	<b>814</b>
<b>Diferencias de cambio y otros</b>	<b>(1.928)</b>	<b>2.271</b>	<b>(48)</b>
<b>Fallidos</b>	<b>(10.626)</b>	<b>(11.827)</b>	<b>(12.361)</b>
<b>Fondo (fin del periodo)</b>	<b>25.681</b>	<b>28.046</b>	<b>27.121</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 que pudieran afectar de forma material a 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 irre recuperables.
- 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 que 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 para facilitar la identificación de las situaciones de dificultad financiera que pudieran afectar materialmente a la atención de las obligaciones de pago.

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 a evaluar, 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 más severos aún 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), la 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, incluso en la determinación de las provisiones, con independencia de que, como consecuencia de la misma, la operación quede al corriente de pago.

Respecto al volumen de reconducciones, el total de la cartera a 31 de diciembre de 2015 asciende a 55.362 millones de euros, con el siguiente detalle<sup>7</sup>:

#### ■ Volumen de reconducciones

Millones de euros

	No dudoso	Dudoso	Riesgo total	
	Importe	Importe	Importe	% Cobertura específica s/total
<b>Total reconducciones</b>	<b>34.189</b>	<b>21.173</b>	<b>55.362</b>	<b>20%</b>

El nivel de reconducciones del Grupo disminuye un 2,4% (-1.341 millones de euros), continuando la senda de reducción iniciada en 2013 (14,1% de caída acumulada en los tres últimos ejercicios, considerando igualdad de perímetro). Del mismo modo, disminuye su representatividad respecto al total del riesgo de crédito con clientes del Grupo, 6,5% actual frente al 7% del ejercicio anterior.

Atendiendo a la clasificación crediticia, mejora la calidad de la cartera, un 62% se encuentra en situación no dudosa (58% en 2014). Destaca el alto nivel de garantías existentes (un 77% cuenta con garantía real) y la adecuada cobertura mediante provisiones específicas (20% sobre el total de la cartera reconducida y 52% sobre la cartera dudosa).

#### Métricas de gestión<sup>8</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 periodo, 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.

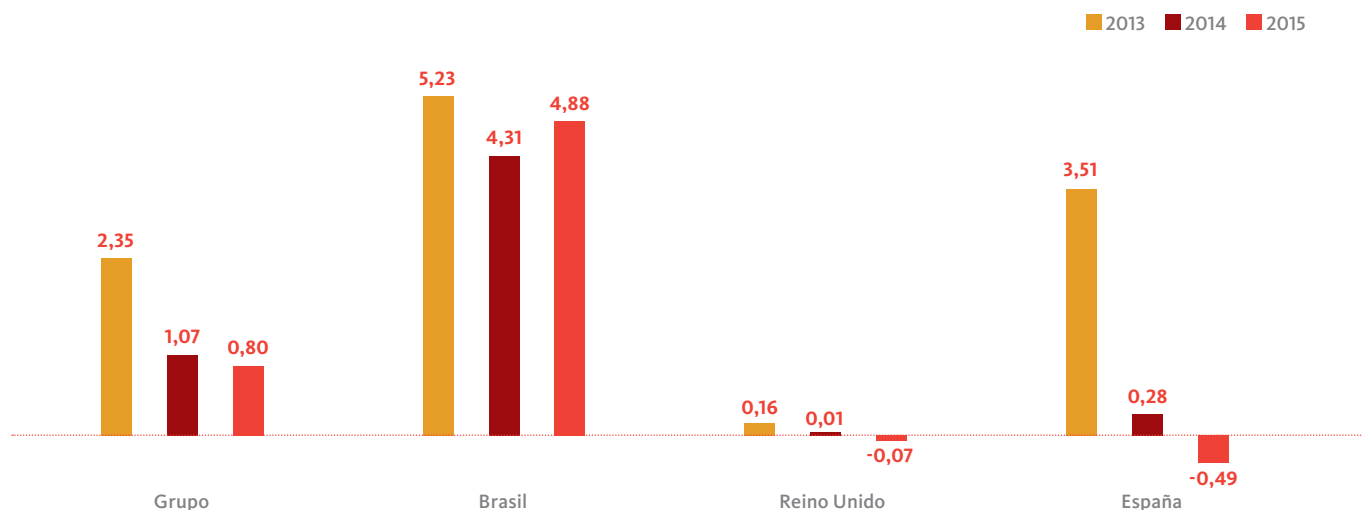
7. Las cifras de cartera no dudosa incluyen la cartera en clasificación normal y subestándar de la Circular 4/2004 de Banco de España. Para mayor detalle, consultar la nota 54 del Informe de auditoría y cuentas anuales.

8. Para más detalle sobre estas métricas consultar el apartado D.1.5.6. Medición y control, en este mismo capítulo.

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 continúa en 2015 con su tendencia de caída, a pesar del incremento experimentado en Brasil.

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 originen generalmente una pérdida esperada menor, fruto de la recuperación que se produce en caso de *default* a través del inmueble hipotecado.

La pérdida esperada con clientes de la cartera en situación normal es del 1,00% (prácticamente igual que la de 2014 que fue 1,01%), siendo del 0,79% para el conjunto de la exposición crediticia del Grupo (0,82% en 2014), manteniéndose el perfil de riesgo de crédito medio-bajo.

#### ■ Segmentación de la exposición a riesgo de crédito

Segmento	EAD <sup>1</sup>	% EAD total	PD Media	LGD Media	Pérdida esperada
Deuda soberana	180.192	15,9%	0,13%	18,67%	0,02%
Bancos y otras entidades financieras	71.704	6,3%	0,29%	38,49%	0,11%
Sector público	3.794	0,3%	1,66%	21,25%	0,35%
Corporativa	160.498	14,2%	0,65%	31,46%	0,21%
Pequeñas y medianas empresas	161.934	14,3%	2,77%	40,12%	1,11%
Hipotecario particulares	343.213	30,4%	2,56%	7,38%	0,19%
Consumo particulares	145.001	12,8%	6,89%	48,13%	3,32%
Tarjetas de crédito particulares	46.229	4,1%	3,25%	64,54%	2,10%
Otros activos	17.209	1,5%	2,48%	41,30%	1,03%
Promemoria clientes <sup>2</sup>	860.669	76,2%	3,01%	33,11%	1,00%
<b>Total</b>	<b>1.129.773</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,37%</b>	<b>33,15%</b>	<b>0,79%</b>

Datos a diciembre de 2015.

1. Excluye activos dudosos.

2. Excluye deuda soberana, bancos y otras entidades financieras, y otros activos.

### D.1.3. 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 D.1.2.2. Evolución magnitudes en 2015.

#### D.1.3.1. Reino Unido

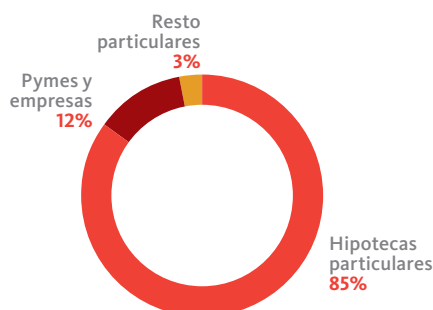
##### D.1.3.1.1. Visión general de la cartera

El riesgo crediticio con clientes en Reino Unido asciende a 282.182 millones de euros al cierre de diciembre de 2015, representando un 33% del total del Grupo.

La cartera de Santander UK se distribuye por segmentos según el siguiente gráfico:

##### Segmentación de la cartera

%



##### D.1.3.1.2. 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 2015 asciende a 207.319 millones de euros.

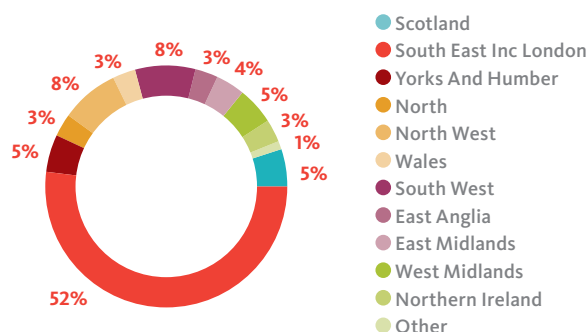
Esta cartera está compuesta por operaciones de préstamos hipotecarios para la adquisición o reforma de vivienda, concedidos tanto a clientes nuevos como a los ya existentes, siempre con rango de primera hipoteca, ya que no se originan operaciones que impliquen segundas o sucesivas cargas sobre los inmuebles hipotecados.

El inmueble sobre el que se constituye la garantía hipotecaria ha de estar siempre localizado dentro del territorio del Reino Unido, independientemente del destino de la financiación, excepto en el caso de algunas operaciones puntuales realizadas en la Isla de Man. Existe la posibilidad de conceder préstamos para la adquisición de viviendas fuera del Reino Unido, pero la garantía hipotecaria debe estar en todo caso constituida sobre una propiedad sita en el país.

Geográficamente, la exposición crediticia es más predominante en la zona sureste del país, y especialmente la zona metropolitana de Londres, donde se observa un comportamiento de precios al alza durante el último año.

##### Concentración Geográfica

%



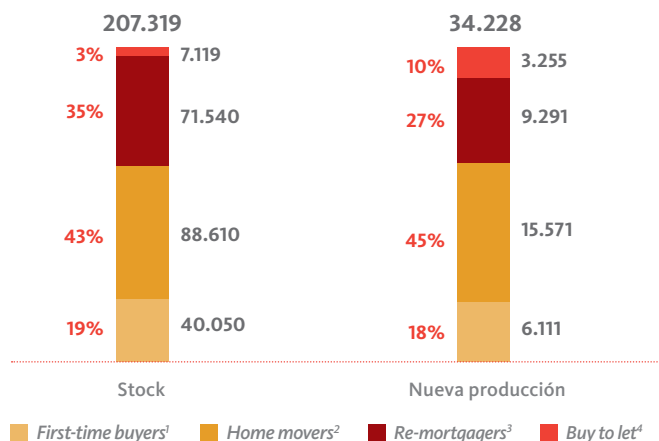
Todas las propiedades son valoradas de forma independiente antes de la aprobación de cada nueva operación, de acuerdo a los principios establecidos por el Grupo en su gestión de riesgos.

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 buyers*: clientes que adquieren una vivienda por primera vez.
2. *Home movers*: clientes que cambian de vivienda, con o sin cambio de la entidad financiera que concede el préstamo.
3. *Re-mortgages*: 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** (38,8%)<sup>9</sup>: 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 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.

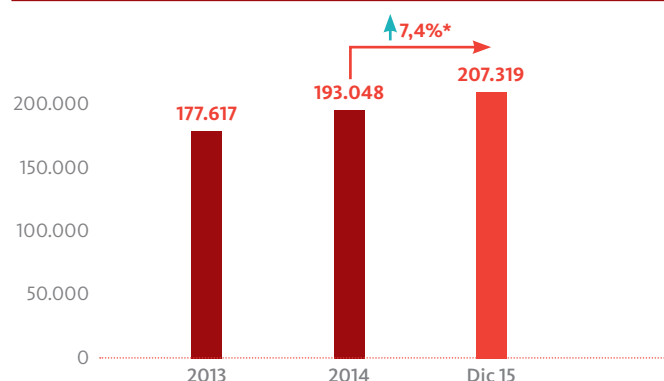
• **Flexible loans** (12,9%): este tipo de préstamos permite contractualmente al cliente modificar los pagos mensuales o hacer disposiciones adicionales de fondos hasta un límite preestablecido, así como disponer de importes que hayan sido pagados previamente por encima de dicho límite.

• **Buy to let** (3,4%): 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 2015 suponen en torno al 10% del total de la admisión.

A continuación se muestra la evolución de la inversión crediticia de esta cartera durante los últimos tres años:

#### ■ Evolución de cartera hipotecaria

Millones de euros

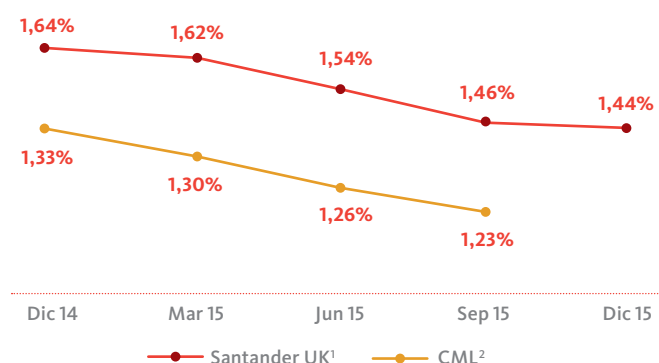


\* Crecimiento real, descontando efecto tipo de cambio, es del 2%.

Se observa un ligero crecimiento del 2,0% (descontando los efectos de tipo de cambio) en diciembre de 2015, acompañado de un entorno favorable para el mercado inmobiliario con crecimiento de precios.

Durante 2015, tal y como puede observarse en el siguiente gráfico, la tasa de morosidad se ha reducido desde el 1,64% en 2014 al 1,44% a diciembre de 2015, 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 10,2% siguiendo la tendencia observada en el ejercicio 2014.

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:

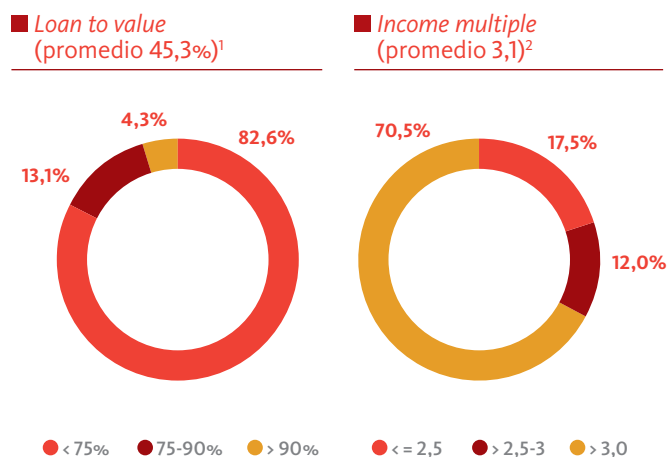
- Clientes con atrasos en los pagos de entre 30 y 90 días y que se han declarado públicamente insolventes, a través del proceso de *bankruptcy*, en los últimos dos años.
- Operaciones en las que una vez alcanzada la fecha de vencimiento existe todavía un capital pendiente de pago con antigüedad superior 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 2015 por valor de 445 millones de euros, la tasa de morosidad de la cartera hipotecaria se situaría en el 1,22%, muy inferior a la anteriormente citada del 1,44% 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 45,3% y el LTV medio ponderado en el 41,1%. La proporción de la cartera con *loan to value* superior al 100% se ha reducido hasta el 1,7% frente al 2,4% de 2014.

9. Porcentaje calculado para préstamos con el total o algún componente de *interest only*.

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 2015:



1. *Loan to value*: relación entre el importe del préstamo y el valor de tasación del bien hipotecado. Basado en índices.
2. *Income multiple*: relación entre el importe total original de la hipoteca y los ingresos brutos anuales del cliente declarados en la solicitud.

Las políticas de riesgo de crédito vigentes prohíben explícitamente los préstamos considerados como de alto riesgo (hipotecas *subprime*), estableciéndose exigentes requisitos en cuanto a la calidad crediticia, tanto de las operaciones como de los clientes. Como ejemplo, a partir de 2009 no se permite la admisión de préstamos hipotecarios con *loan to value* superior al 100%.

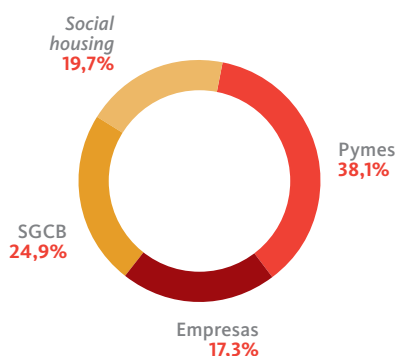
Un indicador adicional del buen comportamiento de la cartera es el reducido volumen de propiedades adjudicadas, el cual ascendía a 62 millones de euros a diciembre de 2015, menos del 0,03% del total de la exposición hipotecaria. La eficiente gestión de estos casos y la existencia de un mercado dinámico 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.

#### D.1.3.1.3. 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 52.576 millones de euros, representa el 12% 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 diciembre asciende a 20.036 millones de euros, con una tasa de mora del 3,8% frente al 4,2% existente al inicio del año.

**Empresas:** en este segmento quedan incluidas aquellas empresas que cuentan con un analista de riesgos asignado. También incluye las carteras consideradas como no estratégicas *legacy* y *non-core*. La inversión a diciembre asciende a 9.119 millones de euros, y la tasa de mora al 2 % frente al 2,2% existente al inicio del año.

**SGCB:** incluye las empresas bajo el modelo de gestión de riesgos de Santander Global Corporate Banking. La inversión a diciembre es de 13.072 millones de euros con una morosidad del 0,001%.

**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 10.349 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 2015 en torno al 3,6%.

### D.1.3.2. España

#### D.1.3.2.1. Visión general de la cartera

El riesgo de crédito total (incluyendo avales y créditos documentarios) en España (sin incluir la unidad de actividad inmobiliaria, que se comenta más adelante), asciende a 173.032 millones de euros (20% del total Grupo), mostrando un adecuado nivel de diversificación, tanto en su visión de producto como de segmento de clientes.

En 2015 se consolida el crecimiento de las nuevas producciones en las principales carteras de los segmentos de particulares y empresas, sustentado en la mejora de la situación económica y en las diversas estrategias puestas en marcha en la Entidad. El riesgo de crédito total muestra en términos anuales una disminución del 5% consecuencia principalmente de la menor financiación a las administraciones públicas y de un ritmo de amortizaciones aún superior al del crecimiento de las nuevas producciones en el resto de segmentos.

#### ■ Riesgo de crédito por segmento

Millones de euros

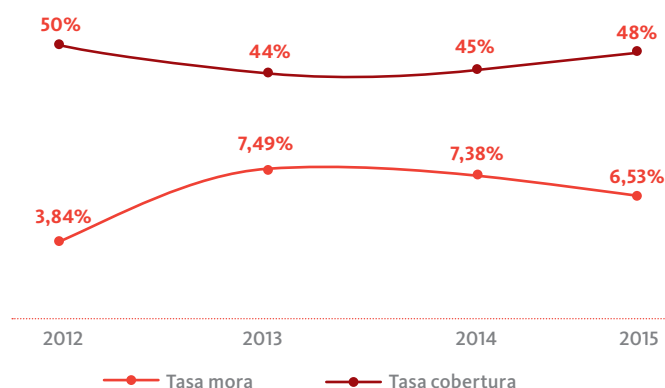
	2015	2014	2013	Var 15/14	Var 14/13
<b>Riesgo de crédito total*</b>	<b>173.032</b>	<b>182.974</b>	<b>189.783</b>	<b>-5%</b>	<b>-4%</b>
Hipotecas hogares	47.924	49.894	52.016	-4%	-4%
Resto crédito particulares	16.729	17.072	17.445	-2%	-2%
Empresas	92.789	96.884	106.042	-4%	-9%
Administraciones públicas	15.590	19.124	13.996	-18%	37%

\* Incluyendo avales y créditos documentarios.

La tasa de mora para el total de la cartera se sitúa en 6,53%, 85 p.b. inferior al cierre de 2014. La menor inversión (incrementa la tasa en 42 p.b.) queda compensada por la mejora de la cifra de morosidad (que reduce la tasa en 127 p.b.). Dicha mejora se debe principalmente a la disminución de las entradas brutas en mora, un 22% inferiores a 2014, y en menor medida a la normalización de diversas posiciones reestructuradas y ventas de cartera.

La tasa de cobertura aumenta 3 p.p. situándose en niveles del 48%, continuando con el incremento registrado en 2014.

#### ■ Tasas de mora y cobertura



En los siguientes apartados se detallan las carteras más relevantes.

#### D.1.3.2.2. 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 2015 en 48.404 millones de euros, representando el 28% del riesgo crediticio total. De ellos, el 99% cuenta con garantía hipotecaria.

#### ■ Crédito a familias para la adquisición de vivienda\*

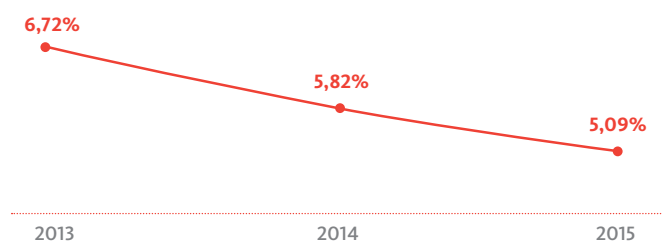
Millones de euros

	2015	2014	2013
<b>Importe bruto</b>	<b>48.404</b>	<b>50.388</b>	<b>52.879</b>
Sin garantía hipotecaria	480	493	863
Con garantía hipotecaria	47.924	49.894	52.016
<b>del que dudoso</b>	<b>2.477</b>	<b>2.964</b>	<b>3.956</b>
Sin garantía hipotecaria	40	61	461
Con garantía hipotecaria	2.437	2.903	3.495

\* No incluye la cartera hipotecaria de Santander Consumer España (2.382 millones de euros en 2015 con una dudosidad de 90 millones de euros).

La tasa de mora de las hipotecas concedidas a hogares para adquisición de vivienda se sitúa en 5,09%, 73 p.b. por debajo de 2014, apoyada en unas entradas brutas en mora que continúan en descenso.

#### ■ Tasa 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:

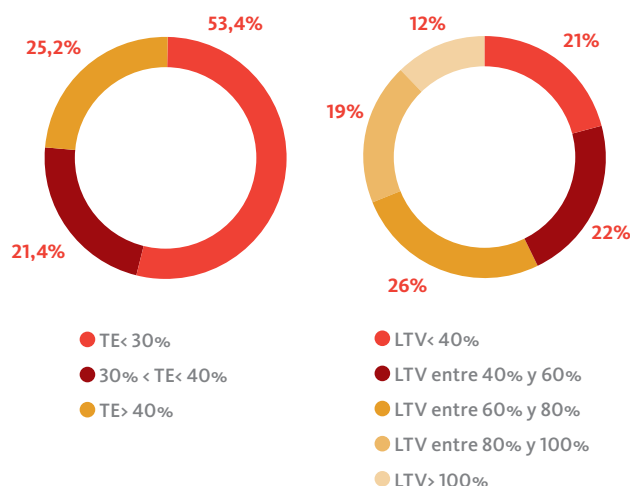
- Todas las hipotecas pagan principal desde el primer día de la operación.
- Hay práctica habitual de amortización anticipada, por lo que la vida media de la operación es muy inferior a la contractual.
- El deudor responde con todo su patrimonio, no solo con la vivienda.
- Alta calidad del colateral concentrada casi exclusivamente en financiación de primera vivienda.
- La tasa de esfuerzo promedio se mantiene en el 28%.
- El 69% de la cartera tiene un LTV inferior al 80% calculado como riesgo total sobre el importe de la última tasación disponible.

#### ■ Tasa de esfuerzo %

Promedio 28,4%

#### ■ Loan to value

%

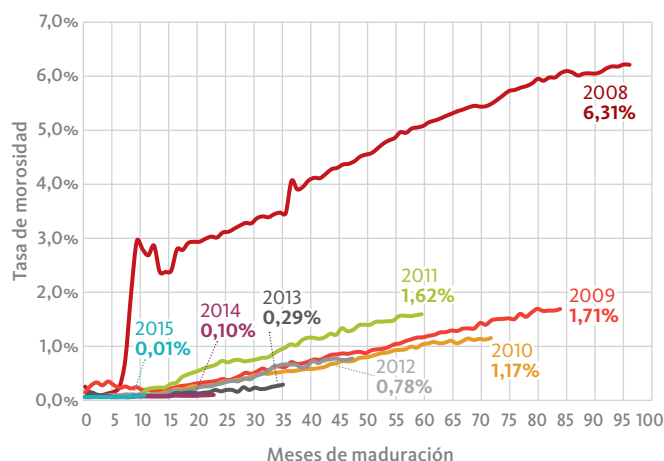


Loan to value: porcentaje que supone el riesgo total sobre el importe de la última tasación disponible.

Tasa de esfuerzo: relación entre las cuotas anuales y los ingresos netos del cliente.

La evolución de las cosechas en 2015 continúa mostrando buen comportamiento, sustentado en la calidad de las medidas implementadas en la admisión desde el año 2008 y en un cambio en la demanda hacia mejores perfiles, y que tiene su reflejo en unas entradas en mora en descenso.

### ■ Maduración de cosechas



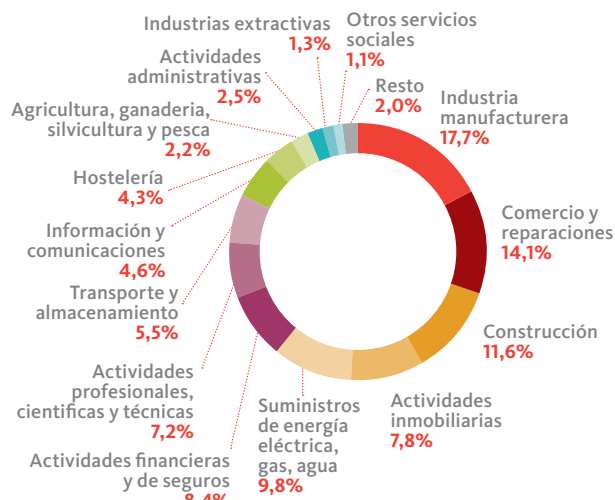
#### D.1.3.2.3. Cartera empresas

El riesgo de crédito asumido directamente con Pymes y empresas, 92.889 millones de euros, constituye el segmento más relevante dentro de la inversión crediticia de España, representando un 54% 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 Advanced* se modificó el criterio de clientes con analista individualizado aumentando el número de clientes con seguimiento continuo.

La cartera está ampliamente diversificada, con más de 191.290 clientes activos y sin concentraciones significativas por sector de actividad.

### ■ Distribución cartera empresas



Durante 2015 la tasa de mora de esta cartera se sitúa en el 7,64%, 127 p.b. por debajo de 2014, con entradas brutas en mora un 30% inferiores al ejercicio anterior.

#### D.1.3.2.4. Actividad inmobiliaria en España

El Grupo gestiona en unidad separada la actividad inmobiliaria en España<sup>10</sup>, que incluye los créditos de clientes con actividad mayoritariamente de promoción inmobiliaria, y que cuentan con un modelo de gestión especializado, las participaciones en sociedades del sector inmobiliario<sup>11</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 2015 se sitúan en un total neto de 6.991 millones de euros, que representan en torno al 2% 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 2.596 millones de euros, con reducción de 1.191 millones con respecto a diciembre de 2014 y con una cobertura del 56%.
- Los activos adjudicados netos cierran en 3.707 millones de euros, con una cobertura del 55%.
- El valor neto de las participaciones en sociedades del sector inmobiliario asciende a 688 millones de euros.

La exposición bruta en créditos y adjudicados continúa la senda iniciada en años anteriores y supone una caída del 59% entre 2008 y 2015.

10. Para más detalle de la cartera inmobiliaria consultar la nota 54 del Informe de auditoría y cuentas anuales.

11. A partir de diciembre de 2014 la participación en Metrovacesa se consolida por Integración Global.

La siguiente tabla muestra la evolución y la clasificación de la cartera de créditos y adjudicados:

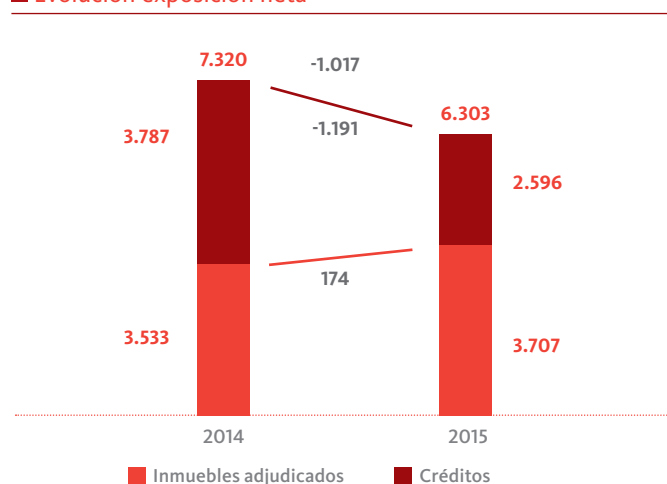
### ■ Cartera de créditos y adjudicados

Millones de euros

	2015			2014		
	Saldo bruto	% cobert.	Saldo neto	Saldo bruto	% cobert.	Saldo neto
1. Crédito	5.959	56%	2.596	8.276	54%	3.787
a. Normal	48	0%	48	102	0%	102
b. Subestándar	387	30%	270	1.209	35%	784
c. Dudosos	5.524	59%	2.278	6.965	58%	2.901
2. Adjudicados	8.253	55%	3.707	7.904	55%	3.533
<b>TOTAL 1+2</b>	<b>14.212</b>	<b>56%</b>	<b>6.303</b>	<b>16.180</b>	<b>55%</b>	<b>7.320</b>

Así, bajo el perímetro de gestión de la unidad de actividad inmobiliaria, la exposición neta se ha reducido en un 14% durante 2015.

### ■ Evolución exposición neta



Por tipología de los inmuebles que garantizan los créditos y de los activos adjudicados, las coberturas son las siguientes:

### ■ Cobertura por tipo de garantía

Millones de euros

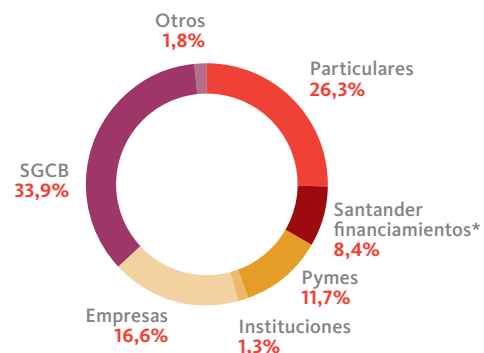
	Crédito inmobiliario		Inmuebles adjudicados		Total	
	Expos.	Cober.	Expos.	Cober.	Expos.	Cober.
Edificios terminados	2.735	43%	2.292	46%	50.27	44%
Promoción en construcción	137	43%	832	49%	969	48%
Suelo	2.302	67%	5.081	60%	7.383	62%
Resto garantías	785	75%	48	60%	833	74%
<b>TOTAL</b>	<b>5.959</b>	<b>56%</b>	<b>8.253</b>	<b>55%</b>	<b>14.212</b>	<b>56%</b>

### D.1.3.3. Brasil

El riesgo crediticio de Brasil asciende a 72.173 millones de euros, registrando una caída del 20,3% frente al ejercicio 2014, motivada por la depreciación sufrida por el real brasileño. De este modo, Santander Brasil representa el 8,5% del total de la inversión crediticia de Grupo Santander. Cuenta con un adecuado nivel de diversificación y marcado perfil minorista, con aproximadamente un 46,4% del crédito enfocado a particulares, financiación al consumo y Pymes.

### ■ Mix de cartera

%



\* Santander Financiamientos: unidad de financiación al consumo (principalmente vehículos).

A cierre del ejercicio 2015, se registró un crecimiento a tipo de cambio constante del 5,70% el cual se encuentra en línea con la media de bancos privados del país.

A lo largo del año 2015, se ha dado continuidad a la **estrategia de cambio de mix** iniciada en los últimos años, registrando un crecimiento más intenso en los segmentos con un perfil de riesgo más conservador y ganando peso, por tanto, en productos de mejor calidad crediticia. Dentro del segmento de particulares, destaca el crecimiento de la cartera hipotecaria y la cartera de préstamos con descuento en nómina (crédito consignado) generados a través de la *joint-venture* entre Santander Brasil y Banco Bonsucesso. Tanto en particulares como Pymes pierden peso los productos sin garantía, como cheque especial y tarjetas. En personas jurídicas, los mayores crecimientos se registran en las carteras de empresas y banca corporativa, con posiciones destacadas en dólares en ambos casos, las cuales se han visto favorecidas por la depreciación del real frente al dólar.



A continuación se detallan los niveles de inversión y crecimiento de los principales segmentos a tipo de cambio constante.

### ■ Inversión: segmentación

Millones de euros. Tipo de cambio fijo a 31 de diciembre de 2015

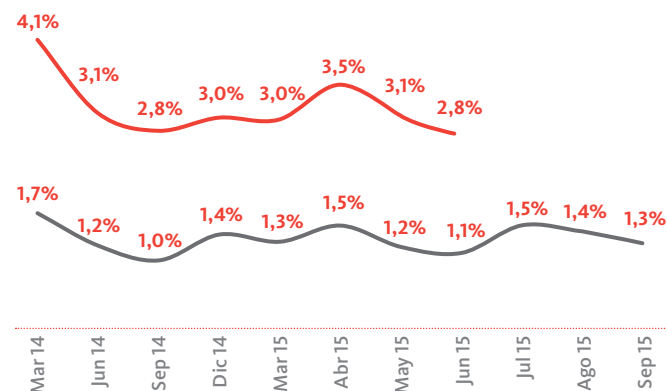
	2015	2014	2013	15 / 14	14 / 13
<b>Particulares</b>	<b>18.964</b>	<b>18.399</b>	<b>17.549</b>	<b>3%</b>	<b>5%</b>
Hipotecas	6.107	5.168	3.823	18%	35%
Consumo	7.009	7.847	8.820	-11%	-11%
Tarjetas	4.403	4.265	3.993	3%	7%
Otros	1.445	1.120	912	29%	23%
<b>Santander financiamentos</b>	<b>6.040</b>	<b>6.529</b>	<b>6.781</b>	<b>-7%</b>	<b>-4%</b>
<b>Pymes y grandes empresas</b>	<b>44.840</b>	<b>40.740</b>	<b>34.038</b>	<b>10%</b>	<b>20%</b>
Pymes	8.440	7.976	8.413	6%	-5%
Empresas	11.959	10.766	9.020	11%	19%
Corporativa	24.441	21.998	16.605	11%	32%

A continuación se muestran los indicadores adelantados sobre el perfil crediticio de las nuevas producciones (cosechas), sobre los cuales se realiza un seguimiento continuo. Estos muestran las operaciones con más de 30 días de atraso a los tres y seis meses respectivamente desde su originación, para anticipar cualquier deterioro potencial de las carteras. Esto permite la definición de planes de acción correctores en caso de observar desviaciones frente a lo esperado. Como se puede observar, estas cosechas se mantienen en niveles confortables gracias a una gestión proactiva de riesgos.

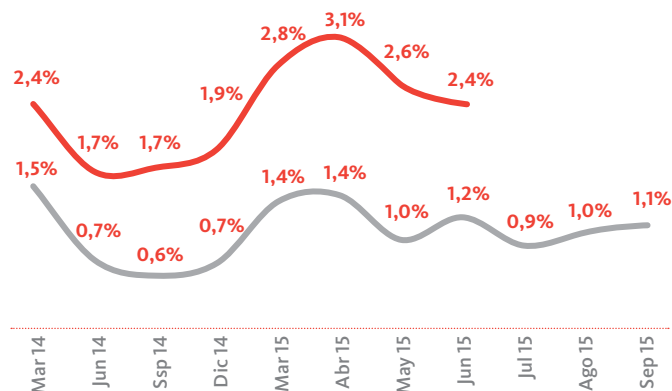
### ■ Cosechas. Evolución de la ratio Over 30\* a los tres y seis meses de la admisión de cada cosecha

En porcentaje

#### Particulares



#### Pymes



\* Ratio calculada como importe del total de operaciones con más de 30 días de atraso en el pago sobre el importe total de la cosecha.

— Over30 Mob3 — Over30 Mob 6

Respecto a la tasa de morosidad, se sitúa al cierre del ejercicio 2015 en el 5,98% (+93 p.b. respecto del año anterior). Los factores que explican este incremento son: la recesión económica por la que atraviesa el país y las dificultades añadidas en aquellos sectores de actividad más sensibles a la evolución de los precios de *commodities*, especialmente el sector de energía y petróleo. Como consecuencia, se observa un incremento de las entradas en morosidad registradas en los segmentos de Empresas y Santander Global Corporate Banking.

Ante esta situación, Santander Brasil ha implantado una **serie de medidas con el objetivo de fortalecer la gestión de riesgos**. Estas medidas están enfocadas tanto a la mejora de la calidad de la nueva producción, como a mitigar los efectos del citado entorno adverso sobre la cartera. Este conjunto de acciones, conocido como **Plan de Defensa**, se basa fundamentalmente en una gestión preventiva de la irregularidad, anticipándose así a un posible mayor deterioro de los clientes. Entre las medidas defensivas que componen el citado plan, destacan:

- Reducción de límites en productos/clientes de riesgo medio-alto.
- Implantación de límites de endeudamiento máximo.
- Migración de productos *revolving* a productos por cuotas.
- Mayor colateralización de la cartera.
- Mejoras en modelos de admisión, más precisos y predictivos, y en canales de cobro.

- Tratamiento más individualizado en aquellas Pymes de cierto tamaño (modelo carterizado).

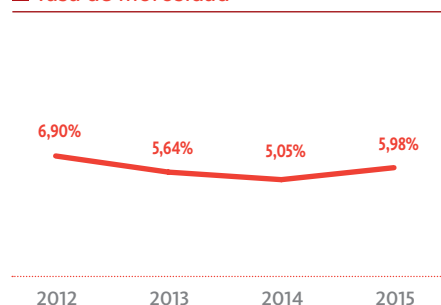
- Gestión del apetito de riesgo por sectores así como restricción de facultades en los sectores más críticos.

Esta gestión proactiva de riesgos, basada en el conocimiento de nuestros clientes, políticas conservadoras y mecanismos de control está permitiendo a Santander Brasil fortalecer su posición durante el actual ciclo económico. Muestra de ello, es la evolución de la tasa de deterioro de la cartera crediticia (*tasa over 90*) que cierra el año en el 3,24%, manteniéndose consistentemente por debajo de la media de los bancos privados brasileños durante 2015, la cual se sitúa al cierre del ejercicio en el 4,20%.

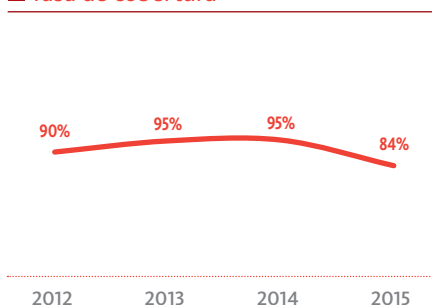
Se observa una caída del coste de crédito durante el año, desde el 4,9% de 2014 hasta el 4,5% en 2015 gracias a un crecimiento de las dotaciones inferior al observado en la inversión crediticia, apoyado también en la estrategia de cambio de mix de productos.

La tasa de cobertura se sitúa al cierre de 2015 en el 83,7% lo que supone un descenso de 11,7 p.p. respecto al cierre del ejercicio anterior. Este descenso es consecuencia del incremento en la morosidad mencionado anteriormente, así como del cambio de mix de la cartera, aumentando el peso del crédito hipotecario que requiere menores provisiones al contar con garantías reales.

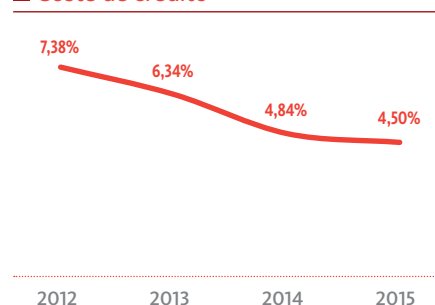
#### ■ Tasa de morosidad



#### ■ Tasa de cobertura



#### ■ Coste de crédito



## ▲ D.1.4. Otras ópticas del riesgo de crédito

### D.1.4.1. 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 *Mark to Market* —MtM— (valor de reposición en derivados o importe dispuesto en líneas comprometidas) más una exposición potencial futura (*add-on*) 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: Operativa *Over the Counter* (OTC) y Mercados Organizados (MMOO)

A cierre de 2015 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 18.761 millones de euros (en términos de exposición neta es de 52.148 millones de euros) y se concentra en contrapartidas de gran calidad crediticia, de tal forma que se mantiene un 78,3% del riesgo con contrapartidas con un *rating* igual o superior a A-.

Adicionalmente, a cierre de 2015 se registran ajustes de CVA (*Credit Valuation Adjustment*) por 850,9 millones de euros (+8,3% frente a 2014, principalmente por el deterioro de la calidad crediticia de las principales contrapartidas brasileñas) y de DVA (*Debt Valuation Adjustment*) por 530,8 millones de euros (+133%, principalmente por el incremento del *spread* del Banco Santander y en menor medida por la evolución de la metodología corporativa en el cálculo del DVA)<sup>12</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	1,06%
AA	2,52%
A	74,74%
BBB	18,69%
BB	2,95%
B	0,04%
RESTO	0,01%

\* *Ratings* basados en equivalencias entre *ratings* internos y *ratings* de calificadoras.

12. La definición y metodología de cálculo de CVA y DVA se encuentran en el apartado D.2.2.2.6. *Credit Valuation Adjustment* (CVA) y *Debt Valuation Adjustment* (DVA) de este Informe.

## ■ Riesgo de contrapartida: distribución por riesgo nominal y valor de mercado bruto\*

Millones de euros

	2015			2014			2013		
	Nominal	Valor de mercado		Nominal	Valor de mercado		Nominal	Valor de mercado	
		Positivo	Negativo		Positivo	Negativo		Positivo	Negativo
CDS protección comprada**	32.350	80	529	38.094	60	769	45.968	86	887
CDS protección vendida	26.195	428	52	31.565	658	48	38.675	763	89
<b>Total derivados de crédito</b>	<b>58.545</b>	<b>508</b>	<b>581</b>	<b>69.659</b>	<b>717</b>	<b>817</b>	<b>84.642</b>	<b>849</b>	<b>976</b>
Forwards renta variable	980	5	6	1.055	117	17	2.125	76	20
Opciones renta variable	23.564	959	1.383	36.616	1.403	2.192	58.964	1.686	2.420
Spot renta variable	20.643	794	-	19.947	421	-	10.041	1.103	-
Swaps renta variable	28	-	1.210	472	-	701	685	-	265
Renta variable-MMOO	6.480	-	-	8.616	-	-	9.117	-	-
<b>Total derivados de renta variable</b>	<b>51.695</b>	<b>1.758</b>	<b>2.598</b>	<b>66.705</b>	<b>1.941</b>	<b>2.910</b>	<b>80.931</b>	<b>2.865</b>	<b>2.705</b>
Forwards renta fija	11.340	39	66	3.905	3	124	3.089	1	0
Opciones renta fija	789	8	-	423	4	0	-	0	-
Spot renta fija	3.351	-	-	5.055	-	-	1.906	-	-
Renta fija-MMOO	831	-	-	1.636	-	-	2.091	-	-
<b>Total derivados de renta fija</b>	<b>16.311</b>	<b>47</b>	<b>66</b>	<b>11.018</b>	<b>8</b>	<b>124</b>	<b>7.086</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Cambios a plazo y contado	148.537	5.520	3.315	151.172	3.633	2.828	101.216	2.594	1.504
Opciones tipo de cambio	32.421	403	644	44.105	530	790	46.290	604	345
Otros derivados de cambio	189	1	4	354	3	6	125	2	1
Swaps tipos de cambio	522.287	20.096	21.753	458.555	14.771	15.549	411.603	9.738	8.530
Tipos de Cambio - MMOO	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total derivados de tipo de cambio</b>	<b>703.434</b>	<b>26.019</b>	<b>25.716</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>
Asset swaps	22.532	950	1.500	22.617	999	1.749	22.594	901	1.634
Call money swaps	190.328	2.460	1.792	264.723	1.228	1.150	235.981	698	608
Estructuras tipos de interés	8.969	2.314	3.031	23.491	2.215	2.940	37.398	1.997	2.553
Forwards tipos de interés-FRAs	178.428	19	78	171.207	13	63	117.011	16	18
IRS	3.013.490	85.047	85.196	2.899.760	95.654	94.624	2.711.552	58.164	54.774
Otros derivados tipos de interés	194.111	3.838	3.208	218.167	4.357	3.728	230.735	3.870	3.456
Tipo de interés-MMOO	26.660	-	-	38.989	-	-	31.213	-	-
<b>Total derivados de tipo de interés</b>	<b>3.634.518</b>	<b>94.628</b>	<b>94.806</b>	<b>3.638.955</b>	<b>104.466</b>	<b>104.253</b>	<b>3.386.485</b>	<b>65.648</b>	<b>63.043</b>
Materias primas	468	130	40	1.020	243	112	1.363	265	78
Materias primas-MMOO	59	-	-	208	-	-	446	-	-
<b>Total derivados de materias primas</b>	<b>526</b>	<b>130</b>	<b>40</b>	<b>1.228</b>	<b>243</b>	<b>112</b>	<b>1.809</b>	<b>265</b>	<b>78</b>
<b>Total derivados OTC</b>	<b>4.431.000</b>	<b>123.089</b>	<b>123.805</b>	<b>4.392.303</b>	<b>126.312</b>	<b>127.389</b>	<b>4.077.320</b>	<b>82.567</b>	<b>77.183</b>
<b>Total derivados MMOO ***</b>	<b>34.028</b>			<b>49.449</b>			<b>42.866</b>		
<b>Repos</b>	<b>128.765</b>	<b>3.608</b>	<b>3.309</b>	<b>166.047</b>	<b>3.871</b>	<b>5.524</b>	<b>152.105</b>	<b>9.933</b>	<b>7.439</b>
<b>Préstamo de valores</b>	<b>30.115</b>	<b>10.361</b>	<b>1.045</b>	<b>27.963</b>	<b>3.432</b>	<b>628</b>	<b>19.170</b>	<b>2.919</b>	<b>672</b>
<b>Total riesgo de contrapartida</b>	<b>4.623.908</b>	<b>137.058</b>	<b>128.159</b>	<b>4.635.762</b>	<b>133.615</b>	<b>133.541</b>	<b>4.291.461</b>	<b>95.419</b>	<b>85.294</b>

\* Datos con criterios de gestión.

\*\* Derivados de crédito comprados incluyen coberturas sobre préstamos.

\*\*\* Corresponde a operativa de derivados listados (cartera propia). El valor de mercado de los derivados listados es cero. No se reciben colaterales por este tipo de operativa.

### ■ 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

	2015	2014	2013
Valor de mercado efecto <i>netting</i> <sup>2</sup>	34.210	28.544	27.587
Colateral recibido	15.450	11.284	9.451
Valor de mercado con efecto <i>netting</i> y colateral <sup>3</sup>	18.761	17.260	18.136
REC Neto <sup>4</sup>	52.148	50.077	58.485

1. Datos con criterios de gestión. El valor de mercado de los derivados listados es cero. No se reciben colaterales por este tipo de operativa.

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. Incluye EAD regulatoria para mercados organizados (41 millones de euros en diciembre de 2015, 71 millones de euros en 2014 y 60 millones de euros en 2013).

### ■ 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 ***	31.583	767	0	0	32.350
CDS Protección vendida	23.817	2.159	219	0	26.195
<b>Total derivados de crédito</b>	<b>55.400</b>	<b>2.926</b>	<b>219</b>	<b>0</b>	<b>58.545</b>
Forwards renta variable	822	158	0	0	980
Opciones renta variable	22.316	715	63	470	23.564
Spot renta variable	20.027	401	0	215	20.643
Swaps renta variable	27	1	0	0	28
Renta variable-MMOO	4.563	1.915	1	0	6.480
<b>Total derivados de renta variable</b>	<b>47.756</b>	<b>3.190</b>	<b>64</b>	<b>685</b>	<b>51.695</b>
Forwards renta fija	11.001	313	12	14	11.340
Opciones renta fija	262	527	0	0	789
Spot renta fija	2.504	603	99	146	3.351
Renta fija-MMOO	831	0	0	0	831
<b>Total derivados de renta fija</b>	<b>14.598</b>	<b>1.442</b>	<b>111</b>	<b>160</b>	<b>16.311</b>
Cambios a plazo y contado	136.304	10.169	929	1.136	148.537
Opciones tipo de cambio	29.919	1.842	283	377	32.421
Otros derivados de cambio	159	28	2	0	189
Swaps tipos de cambio	491.960	21.691	4.985	3.652	522.287
Tipos de Cambio - MMOO	-	-	-	-	-
<b>Total derivados de tipo de cambio</b>	<b>658.342</b>	<b>33.729</b>	<b>6.198</b>	<b>5.165</b>	<b>703.434</b>
Asset swaps	6.483	15.585	243	220	22.532
Call money swaps	181.909	4.622	2.621	1.176	190.328
Estructuras tipos de interés	8.522	434	10	3	8.969
Forwards tipos de interés-FRAs	178.240	47	141	0	178.428
IRS	2.871.123	94.584	35.985	11.798	3.013.490
Otros derivados tipos de interés	176.529	11.752	4.815	1.016	194.111
Tipo de interés-MMOO	13.725	12.935	0	0	26.660
<b>Total derivados de tipo de interés</b>	<b>3.436.530</b>	<b>139.959</b>	<b>43.815</b>	<b>14.213</b>	<b>3.634.518</b>
Materias primas	422	45	0	1	468
Materias primas-MMOO	35	24	0	0	59
<b>Total derivados de materias primas</b>	<b>457</b>	<b>68</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>526</b>
<b>Total derivados OTC</b>	<b>4.193.930</b>	<b>166.439</b>	<b>50.406</b>	<b>20.225</b>	<b>4.431.000</b>
<b>Total derivados MMOO ****</b>	<b>19.153</b>	<b>14.874</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>34.028</b>
<b>Repos</b>	<b>114.485</b>	<b>9.417</b>	<b>3.035</b>	<b>1.828</b>	<b>128.765</b>
<b>Préstamo de valores</b>	<b>17.989</b>	<b>6.462</b>	<b>3.892</b>	<b>1.772</b>	<b>30.115</b>
<b>Total riesgo de contrapartida</b>	<b>4.345.557</b>	<b>197.192</b>	<b>57.334</b>	<b>23.825</b>	<b>4.623.908</b>

\* Datos con criterios de gestión.

\*\* En la operativa bajo acuerdo de colateral se considera como vencimiento el plazo de reposición del colateral.

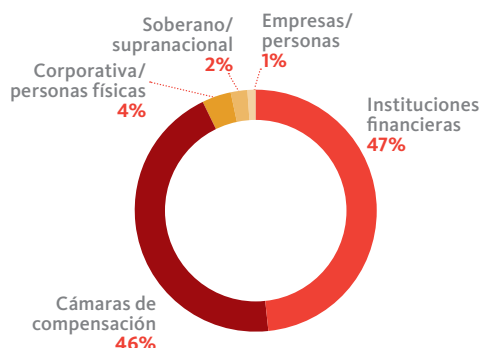
\*\*\* Derivados de crédito comprados incluyen coberturas sobre préstamos.

\*\*\*\* Corresponde a operativa de derivados listados (cartera propia). El valor de mercado de los derivados listados es cero. No se reciben colaterales por este tipo de operativa.



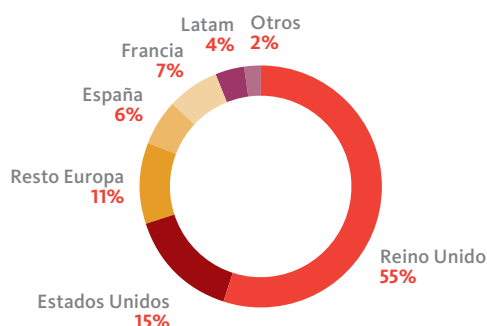
La distribución de la operativa de riesgo de contrapartida en nominales por tipo de cliente se concentra principalmente en instituciones financieras (47%) y en cámaras de compensación (46%).

#### Riesgo de contrapartida por tipo de cliente



En relación con la distribución geográfica, el 55% 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 7% con contrapartidas francesas, el 6% con contrapartidas españolas, y del resto de agrupaciones por países destacan resto de Europa (11%) y Latinoamérica (4%).

#### Riesgo de contrapartida por geografía



#### Distribución del riesgo de contrapartida en función del canal de liquidación y tipo de producto\*

Nominal en millones de euros

	Bilateral		CCP**		Mercados organizados ***		Total
	Nominal	%	Nominal	%	Nominal	%	
Derivados de crédito	56.767	97,0%	1.778	3,0%	-	0,0%	58.545
Derivados de renta variable	45.174	87%	42	0,1%	6.479	12,5%	51.695
Derivados de renta fija	15.415	94,5%	65	0,4%	831	5,1%	16.311
Derivados de tipo de cambio	691.679	98,3%	11.755	1,7%	-	0,0%	703.434
Derivados de tipo de interés	1.564.716	43,1%	2.043.142	56,2%	26.660	0,7%	3.634.518
Derivados de materias primas	468	88,9%	-	0,0%	58,6	11,1%	526
Repos	84.086	65,3%	44.679	34,7%	-	0,0%	128.765
Préstamo de valores	30.115	100,0%	-	0,0%	-	0,0%	30.115
<b>Total general</b>	<b>2.488.419</b>	<b>53,8%</b>	<b>2.101.460</b>	<b>45,4%</b>	<b>34.028</b>	<b>0,7%</b>	<b>4.623.908</b>

\* Datos con criterios de gestión.

\*\* Entidades de contrapartida central (ECC) o CCP por sus siglas en inglés.

\*\*\* Corresponde a operativa de derivados listados (cartera propia). El valor de mercado de los derivados listados es cero. No se reciben colaterales por este tipo de operativa.

13. El riesgo de crédito se elimina 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.

### ■ Distribución del riesgo liquidado por CCP y MMOO por producto y evolución\*

Nominal en millones de euros

	2015	2014	2013
Derivados de crédito	1.778	1.764	949
Derivados de renta variable	6.522	8.686	9.228
Derivados de renta fija	896	1.651	2.092
Derivados de tipo de cambio	11.755	484	616
Derivados de tipo de interés	2.069.802	1.778.261	1.321.709
Derivados de materias primas	59	208	446
Repos	44.679	57.894	55.435
Préstamo de valores	-	-	46
<b>Total general</b>	<b>2.135.489</b>	<b>1.848.948</b>	<b>1.390.519</b>

\* Datos con criterios de gestión.

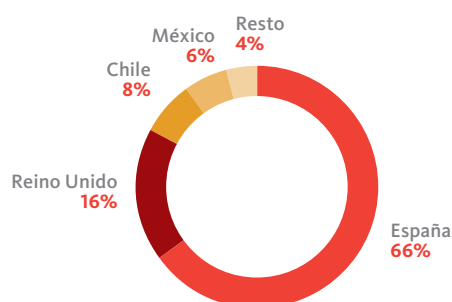
El Grupo gestiona activamente la operativa no liquidada por cámara tratando de optimizar su volumen, dados los requisitos de márgenes y capital que las nuevas regulaciones imponen sobre ella.

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 15.450 millones de euros (de los cuales 11.524 millones de euros corresponden a colateral recibido por operativa derivados), siendo mayoritariamente efectivo (81%), 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 90.795 millones de euros distribuido en los siguientes productos:

### ■ Exposición fuera de balance

Millones de euros

Producto	Vencimiento				Total
	< 1 año	1-3 años	3-5 años	> 5 años	
Financiación*	11.207	13.728	33.229	6.329	64.493
Avales técnicos	3.589	10.034	1.667	281	15.571
Avales financieros y comerciales	3.998	4.396	986	684	10.065
Comercio exterior**	451	119	92	4	665
<b>Total general</b>	<b>19.245</b>	<b>28.277</b>	<b>35.974</b>	<b>7.298</b>	<b>90.795</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>14</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 nocional, la posición en CDS incorpora protección comprada por 28.335 millones de euros<sup>15</sup> y protección vendida por 26.190 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2015, la sensibilidad de la actividad de crédito a incrementos de *spreads* de 1 punto básico era marginal y muy inferior a la de 2014 de -1,5 millones de euros, mientras que el VaR promedio anual ascendió a 2,4 millones de euros, inferior al de 2014 (2,9 millones de euros).

### D.1.4.2. 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 B.3.1. Apetito de riesgo y estructura de límites. En línea con el apetito de riesgo, el comité ejecutivo de riesgos establece las

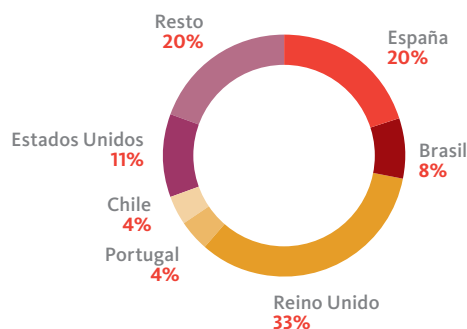
14. La definición y metodología de cálculo del VaR se encuentra en el apartado D.2.2.2.1. *Value at Risk* (VaR) de este Informe.

15. Este dato no incluye CDS por aproximadamente 3.189 millones de euros 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.

políticas de riesgo y revisa los niveles de exposición apropiados para la adecuada gestión del grado de concentración de las carteras de riesgo crediticio.

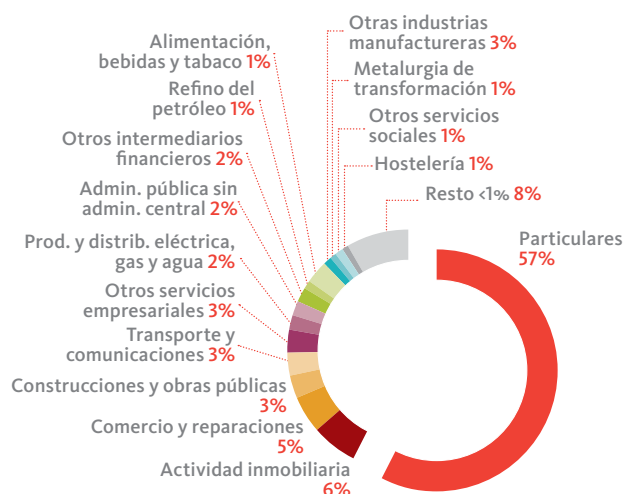
En términos geográficos el riesgo de crédito con clientes se encuentra diversificado en los principales mercados donde el Grupo tiene presencia, como se observa en el siguiente gráfico.

#### ■ Riesgo de crédito con clientes



El 57% del riesgo de crédito del Grupo corresponde a clientes particulares, que por su propia naturaleza presentan un alto nivel de diversificación. Adicionalmente, desde el punto de vista sectorial la cartera del crédito del Grupo se encuentra bien distribuida sin concentraciones relevantes en sectores específicos. En el siguiente gráfico se muestra la distribución sectorial a cierre de año.

#### ■ 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 contenido en la norma.

A cierre de diciembre de 2015 después de aplicar técnicas de mitigación del riesgo y la normativa aplicable a grandes riesgos, todos los grupos declarados quedan por debajo del 4,9% de los recursos propios computables a excepción de dos entidades, una entidad de contrapartida central UE que queda con el 7,3% y un grupo corporativo UE con el 6,8%.

Por su parte, la exposición crediticia regulatoria con los 20 mayores grupos dentro del ámbito de grandes riesgos representaba un 5,8% 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 19.119 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.

#### D.1.4.3. 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 2015, la exposición susceptible de provisionar por riesgo país ascendía a 193 millones de euros (176 millones de euros en 2014). El fondo de cobertura al final del ejercicio 2015 era de 25 millones de euros frente a los 22 millones del periodo anterior.

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.

#### D.1.4.4. Riesgo soberano y frente a resto de administraciones públicas

Como criterio general, en Grupo Santander se considera riesgo soberano el contraído por operaciones con el banco central (incluido el encaje regulatorio), el riesgo emisor del Tesoro o ente similar (cartera de deuda del Estado) y el derivado de operaciones con entidades públicas con las siguientes características: sus fondos provengan únicamente de los ingresos presupuestarios del Estado, tengan reconocimiento legal de entidades directamente integradas en el sector Estado, y desarrollen actividades que no tengan carácter comercial.

Este criterio, empleado históricamente por Grupo Santander, presenta algunas diferencias respecto del solicitado por la *European Banking Authority* (EBA) de cara a sus ejercicios periódicos de estrés. Las más significativas se encuentran en que el criterio EBA no incluye el riesgo contraído con los bancos centrales, las exposiciones mantenidas en compañías de seguros ni las exposiciones indirectas vía garantías u otros instrumentos. Por contra, sí incluye administraciones públicas en general (incluyendo regionales y locales) y no solo 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 tesorerías. 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 (11.116 millones de euros, el 5,6% del total de riesgo soberano), y menos aún la exposición en emisores soberanos no locales, que suponen riesgo *cross-border* (2.719 millones de euros, el 1,38% 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>16</sup>.

#### ■ Exposición por nivel de *rating*

%	30 dic. 2015	31 dic. 2014	31 dic. 2013
<b>AAA</b>	34%	29%	36%
<b>AA</b>	4%	4%	6%
<b>A</b>	22%	28%	27%
<b>BBB</b>	33%	32%	26%
<b>Menos de BBB</b>	7%	7%	5%

#### ■ Exposición al riesgo soberano (criterio EBA)

Millones de euros

31 dic 2015	Cartera				Exposición directa neta total
	Negociación y otros a VR	Disponible para la venta	Inversión crediticia	Cartera de inversión a vcto.	
España	8.954	26.443	11.272	2.025	48.694
Portugal	104	7.916	1.987	0	10.007
Italia	2.717	0	0	0	2.717
Grecia	0	0	0	0	0
Irlanda	0	0	0	0	0
Resto zona euro	(211)	143	69	0	1
Reino Unido	(786)	5.808	141	0	5.163
Polonia	13	5.346	42	0	5.401
Resto Europa	120	312	238	0	670
Estados Unidos	280	4.338	475	0	5.093
Brasil	7.274	13.522	947	2.186	23.929
México	6.617	3.630	272	0	10.519
Chile	193	1.601	3.568	0	5.362
Resto de América	155	1.204	443	0	1.802
Resto del mundo	3.657	1.687	546	0	5.890
<b>Total</b>	<b>29.087</b>	<b>71.950</b>	<b>20.000</b>	<b>4.211</b>	<b>125.248</b>

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>

16. Se emplean *ratings* internos.

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.

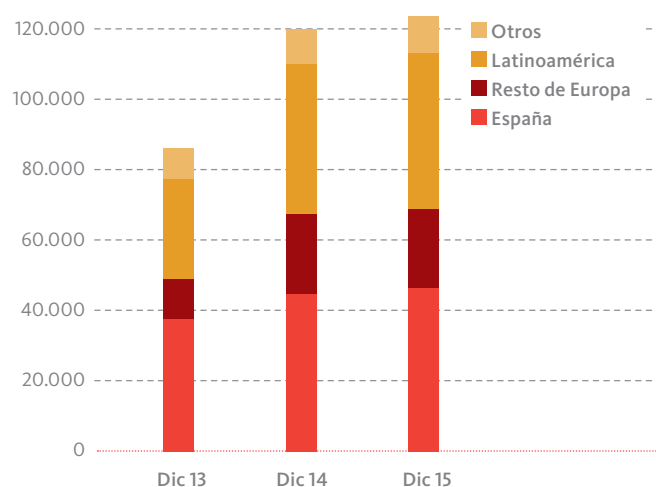
Si nos atenemos al criterio EBA comentado anteriormente, la exposición a administraciones públicas en los cierres de los últimos tres años se muestra en las tablas inferiores<sup>17</sup>.

La exposición es moderada y mantiene niveles similares a los de 2014. 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 (3,6% a diciembre de 2015).

La exposición soberana en Latinoamérica se produce en su práctica totalidad en moneda local, siendo esta contabilizada en libros locales y con una concentración en los plazos cortos, de menor riesgo de interés y mayor liquidez.

#### ■ Riesgo soberano y frente a otras Administraciones Públicas: Exposición directa neta (criterio EBA)

Millones de euros



#### D.1.4.5. Riesgo social y ambiental

Banco Santander considera claves los aspectos sociales y ambientales en los procesos de análisis del riesgo y toma de decisión en sus operaciones de financiación. El Banco ha implantado procesos para su identificación, análisis y evaluación en aquellas operaciones de crédito sujetas a las políticas del Grupo, políticas basadas en los criterios de Principios de Ecuador, iniciativa a la que el Banco está adherido desde 2009. De acuerdo a estos principios se realiza un análisis del riesgo socio ambiental 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 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 100 millones de dólares siendo la toma de Santander igual o superior a 50 millones de dólares, 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.

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	<b>38.367</b>
Portugal	149	2.076	583	<b>2.807</b>
Italia	1.310	77	0	<b>1.386</b>
Grecia	0	0	0	<b>0</b>
Irlanda	0	0	0	<b>0</b>
Resto zona euro	(1.229)	67	0	<b>(1.161)</b>
Reino Unido	(1.375)	3.777	0	<b>2.402</b>
Polonia	216	4.770	43	<b>5.030</b>
Resto Europa	5	117	0	<b>122</b>
Estados Unidos	519	2.089	63	<b>2.671</b>
Brasil	8.618	8.901	223	<b>17.743</b>
México	3.188	2.362	2.145	<b>7.695</b>
Chile	(485)	1.037	534	<b>1.086</b>
Resto de América	268	619	663	<b>1.550</b>
Resto del mundo	5.219	596	148	<b>5.964</b>
<b>Total</b>	<b>20.762</b>	<b>47.632</b>	<b>17.268</b>	<b>85.661</b>

17. Adicionalmente al 31 de diciembre de 2015, el Grupo mantenía exposiciones directas netas en derivados cuyo valor razonable ascendía a 2.070 millones de euros, así como exposición indirecta neta en derivados cuyo valor razonable ascendía a 25 millones de euros.

- 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 2015 el Grupo ha participado en la financiación de 55 proyectos bajo estos principios del Ecuador. El importe total de deuda de los mismos asciende a 29.953 millones de euros

Durante el segundo semestre de 2015, el grupo de trabajo socio ambiental del Banco, liderado por la *Chief Compliance Officer*, y con participación de las áreas corporativas de Cumplimiento, Comunicación Marketing Corporativo y Estudios, Riesgos, Negocios, Gobierno Interno y Asesoría Jurídica, ha llevado a cabo un proyecto de análisis y mejora del estado de las políticas socio ambientales. El análisis se ha basado en un ejercicio de *benchmarking* con seis competidores similares al Santander en tamaño y localización geográfica, y en la inclusión de las tendencias más relevantes de las ONG (Organizaciones No Gubernamentales) en esta materia.

Como resultado de este análisis se han propuesto mejoras a las políticas socio ambientales que fueron aprobadas por el consejo del Banco del pasado 22 de diciembre de 2015, para su aplicación gradual en las distintas geografías del Santander.

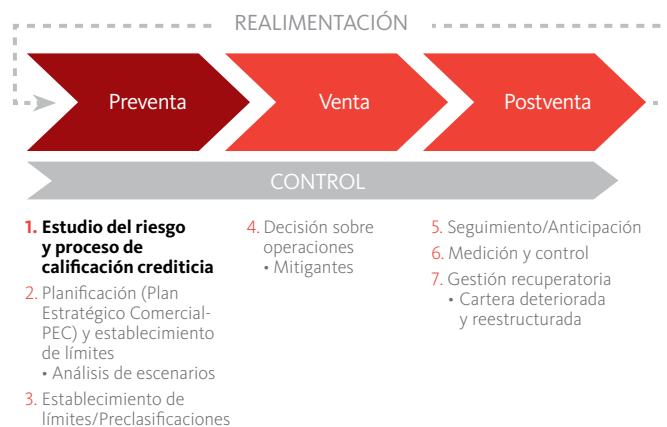
Las políticas sectoriales fijan los criterios a los que se debe ceñir la actividad financiera relacionada con los sectores de defensa, energía, y *soft commodities* (productos como aceite de palma, soja y madera). Estas políticas establecen las prohibiciones de financiación a determinadas actividades, así como las limitaciones a algunas otras (operaciones a las que se prestará especial atención dado su riesgo social y ambiental, y cuya aprobación estará sujeta al cumplimiento de ciertos requisitos). Además de incluirse nuevas actividades y sectores, la revisión de las políticas establece un ámbito más amplio de aplicación con respecto a las vigentes hasta 2015, al aplicarse a todas las operaciones de banca mayorista en el caso de las operaciones restringidas y a todas las operaciones en el caso de las prohibiciones.

### ▲ D.1.5. 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 el comité ejecutivo 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.



#### D.1.5.1. 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 y con otros acreedores. Esto implica analizar la calidad crediticia del mismo, sus operaciones de riesgo, su solvencia y la rentabilidad a obtener en función del riesgo asumido.

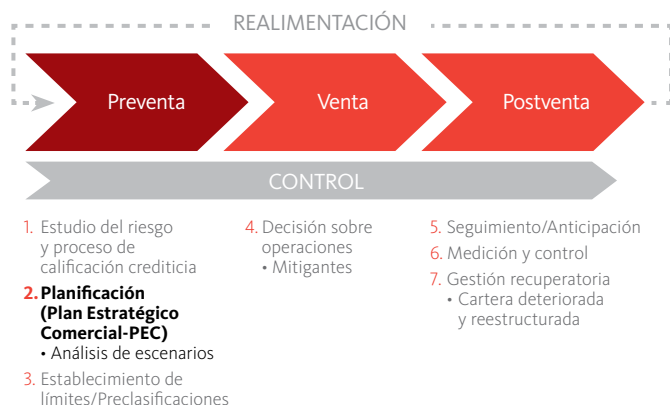
Con este objetivo, el Grupo emplea desde 1993 modelos de asignación de calificaciones de solvencia a clientes, conocidos como *rating*. Estos mecanismos se emplean tanto en el segmento mayorista (soberano, entidades financieras y banca corporativa), como en el resto de empresas e instituciones.

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 y pequeñas empresas predominan las técnicas de *scoring*, que de forma general asignan automáticamente una valoración del cliente para la toma de decisiones, como se explica en el apartado Decisión sobre operaciones.





### D.1.5.2. Planificación (Plan Estratégico Comercial)

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. 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. Nace, por tanto, como una iniciativa conjunta entre el área Comercial y Riesgos y supone no solo una herramienta de gestión, sino una forma de trabajo en equipo.

Desde el punto de vista de su autorización y seguimiento, corresponde la misma al máximo comité ejecutivo de riesgos de cada entidad. A nivel corporativo se realiza su validación y seguimiento.

Los PEC permiten articular el mapa de todas las carteras crediticias del Grupo.

#### Análisis de escenarios

En línea con lo descrito en el apartado B.3.3. Análisis de escenarios 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 de riesgo (probabilidad de *default*, pérdida en *default*) ante distintos escenarios.
- Estimación de pérdida esperada asociada a cada uno de los escenarios planteados así como del resto de métricas relevantes de riesgo de crédito derivadas de los parámetros obtenidos (morosidad, provisiones, ratios, etc.).
- 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.

Asimismo, el proceso se completa con un conjunto de controles y contrastes que aseguran la adecuación de las métricas y cálculos.

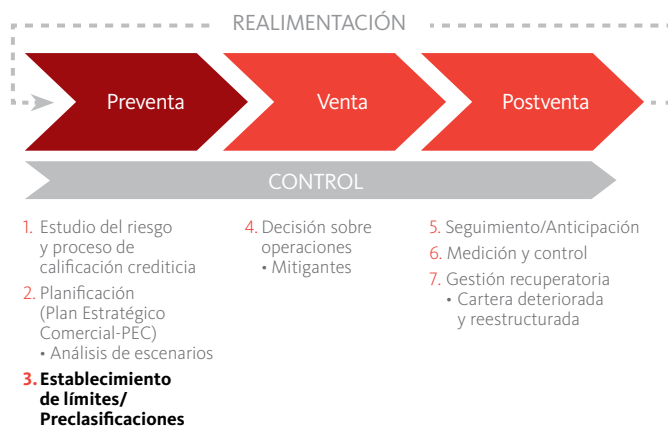
Las proyecciones de los parámetros de riesgos y pérdidas, normalmente con un horizonte temporal de tres años, se ejecutan bajo distintos escenarios económicos que incluyen las principales variables macroeconómicas (PIB, tasa de paro, precio de la vivienda, inflación, etc.).

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 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.

Todo el proceso se enmarca dentro de un marco corporativo de gobierno adecuándose a la creciente importancia del mismo y a las mejores prácticas del mercado, facilitando a la alta dirección del Grupo el conocimiento y la toma de decisiones.

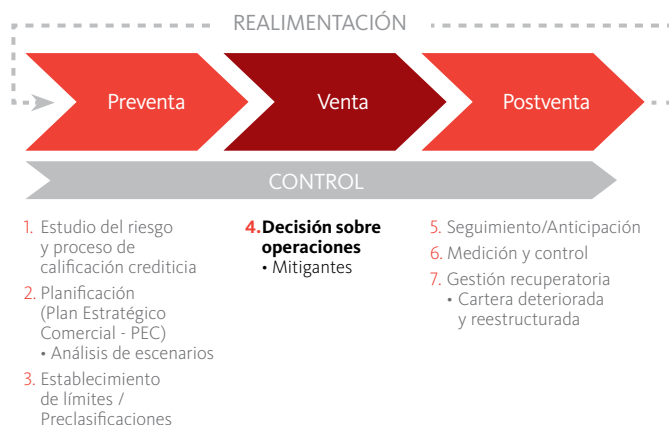


### D.1.5.3. Establecimiento de límites/preclasificaciones

La planificación y el establecimiento de límites se realiza mediante documentos acordados entre las áreas de Negocio y Riesgos y aprobados por el comité ejecutivo de riesgos o comités delegados por este 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 por grupo/cliente.

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.).



#### D.1.5.4. Decisión de 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 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

El Grupo Santander aplica diversas formas de reducción del riesgo de crédito en función, entre otros factores, del tipo de cliente y producto. Como veremos a continuación, algunas son propias de una operación en concreto (por ejemplo, garantías inmobiliarias), mientras que otras aplican a conjuntos de operaciones (por ejemplo, *netting* y colateral).

Las distintas técnicas de mitigación pueden agruparse en las siguientes categorías:

#### Determinación de un saldo neto por contraparte

El concepto de *netting* se refiere a la posibilidad de determinar un saldo neto entre operaciones de un mismo tipo, bajo el paraguas de un acuerdo marco como el ISDA o similar.

Consiste en la agregación de los valores de mercado positivos y negativos de las operaciones de derivados que Santander tiene con una determinada contrapartida, de modo que en caso de *default*, esta deba (o Santander deba, si el neto es negativo) una única cifra neta y no un conjunto de valores positivos o negativos correspondientes a cada operación que se haya cerrado con ella.

Un aspecto importante de los contratos marco es que suponen una obligación jurídica única que engloba todas las operaciones que ampara. Esto es lo fundamental a la hora de poder netear los riesgos de todas las operaciones cubiertas por dicho contrato con una misma contraparte.

#### Garantías reales

Se consideran de esta forma aquellos bienes que quedan afectos al cumplimiento de la obligación garantizada y que pueden ser prestados no solo por el propio cliente, sino también por una tercera persona. Los bienes o derechos reales objeto de garantía pueden ser:

- Financieros: efectivo, depósitos de valores, oro, etc.
- No financieros: inmuebles (tanto viviendas como locales comerciales, etc.), otros bienes muebles, etc.

Desde el punto de vista de la admisión de los riesgos, se exige el mayor nivel de garantías reales posible. Para el cálculo de capital regulatorio, solo se toman en consideración 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. Solo se podrán reconocer, a efectos de cálculo de capital, aquellas garantías aportadas por terceros que cumplan con los requisitos mínimos establecidos por el supervisor.

Los derivados de crédito son instrumentos financieros cuyo objetivo principal consiste en cubrir el riesgo de crédito comprando protección a un tercero, por lo que el banco transfiere el riesgo del emisor del subyacente. Los derivados de crédito son instrumentos OTC (*Over the Counter*), es decir, se negocian en mercados no organizados. Las coberturas con derivados de crédito, realizadas principalmente mediante *credit default swaps*, se contratan con entidades financieras de primera línea.

La información sobre técnicas de mitigación puede verse en el apartado Técnicas de reducción de riesgo de crédito del **Informe con Relevancia Prudencial (Pilar III)**. También se puede consultar más detalle de derivados de crédito en la sección 'Actividad en derivados de crédito' del apartado D.1.4.1. Riesgo de crédito por actividades en mercados financieros de este Informe.



#### D.1.5.5. Seguimiento/Anticipación

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.

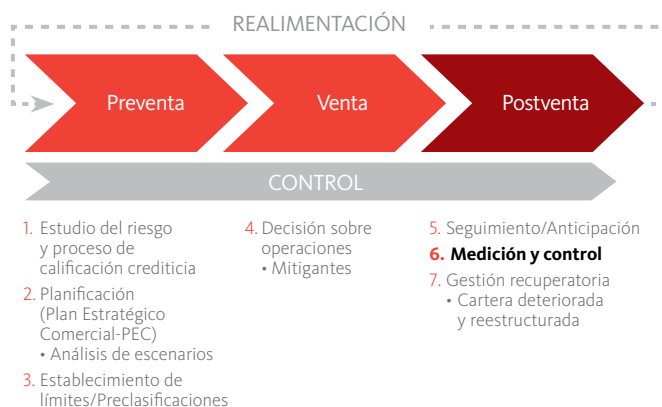
El seguimiento está basado en la segmentación de clientes, y se lleva a cabo mediante equipos de riesgos dedicados, locales y globales, complementado con la labor de auditoría interna. En el modelo de individuos esta función se lleva a cabo a través de modelos de valoración del comportamiento del cliente.

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.



#### D.1.5.6. 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 periodo, 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 periodo considerado, más los fallidos de este periodo, menos los activos en suspenso recuperados de idéntico periodo.

La VMG y sus componentes juegan un rol determinante como variables de seguimiento.

#### • PE (Pérdida Esperada) y capital

La pérdida esperada es la estimación de la pérdida económica que se producirá durante el próximo año de la cartera existente en un momento dado.

Es un coste más de la actividad, y debe ser repercutido en el precio de las operaciones. En su cálculo intervienen fundamentalmente tres parámetros:

- EAD (*Exposure at Default*): cantidad máxima que se podría llegar a perder como consecuencia del impago.
- PD (*Probability of Default*): es la probabilidad de incumplimiento de un cliente durante el próximo año.
- LGD (*severidad o Loss Given Default*): refleja el porcentaje de la exposición que no podrá ser recuperado en caso de *default*. Para calcularlo se descuentan al momento del *default* las cantidades recuperadas a lo largo de todo el proceso recuperatorio y se compara porcentualmente dicha cifra con la cantidad adeudada por el cliente en dicho momento.

Se recogen así otros aspectos relevantes en el riesgo de las operaciones como son la cuantificación de las exposiciones fuera de balance o el porcentaje esperado de recuperaciones, relacionado con las garantías asociadas a la operación y otras propiedades como tipo de producto, plazo, etc.

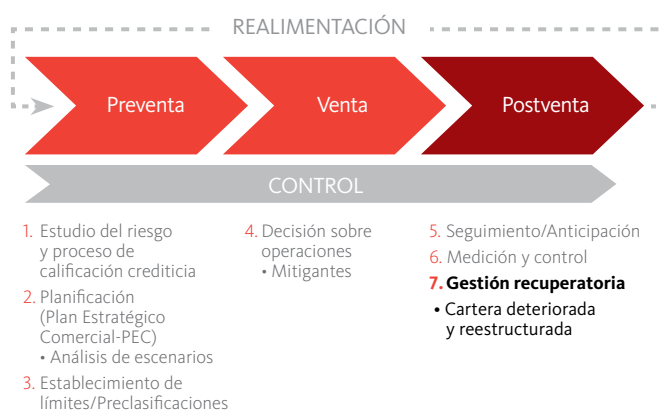
Los parámetros de riesgo intervienen también en el cálculo del capital, tanto económico como regulatorio. La integración en la gestión de las métricas de capital, es fundamental para racionalizar su uso. Para mayor detalle, consultar el capítulo D.8. Riesgo de capital.

### 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.



#### D.1.5.7. 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 Recobro y Recuperaciones que define 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.

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.

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.

## D.2. Riesgo de mercado de negociación y estructurales

### ▲ 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 una sección 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 y actuarial.

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.

### ▲ D.2.1. 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 fi-



liales 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 y el riesgo actuarial**, 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 SGCB (Santander Global Corporate Banking) 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 estabilidad y recurrir 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 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.
  - 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.

## ▲ D.2.2. Riesgo de mercado de negociación

### D.2.2.1. Principales magnitudes y evolución

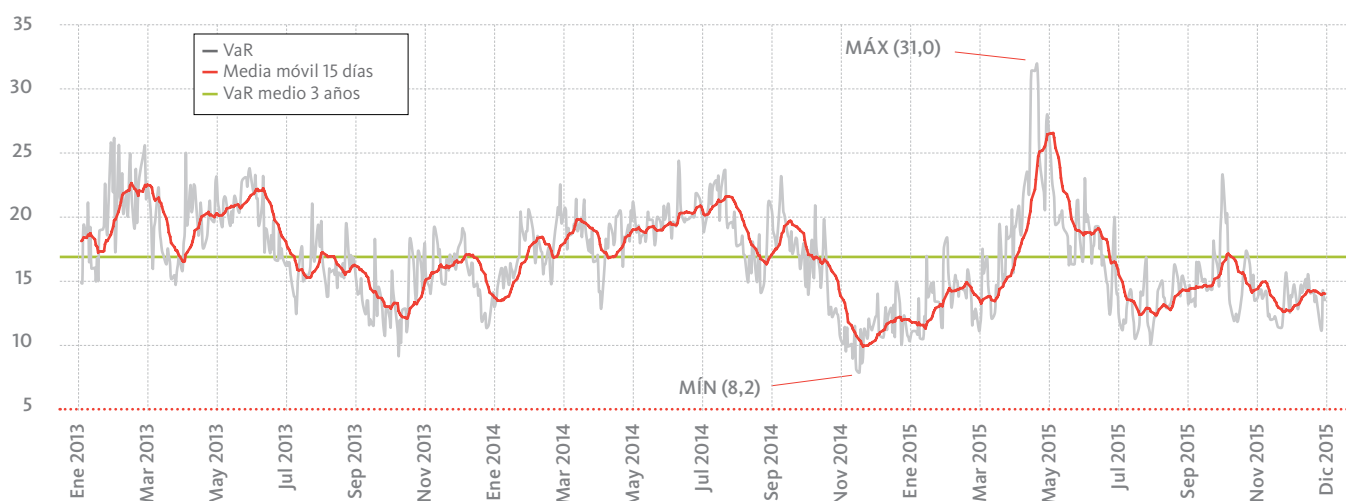
El perfil de riesgo de negociación de Grupo Santander se mantuvo moderadamente bajo en 2015 en línea con los ejercicios anteriores, debido a que históricamente la actividad del Grupo ha estado centrada en dar servicio a sus clientes, a la limitada exposición a activos estructurados complejos y a la diversificación geográfica y por factor de riesgo.

#### D.2.2.1.1. Análisis del VaR<sup>18</sup>

Durante 2015, 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 SGCB, que ha evolucionado en torno a la media de los tres últimos años y ha terminado 2015 en 13,6 millones de euros<sup>19</sup>.

#### ■ Evolución VaR 2013-2015

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal un día



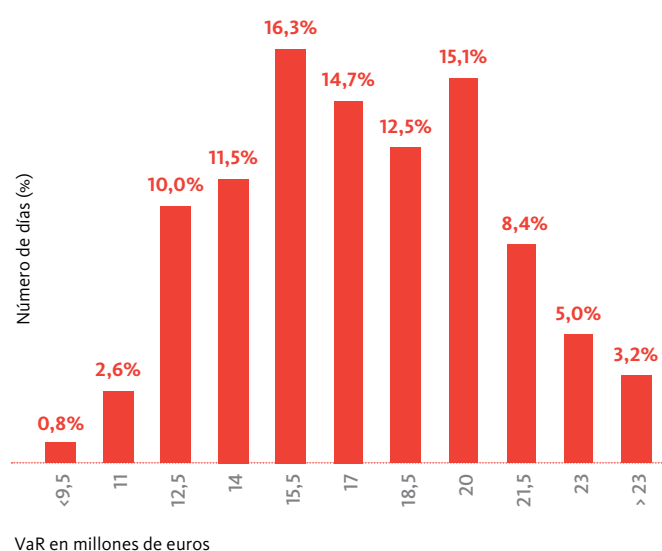
En 2015 el VaR ha fluctuado entre 10,3 y 31 millones de euros. Las variaciones más significativas han estado ligadas a los cambios en la exposición a tipo de cambio y tipo de interés así como a la volatilidad del mercado.

El VaR medio en 2015, 15,6 millones de euros, ha sido muy similar al asumido los dos años anteriores (16,9 millones de euros en 2014 y 17,4 millones de euros en 2013).

El siguiente histograma describe la distribución de frecuencias que ha tenido durante el periodo 2013 a 2015 el riesgo medido en términos de VaR. Puede observarse la acumulación de días con niveles entre 9,5 y 23 millones de euros (96%). Los valores mayores de 23 millones de euros (3,2%) se concentran en periodos afectados principalmente por incrementos puntuales de volatilidad fundamentalmente en el real brasileño contra el dólar y el euro así como en los tipos de interés durante la época del rescate de Grecia.

#### ■ Histograma de riesgo VaR

VaR al 99% con horizonte temporal un día  
Número de días (%) en cada rango



18. *Value at Risk*. La definición y metodología de cálculo del VaR se encuentra en el apartado D.2.2.2.1. *Value at Risk* (VaR).

19. Relativo a la actividad de negociación en mercados financieros de SGCB (Santander Global Corporate Banking). Adicionalmente a la actividad de negociación de SGCB existen otras posiciones catalogadas contablemente como negociación, siendo el VaR total de negociación de este perímetro contable de 14,5 millones de euros.

## Riesgo por factor

En la siguiente tabla se recogen los valores medios y últimos de VaR al 99% por factor de riesgo en los tres últimos años, así como los valores mínimos y máximos en 2015 y el *Expected Shortfall* (ES) al 97,5%<sup>20</sup> a cierre de 2015:

### ■ Estadísticas de VaR y *Expected Shortfall* por factor de riesgo<sup>21, 22</sup>

Millones de euros. VaR al 99% y ES al 97,5% con horizonte temporal un día

		2015					2014		2013	
		VaR (99%)				ES (97,5%)	VaR		VaR	
		Mínimo	Medio	Máximo	Último	Último	Medio	Último	Medio	Último
Total negociación	<b>Total</b>	<b>10,3</b>	<b>15,6</b>	<b>31,0</b>	<b>13,6</b>	<b>14,0</b>	<b>16,9</b>	<b>10,5</b>	<b>17,4</b>	<b>13,1</b>
	Efecto diversificación	(5,0)	(11,1)	(21,3)	(5,8)	(5,7)	(13,0)	(9,3)	(16,2)	(12,3)
	Tipo de interés	9,7	14,9	28,3	12,7	12,7	14,2	10,5	12,7	8,5
	Renta variable	1,0	1,9	3,8	1,1	1,1	2,7	1,8	5,6	4,7
	Tipo de cambio	1,6	4,5	15,2	2,6	2,4	3,5	2,9	5,4	4,7
	<i>Spread</i> de crédito	1,9	5,2	13,7	2,9	3,4	9,3	4,6	9,6	7,2
	Materias primas	0,0	0,2	0,6	0,1	0,1	0,3	0,1	0,3	0,3
Europa	<b>Total</b>	<b>7,4</b>	<b>11,6</b>	<b>24,8</b>	<b>11,1</b>	<b>11,2</b>	<b>12,2</b>	<b>7,3</b>	<b>13,9</b>	<b>9,9</b>
	Efecto diversificación	(1,1)	(8,3)	(17,2)	(5,6)	(5,8)	(9,2)	(5,5)	(14,1)	(9,0)
	Tipo de interés	6,1	10,6	25,1	10,9	10,7	8,9	6,2	9,3	6,6
	Renta variable	0,8	1,4	2,9	1,0	1,0	1,7	1,0	4,3	2,6
	Tipo de cambio	0,7	3,3	10,7	1,9	1,8	2,9	1,5	5,2	3,7
	<i>Spread</i> de crédito	1,6	4,4	11,5	2,8	3,4	7,6	3,9	9,0	5,8
	Materias primas	0,0	0,2	0,6	0,1	0,1	0,3	0,1	0,3	0,3
Latinoamérica	<b>Total</b>	<b>5,4</b>	<b>10,6</b>	<b>27,4</b>	<b>9,7</b>	<b>6,7</b>	<b>12,3</b>	<b>9,8</b>	<b>11,1</b>	<b>6,9</b>
	Efecto diversificación	(0,5)	(4,8)	(10,6)	(4,4)	(1,5)	(3,5)	(12,2)	(5,3)	(6,7)
	Tipo de interés	5,7	10,7	27,2	9,3	6,4	11,8	9,8	9,6	5,9
	Renta variable	0,5	1,5	3,2	0,5	0,6	2,1	3,0	3,2	2,9
	Tipo de cambio	0,7	3,2	8,2	4,3	1,3	2,0	9,2	3,5	4,7
EE.UU. y Asia	<b>Total</b>	<b>0,3</b>	<b>0,9</b>	<b>2,0</b>	<b>0,9</b>	<b>0,8</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>	<b>0,8</b>	<b>0,5</b>
	Efecto diversificación	(0,1)	(0,5)	(1,4)	(0,4)	(0,3)	(0,3)	(0,2)	(0,4)	(0,2)
	Tipo de interés	0,2	0,8	1,6	0,8	0,8	0,7	0,7	0,7	0,5
	Renta variable	0,0	0,1	1,8	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
	Tipo de cambio	0,2	0,4	1,1	0,4	0,3	0,3	0,2	0,4	0,2
Actividades globales	<b>Total</b>	<b>0,3</b>	<b>1,6</b>	<b>3,0</b>	<b>0,4</b>	<b>0,3</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>	<b>1,5</b>	<b>2,0</b>
	Efecto diversificación	0,1	(0,6)	(2,7)	(0,2)	(0,1)	(0,6)	(0,6)	(0,3)	(0,5)
	Tipo de interés	0,0	0,5	3,0	0,1	0,0	0,6	0,4	0,3	0,4
	<i>Spread</i> de crédito	0,3	1,6	2,8	0,4	0,0	2,2	1,9	1,5	2,1
	Tipo de cambio	0,0	0,0	0,2	0,0	0,3	0,0	0,2	0,1	0,0

20. En el apartado D.2.2.2.2 *Stressed VaR* (sVaR) y *Expected Shortfall* (ES) 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* (octubre de 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%.

21. VaR de actividades globales incluye operativas no asignadas a ninguna geografía específica.

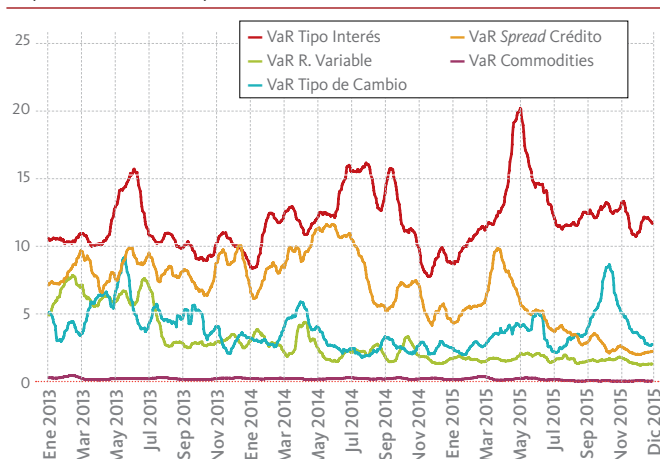
22. En Latinoamérica, Estados Unidos y Asia, los niveles de VaR de los factores *spread* de crédito y materias primas no se muestran de forma separada por su escasa o nula materialidad.

El VaR a cierre de año aumentó 3 millones de euros en 2015 respecto a 2014, si bien el VaR medio disminuyó en 1,4 millones de euros. Por factor de riesgo, el VaR medio se incrementó en tipo de interés y en tipo de cambio, mientras que disminuyó en renta variable y *spread* de crédito. Por área geográfica, aumentó levemente en Estados Unidos/Asia mientras que disminuyó en el resto de geografías.

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 puntuales de la volatilidad de los precios de mercado que por variaciones significativas en las posiciones.

### ■ Histórico de VaR por factor de riesgo

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal de un día (media móvil 15 días)



Por último, en la tabla adjunta se muestran estadísticas comparativas del VaR frente al *Stressed VaR*<sup>23</sup> para la actividad de negociación de las dos carteras con mayor VaR medio en 2015.

### ■ Estadísticas de *Stressed VaR* vs VaR en 2015: principales carteras

Millones de euros. *Stressed VaR* y VaR al 99% con horizonte temporal de un día

		Mín	Medio	Máx	Último
España-G10	VaR (99%)	4,0	8,9	15,9	8,8
	<i>Stressed VaR</i> (99%)	11,4	19,4	26,8	13,5
Brasil	VaR (99%)	4,5	9,5	25,6	9,4
	<i>Stressed VaR</i> (99%)	8,1	16,6	39,9	14,2

#### D.2.2.1.2. 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 tesorías del Grupo.

Para el primero de los casos y la cartera total, en 2015 se han producido cuatro excepciones de *Value at Earnings* (VaE)<sup>24</sup> al 99% (días en los que el beneficio diario fue superior al VaE) en los días 15 de enero, 23 de enero, 19 de mayo y 3 de diciembre, explicadas principalmente por los fuertes movimientos en los tipos de cambio del euro frente al franco suizo y la libra esterlina, y del euro y el dólar frente al real brasileño. Por otro lado, los altos niveles de VaE a finales de año se debieron a la depreciación del peso argentino tras la eliminación de las restricciones cambiarias del país.

También se ha producido una excepción de VaR al 99% (días en los que la pérdida diaria fue superior al VaR) el día 24 de septiembre, explicada principalmente al igual que en los casos anteriores por la alta volatilidad de los tipos de cambio, en este caso del euro y el dólar frente al real brasileño.

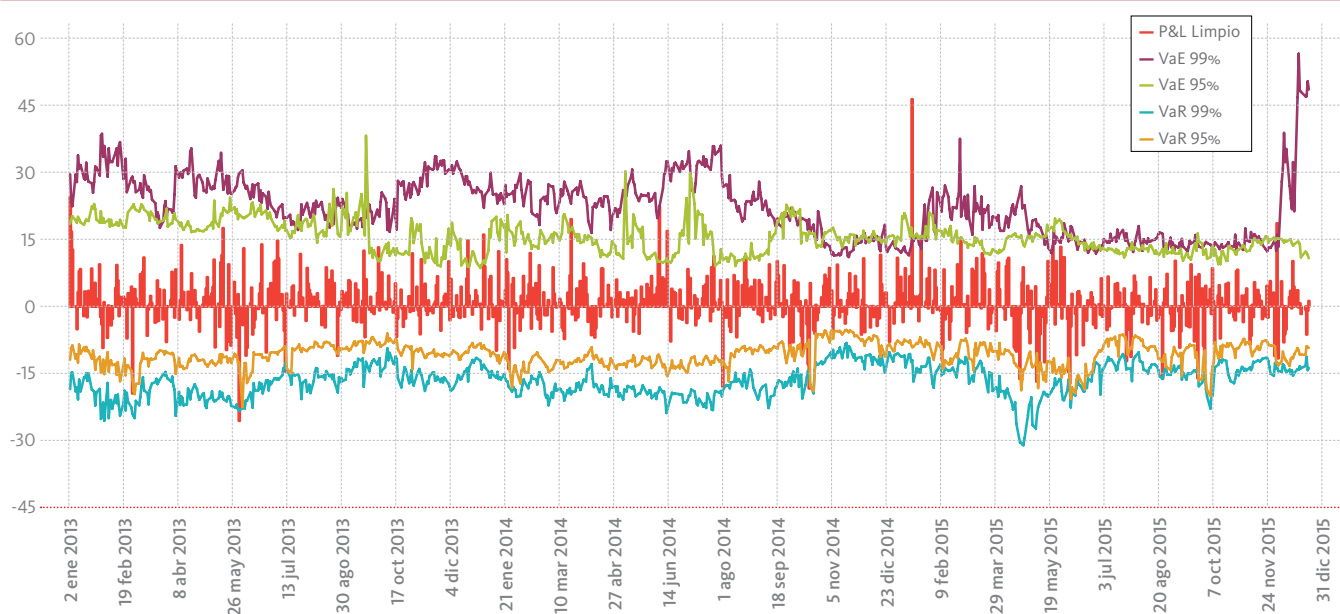
El número de excepciones ha respondido al comportamiento esperado del modelo de cálculo de VaR, dado que trabaja con un nivel de confianza del 99% y el periodo de análisis es de un año (sobre un periodo largo de tiempo, cabe esperar una media de dos o tres excepciones por año).

23. Descripción en el apartado D.2.2.2.2. *Stressed VaR* (sVaR) y *Expected Shortfall* (ES).

24. La definición y metodología de cálculo del VaE se encuentra en el apartado D.2.2.2.1. *Value at Risk* (VaR).

### ■ Backtesting de carteras de negociación: resultados diarios vs. Valor en Riesgo (VaR) día anterior

Millones de euros



#### D.2.2.1.3. Distribución de riesgos y resultados de gestión<sup>25</sup>

##### Distribución geográfica

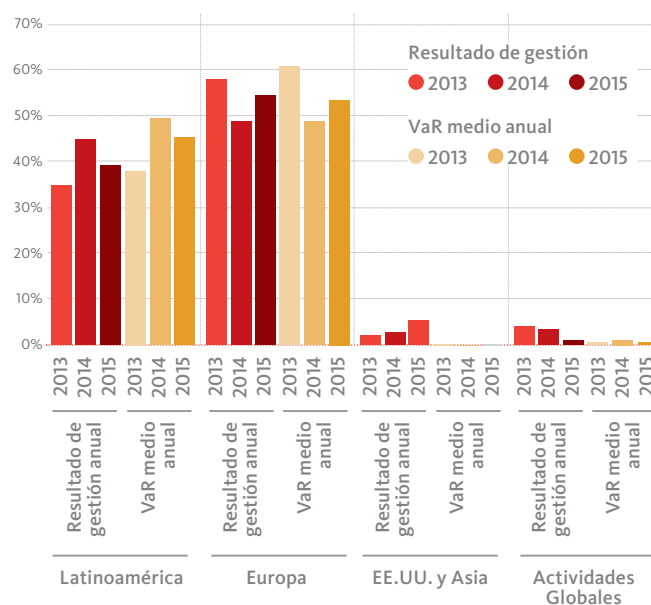
En la actividad de negociación, la aportación media de Latinoamérica al VaR total del Grupo en 2015 fue del 45,1%, frente a una contribución del 39,7% en los resultados económicos. Por su parte, Europa, con un peso del 53,6% en el riesgo global, aportó el 54% de los resultados. En relación a años anteriores, 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 porcentaje, tanto en riesgos, medidos en términos de VaR, como en resultados, medidos en términos económicos.

#### ■ Binomio VaR – Resultado de gestión:

##### Distribución geográfica

VaR medio (al 99% con horizonte temporal de un día) y resultado de gestión acumulado anual (millones de euros). % sobre totales anuales



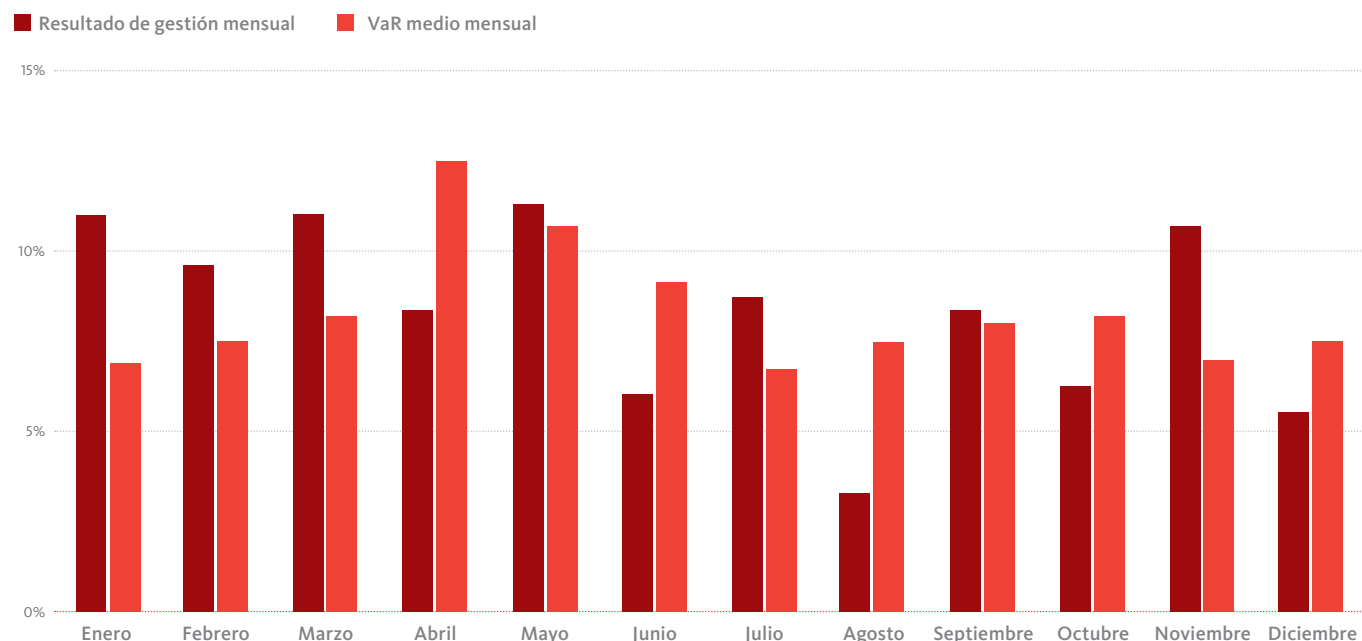
25. Resultados en términos asimilables a margen bruto (no incluyen gastos de explotación, el financiero sería el único coste).

### 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 2015. Puede observarse que el VaR medio se mantuvo relativamente estable, aunque con valores más elevados en el segundo trimestre del año, mientras que los resultados evolucionaron de manera más regular durante el primer semestre del año, siendo menores en el segundo semestre.

#### ■ Distribución temporal de riesgos y resultados en 2015: porcentajes sobre totales anuales

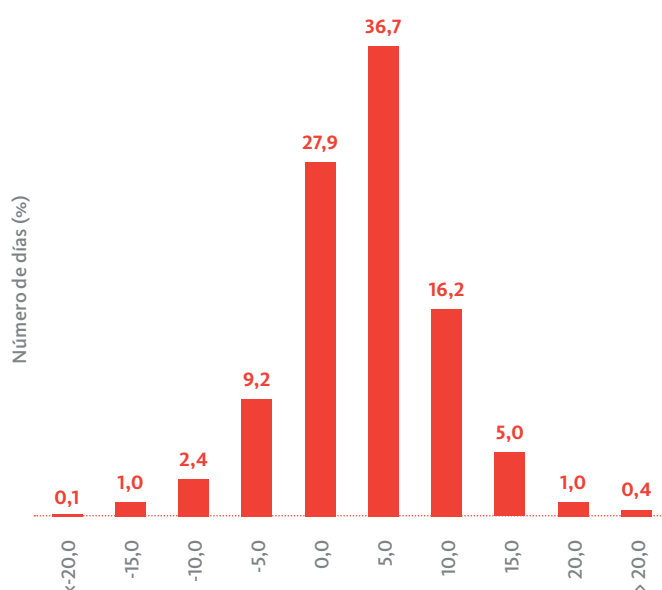
VaR (al 99% con horizonte temporal de un día) y resultado de gestión acumulado anual (millones de euros), % sobre totales anuales



El siguiente histograma de frecuencias detalla cómo se han distribuido los resultados económicos diarios en función de su magnitud en el periodo 2013-2015. Se observa que en más del 97,4% de los días con mercado abierto los rendimientos diarios<sup>26</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



26. Rendimientos 'limpios' de comisiones y resultados derivados de operativa intradía.



**D.2.2.1.4. Gestión del riesgo de derivados**

La actividad de derivados está enfocada 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.

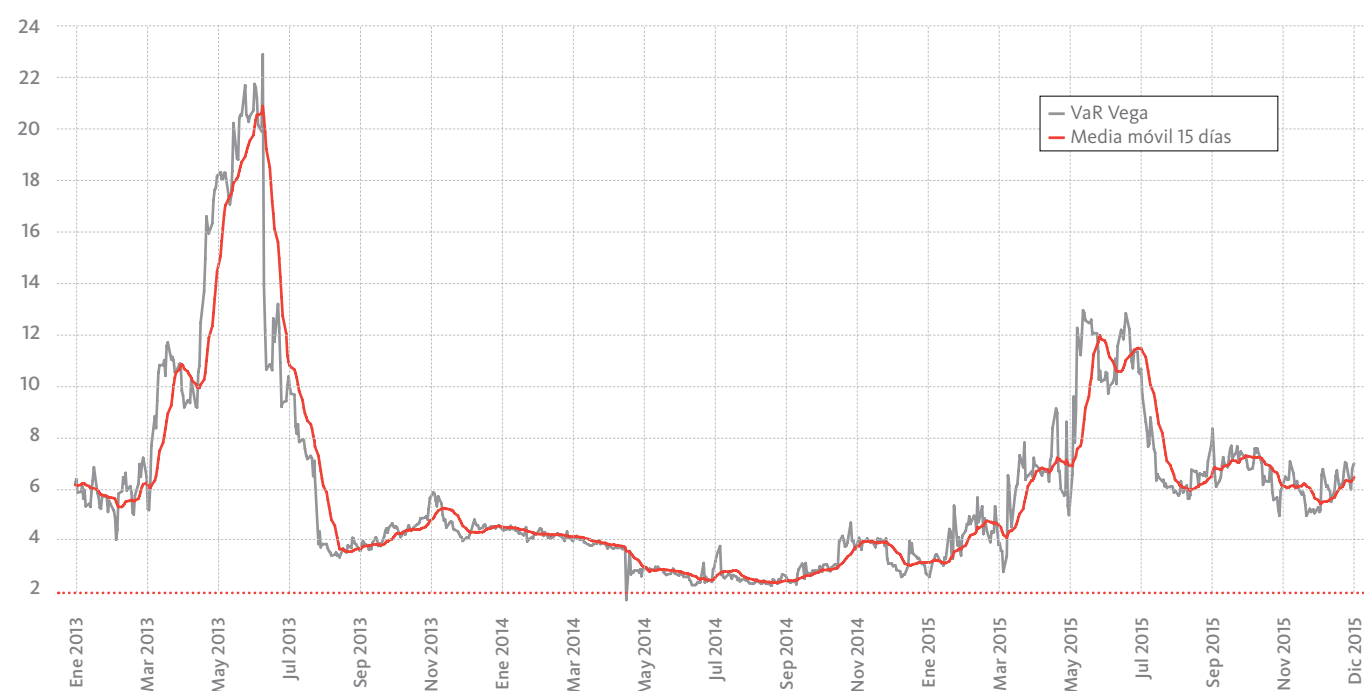
En el siguiente gráfico se muestra la evolución del riesgo VaR Vega<sup>27</sup> del negocio de derivados durante los tres últimos años. Se observa que ha fluctuado en torno a una media de seis millones de

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 2015 el VaR Vega**, si bien era similar al del año anterior durante el primer trimestre del año, se vio afectado en los dos siguientes trimestres por la alta volatilidad del mercado producida por eventos como el rescate de Grecia, la alta volatilidad de la bolsa en China y la devaluación de su moneda o la bajada de *rating* de Brasil y la fuerte depreciación del real frente al euro y el dólar.

**■ 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

	2015				2014		2013	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>VaR Vega Total</b>	<b>2,6</b>	<b>6,8</b>	<b>12,8</b>	<b>7,0</b>	<b>3,3</b>	<b>2,7</b>	<b>8,0</b>	<b>4,5</b>
Efecto diversificación	(0,0)	(2,3)	(3,9)	(1,7)	(2,1)	(2,6)	(3,8)	(2,7)
VaR tipo de interés	1,7	6,5	12,6	7,3	2,4	1,7	6,6	4,1
VaR renta variable	0,7	1,5	2,4	0,8	1,8	2,0	3,4	1,8
VaR tipo de cambio	0,4	1,1	2,1	0,6	1,2	1,6	1,7	1,3
VaR materias primas	0,0	0,1	0,4	0,0	0,0	0,1	0,1	0,1

27. Se entiende por el término griego 'Vega' la sensibilidad del valor de una cartera ante cambios en el precio de la volatilidad de mercado.

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

	2015				2014		2013	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>VaR Vega Total</b>	<b>2,6</b>	<b>6,8</b>	<b>12,8</b>	<b>7,0</b>	<b>3,3</b>	<b>2,7</b>	<b>8,0</b>	<b>4,5</b>
España	1,3	6,6	12,6	6,9	2,4	1,5	7,0	3,8
Santander UK	0,6	0,9	1,3	0,9	1,4	0,9	2,2	1,6
Brasil	0,3	0,7	1,5	0,4	0,8	0,7	1,2	0,9
México	0,2	0,8	1,8	0,3	0,9	1,3	1,2	1,2

El riesgo medio en 2015, 6,8 millones de euros, es ligeramente inferior al del año 2013 y mayor al de 2014, 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 2015 el Grupo contaba con:

- **Hedge funds:** la exposición total no es significativa (219,8 millones de euros a cierre de diciembre de 2015), siendo toda indirecta, principalmente actuando como contrapartida en operaciones de derivados, así como en operaciones de financiación a dichos fondos. Esta exposición presenta niveles bajos de *loan to value*, en torno al 16,7% (colateral de 1.225,1 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.
- **Monolines:** la exposición del Santander a compañías aseguradoras de bonos (denominadas *monolines*) en diciembre de 2015 era de 137,9 millones de euros<sup>28</sup>, referida mayoritariamente a la exposición indirecta, 136,1 millones de euros, en virtud de la garantía prestada por este tipo de entidades a diversas operaciones de financiación o titulación 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 mantenido prácticamente igual que en 2014.

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 2015. 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.

#### D.2.2.1.5. 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).

28. No se considera como exposición las garantías proporcionadas por *monolines* en bonos emitidos por estados norteamericanos (*Municipal Bonds*) que ascendía, a diciembre de 2015, a 19,1 millones de euros.

Millones de euros. Datos a 31 de diciembre de 2015

	Mayores posiciones 'largas' (venta de protección)		Mayores posiciones 'cortas' (compra de protección)	
	Exposición en caso de default (EAD)	% sobre EAD total	Exposición en caso de default (EAD)	% sobre EAD total
1ª referencia	131	5,09%	(32)	4,30%
2ª referencia	124	4,82%	(25)	3,36%
3ª referencia	59	2,29%	(23)	3,09%
4ª referencia	54	2,10%	(23)	3,09%
5ª referencia	51	1,98%	(20)	2,68%
<b>Sub-total top 5</b>	<b>419</b>	<b>16,29%</b>	<b>(124)</b>	<b>16,64%</b>
<b>Total</b>	<b>2,572</b>	<b>100,00%</b>	<b>(745)</b>	<b>100,00%</b>

Nota: se supone recuperación nula (LCR = 0) en el cálculo de la EAD.

**D.2.2.1.6. Análisis de escenarios**

Durante el año 2015 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 en los mercados latinoamericanos y bajadas en los mercados *core*, caídas de las bolsas, depreciación de todas las divisas frente al euro y subida de los *spreads* de crédito y de la volatilidad. La siguiente tabla nos muestra los resultados de este escenario a 31 de diciembre de 2015.

**■ Escenario de estrés: máxima volatilidad (worst case)**

Millones de euros. Datos a 31 de diciembre de 2015

	Tipo de interés	Renta variable	Tipo de cambio	Spread crédito	Materias primas	Total
<b>Total negociación</b>	<b>(130,1)</b>	<b>(3,3)</b>	<b>(10,4)</b>	<b>(20,2)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(164,2)</b>
Europa	(119,7)	(1,5)	(0,3)	(19,8)	(0,1)	(141,4)
Latinoamérica	(10,2)	(1,8)	(10,1)	0,0	0,0	(22,1)
Estados Unidos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Actividades globales	(0,3)	0,0	0,0	(0,4)	0,0	(0,7)
Asia	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Del resultado del análisis se desprende que el quebranto económico que sufriría el Grupo en sus carteras de negociación, en términos de resultado *mark to market* (MtM), sería, suponiendo que se dieran en el mercado los movimientos de estrés definidos en este escenario, de 164,2 millones de euros, pérdida que estaría concentrada en Europa (por este orden, en tipo de interés, *spread* de crédito y renta variable) y Latinoamérica (por este orden, en tipo de interés, tipo de cambio y renta variable).

**Otros escenarios globales de estrés**

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.

Escenario adverso de la EBA: escenario planteado por la *European Banking Authority* (EBA) en abril de 2014 en su ejercicio de estrés *The EBA 2014 EU-Wide Stress Test*. Responde a un escenario adverso propuesto por bancos europeos pensando en un horizonte 2014–2016. Refleja los riesgos sistémicos que se consideran como las mayores amenazas a la estabilidad del sector bancario de la Unión Europea, comprendiendo un incremento en las tasas de rendimiento de los bonos a nivel global, un deterioro incremental de la calidad crediticia en países con una débil demanda, un estancamiento de las reformas políticas que pone en peligro la sostenibilidad de las finanzas públicas y una carencia de los ajustes necesarios en los balances para mantener una financiación de mercado razonable.

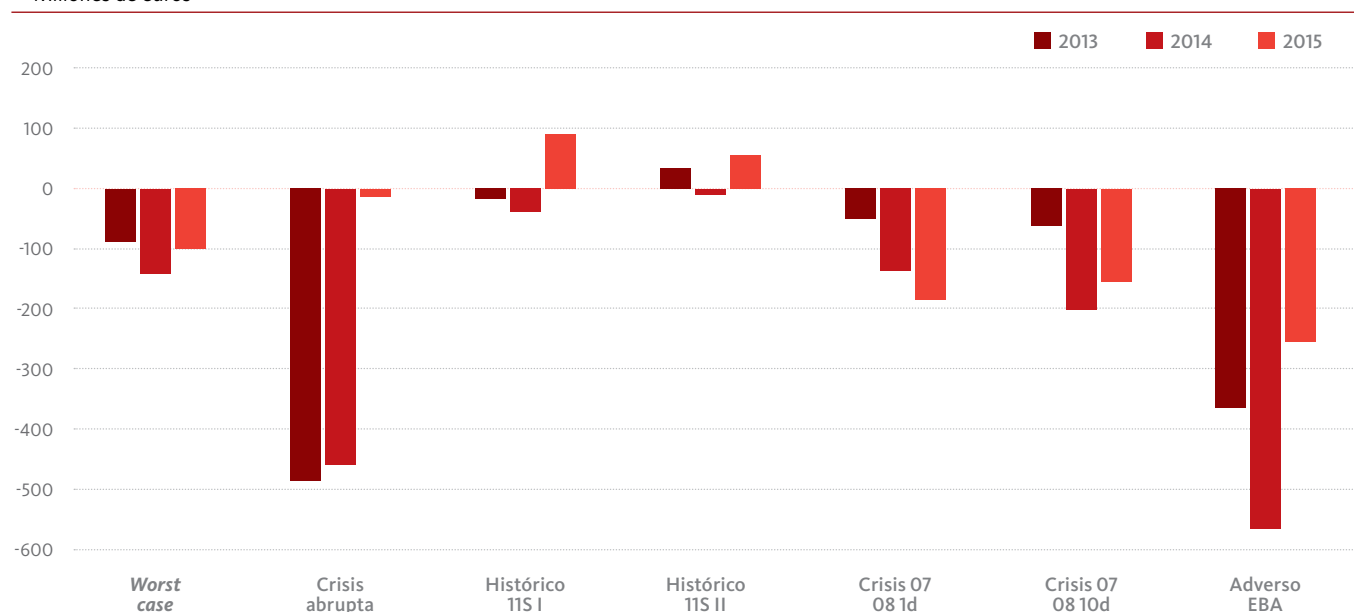
Este último escenario sustituyó en noviembre de 2014 al de Crisis soberana. Se trataba de un escenario histórico que diferenciaba cuatro zonas geográficas (Estados Unidos, Europa, Latinoamérica y Asia) y establecía subidas de las curvas de tipo de interés, bajadas de las bolsas y de sus volatilidades, incremento de *spreads* de crédito, y depreciación del euro y de las monedas latinoamericanas y apreciación de las monedas asiáticas frente al dólar.

Mensualmente se elabora un informe de evaluación de escenarios de estrés 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 estrés. Comparativa de escenarios 2013-2015 (medias anuales)

Millones de euros



**D.2.2.1.7. 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. Datos a 31 de diciembre de 2015

	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>1.340.260</b>	<b>198.357</b>	<b>1.141.903</b>	
Caja y depósitos en bancos centrales	81.329	-	81.329	Tipo de interés
Cartera de negociación	147.287	146.102	1.185	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Otros activos financieros a valor razonable	45.043	44.528	515	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Activos financieros disponibles para la venta	122.036	-	122.036	Tipo de interés; renta variable
Participaciones	3.251	-	3.251	Renta variable
Derivados de cobertura	7.727	7.727	-	Tipo de interés, tipo de cambio
Inversiones Crediticias	835.992	-	835.992	Tipo de interés
Otros activos financieros <sup>1</sup>	35.469	-	35.469	Tipo de interés
Otros activos no financieros <sup>2</sup>	62.126	-	62.126	
<b>Pasivos sujetos a riesgo de mercado</b>	<b>1.340.260</b>	<b>168.582</b>	<b>1.171.678</b>	
Cartera de negociación	105.218	104.888	330	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Otros pasivos financieros a valor razonable	54.768	54.757	11	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Derivados de cobertura	8.937	8.937	-	Tipo de interés, tipo de cambio
Pasivos Financieros a coste amortizado <sup>3</sup>	1.039.517	-	1.039.517	Tipo de interés
Provisiones	14.494	-	14.494	Tipo de interés
Otros pasivos financieros	8.352	-	8.352	Tipo de interés
Patrimonio	98.753	-	98.753	
Otros pasivos no financieros	10.221	-	10.221	

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 titulizaciones y las exposiciones nivel III (aquellas en las que datos no observables de mercado constituyen *inputs* significativos en sus correspondientes modelos internos de valoración) se excluyen de la medición por VaR.

Las titulizaciones se tratan principalmente como si fueran cartera de riesgo de crédito (en términos de probabilidad de impago, tasa de recuperación, etc.). 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 derivados de tipos de interés y de correlación entre el precio de acciones 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.

**D.2.2.2. Metodologías****D.2.2.2.1. Value at Risk (VaR)**

La metodología estándar aplicada en 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*).

#### D.2.2.2.2. *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 para el 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 260 datos, en lugar de una ventana de 520 como se hace en el cómputo del VaR. Además, no son los últimos datos sino un periodo 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 subaditiva<sup>29</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>30</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%. El ES se calcula aplicando pesos uniformes a todas las observaciones.

#### D.2.2.2.3. 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 superen ambos 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.

#### D.2.2.2.4. 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.

29. 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.

30. *Fundamental review of the trading book: a revised market risk framework* (Documento consultivo del Comité de Basilea sobre supervisión bancaria, octubre de 2013).



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.

#### D.2.2.2.5. 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.

#### D.2.2.2.6. 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 plazos 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 de Grupo Santander que asumen sus contrapartidas en los derivados OTC.

#### D.2.2.3. 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 B.3.1. 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 periodo:
  - *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.

La implantación de *Volcker Rule* en todo el Grupo en julio de 2015 ha supuesto una reorganización de actividades para garantizar el cumplimiento de la nueva normativa, la elaboración de nuevas métricas y la definición de límites a nivel mesa.

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.

### ▲ D.2.3. Riesgos estructurales de balance<sup>31</sup>

#### D.2.3.1. 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 moderados en 2015, en línea con los ejercicios anteriores.

##### D.2.3.1.1. Riesgo de interés estructural

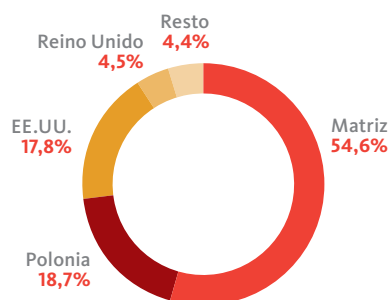
###### Europa y Estados Unidos

Los balances principales, Matriz, Reino Unido y Estados Unidos, en mercados maduros y en un contexto de tipos de interés bajos, presentan sensibilidades del valor patrimonial y del margen financiero positivas a subidas de tipos de interés.

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.

A cierre de diciembre de 2015, 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 las curvas de tipos de interés del euro con 257 millones de euros, del zloty polaco con 83 millones de euros y del dólar estadounidense con 78 millones de euros, en todos los casos en riesgo a bajadas de tipos.

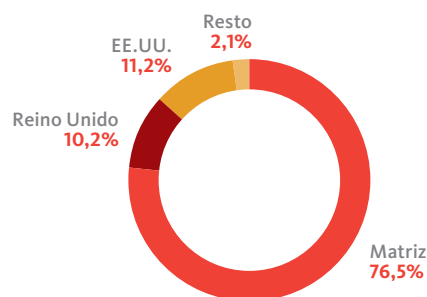
#### ■ Sensibilidad del margen financiero (NII)<sup>32</sup> % sobre el total



Resto: Portugal y SCF.

A la misma fecha, el riesgo sobre el valor económico del patrimonio más relevante, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas de  $\pm 100$  puntos básicos, era el de la curva de interés del euro, con 3.897 millones de euros en riesgo a bajadas de tipos. En lo que respecta a las curvas del dólar y de la libra esterlina, fue de 691 y 488 millones de euros, respectivamente, también a bajadas de tipos. Estos escenarios son actualmente muy poco probables.

#### ■ Sensibilidad del valor patrimonial (EVE)<sup>33</sup> % sobre el total



Resto: Polonia, Portugal y SCF.

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 2015.

31. Incluye el total del balance con excepción de las carteras de negociación.

32. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

33. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

■ Matriz: *Gap de reprecación de tipos de interés*<sup>34</sup>

Millones de euros. 31 de diciembre de 2015

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	406.911	163.194	74.166	15.330	16.622	24.750	112.849
Pasivo	433.522	151.763	51.924	78.622	24.389	49.350	77.473
Fuera de balance	26.611	29.194	(1.607)	6.857	1.291	(9.124)	0
<b>Gap neto</b>	<b>0</b>	<b>40.626</b>	<b>20.635</b>	<b>(56.435)</b>	<b>(6.477)</b>	<b>(33.725)</b>	<b>35.376</b>

■ Santander UK: *Gap de reprecación de tipos de interés*<sup>35</sup>

Millones de euros. 31 de diciembre de 2015

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	354.986	189.895	35.303	67.239	26.452	13.757	22.340
Pasivo	353.850	203.616	31.591	29.027	19.161	33.939	36.516
Fuera de balance	(1.137)	(25.363)	1.736	14.713	(1.653)	9.430	0
<b>Gap neto</b>	<b>0</b>	<b>(39.083)</b>	<b>5.448</b>	<b>52.925</b>	<b>5.638</b>	<b>(10.752)</b>	<b>(14.176)</b>

En general, los gaps por plazos se mantienen en niveles razonables en relación con el tamaño del balance.

## Latinoamérica

Los balances están posicionados tanto en valor patrimonial como en margen financiero a bajadas de tipos de interés, excepto en el caso del margen financiero de México, debido a que invierte a corto plazo su exceso de liquidez en moneda local.

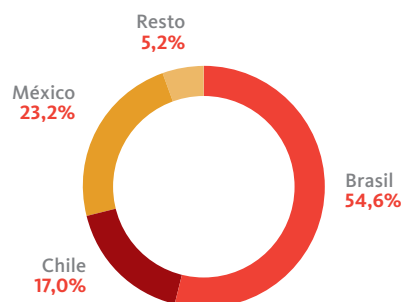
Durante 2015 se ha mantenido un nivel de exposición moderado en todos los países en relación con el presupuesto anual y el importe de recursos propios.

A cierre de año el riesgo sobre el margen financiero a un año, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas de  $\pm 100$  puntos básicos, se concentra en tres países, Brasil (124 millones de euros), México (37 millones de euros) y Chile (23 millones de euros), como se observa en el gráfico siguiente.

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 (425 millones de euros), México (180 millones de euros) y Chile (132 millones de euros).

■ Sensibilidad del valor patrimonial (EVE)<sup>37</sup>

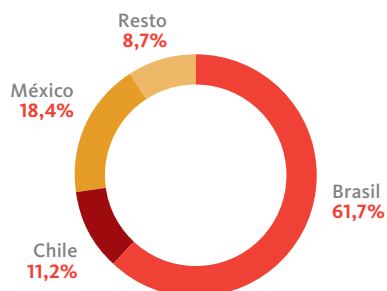
% sobre el total



Resto: Argentina, Uruguay y Perú.

■ Sensibilidad del margen financiero (NII)<sup>36</sup>

% sobre el total



Resto: Argentina, Uruguay y Perú.

34. Gap agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Santander Matriz, expresado en euros.

35. Gap agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Santander UK, expresado en euros.

36. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

37. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

En el cuadro adjunto se muestra el desglose por plazo del riesgo de interés de balance mantenido en Brasil a diciembre de 2015.

#### ■ Brasil: Gap de reprecación de tipos de interés<sup>38</sup>

Millones de euros. 31 de diciembre de 2015

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	160.088	79.089	21.096	17.908	4.510	12.731	24.754
Pasivo	160.088	108.719	7.818	7.526	4.257	4.303	27.464
Fuera de balance	0	(20.886)	14.613	2.863	783	1.679	948
<b>Gap neto</b>	<b>0</b>	<b>(50.516)</b>	<b>27.890</b>	<b>13.246</b>	<b>1.036</b>	<b>10.106</b>	<b>(1.762)</b>

#### VaR de tipo de interés estructural del balance

Además de las sensibilidades a los movimientos de tipos de interés (no solo se evalúan movimientos de  $\pm 100$  pb, sino también de  $\pm 25$ ,  $\pm 50$ ,  $\pm 75$  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.

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

	2015			
	Mínimo	Medio	Máximo	Último
<b>VaR tipo de interés estructural*</b>	<b>250,5</b>	<b>350,0</b>	<b>775,7</b>	<b>264,2</b>
Efecto diversificación	(90,8)	(181,1)	(310,7)	(189,1)
Europa y EE.UU.	171,2	275,2	777,0	210,8
Latinoamérica	170,1	255,9	309,3	242,6

\* Incluye VaR por *spread* crediticio en las carteras ALCO.

	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.

El riesgo de tipo de interés estructural, medido en términos de VaR a un día y al 99%, alcanzó una media de 350 millones de euros en 2015. Es destacable la elevada diversificación entre los balances de Europa y Estados Unidos y los de Latinoamérica, y el descenso del VaR en Europa y Estados Unidos.

#### D.2.3.1.2. 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 la ratio *core capital* de los movimientos de los tipos de cambio<sup>39</sup>. En 2015 los niveles de cobertura de la ratio *core capital* por riesgo de cambio se han mantenido en torno al 100%.

A cierre de 2015 las mayores exposiciones de carácter permanente (con su potencial impacto en patrimonio) se materializaban, por este orden, en libras esterlinas, dólares estadounidenses, reales brasileños, pesos chilenos, pesos mexicanos, 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.

#### D.2.3.1.3. 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 2015 está diversificada en valores de distintas geografías, siendo las principales España, Estados Unidos, China, Brasil y Países Bajos. 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), la industria manufacturera y el sector de transporte y almacenamiento.

38. Gap agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Brasil, expresado en euros.

39. A primeros de 2015 se cambió el criterio a la hora de cubrir la ratio *core capital*, pasando de *phase-in a fully loaded*.

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 o proxies. A cierre de diciembre de 2015 el VaR al 99% a un día fue de 208,1 millones de euros (208,5 y 235,3 millones de euros a cierre de diciembre de 2014 y 2013, respectivamente).

#### D.2.3.1.4. 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 Santander Global Corporate Banking (la evolución del VaR de esta actividad se recoge en el apartado D.2.2.1.1. Análisis del VaR), 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

	2015				2014		2013	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>VaR estructural</b>	<b>561,6</b>	<b>698,5</b>	<b>883,5</b>	<b>710,2</b>	<b>718,6</b>	<b>809,8</b>	<b>857,6</b>	<b>733,9</b>
Efecto diversificación	(325,7)	(509,3)	(1.042,6)	(419,2)	(364,1)	(426,1)	(448,3)	(380,2)
VaR tipo de interés*	250,5	350,0	775,7	264,2	539,0	493,6	782,5	681,0
VaR tipo de cambio	428,7	634,7	908,6	657,1	315,3	533,8	254,5	197,8
VaR renta variable	208,1	223,2	241,8	208,1	228,4	208,5	269,0	235,3

\* Incluye VaR por *spread* crediticio en las carteras ALCO.

### D.2.3.2. Metodologías

#### D.2.3.2.1. 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 reprecación, 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.

#### Gap de tipos de interés de activos y pasivos

Es el concepto básico para identificar el perfil de riesgo de tipo de interés de la entidad y mide la diferencia entre la cantidad de activos sensibles y pasivos sensibles dentro y fuera del balance que reprecian (esto es, que vencen o revisan tipos) en momentos determinados del tiempo

(llamados *buckets*). Permite una aproximación inmediata a la sensibilidad del balance de una institución y su impacto en margen financiero y valor patrimonial ante variaciones de los tipos de interés de mercado.

#### Sensibilidad del margen financiero (NII)

Es una medida esencial para medir la rentabilidad de la gestión del balance. Se calcula como la diferencia que se produce en el margen financiero neto durante un período de tiempo determinado como consecuencia de un movimiento paralelo de los tipos de interés. El período de tiempo estándar para medidas de riesgo del margen financiero es un año.

#### Sensibilidad del valor patrimonial (EVE)

Mide el riesgo de tipo de interés implícito en el valor patrimonial, que a efectos de riesgo de tipo de interés se define como la diferencia entre el valor actual neto de los activos menos el valor actual neto de los pasivos exigibles, sobre la base de la incidencia que tiene una variación de los tipos de interés en dichos valores actuales.

#### 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 NII y EVE.

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.

#### 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 establezca 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.

#### Value at Risk (VaR)

Para la actividad de balance y carteras de inversión se define como el percentil 99% de la función de distribución de pérdidas del valor patrimonial, calculado teniendo en cuenta el valor de mercado actual de las posiciones, a partir de los retornos obtenidos en los dos últimos años y con un grado de certeza estadística (nivel de confianza) y

para un horizonte temporal definido. Al igual que para las carteras de negociación, se utiliza una ventana temporal de 2 años, o 520 datos diarios, obtenidos desde la fecha de referencia de cálculo del VaR hacia atrás en el tiempo.

#### D.2.3.2.2. 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.

#### D.2.3.2.3. Riesgo de renta variable estructural

El seguimiento de estas actividades es realizado a través de medidas de posición, VaR y resultados, con periodicidad mensual.

#### D.2.3.3. 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.

### ▲ D.2.4. Riesgos de pensiones y actuarial

#### D.2.4.1. 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, seguimiento, mitigación y comunicación de dicho riesgo. La prioridad del Grupo es, por tanto, identificar y mitigar todos los focos de riesgo.

Es por ello por lo que en la metodología utilizada por 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, inflación, bolsas e inmuebles, además de riesgo crediticio y operacional.

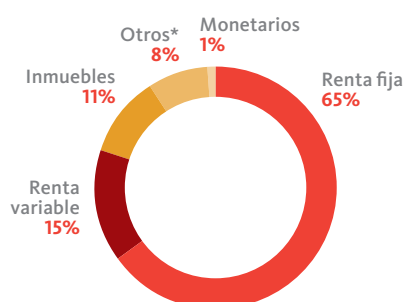
#### Principales magnitudes

Las principales magnitudes relativas a los fondos de pensiones de empleados 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 medio-bajo, al estar aproximadamente el 65% 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.

Datos extraídos a 31 de diciembre de 2015.

#### D.2.4.2. 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 opciones previstas en los contratos.

Así, distinguimos 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.

- **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.
- **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.
- **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.
- **Riesgo de gastos:** riesgo de pérdida por variación del valor del pasivo derivado de desviaciones negativas de los gastos previstos.
- **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.

- **Riesgo de prima:** pérdida que deriva de la insuficiencia de primas para atender los siniestros que puedan acaecer en el futuro.
- **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.
- **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 de Grupo Santander, afectos al riesgo actuarial estaría la actividad de las compañías de Seguros 100% Grupo Santander, que no solo 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, a 31 de diciembre de 2015, el volumen de activos bajo gestión para las compañías de España y Portugal, que pertenecen 100% a Grupo Santander, asciende 25.956 millones de euros, de los cuales 21.444 millones de euros están afectados directamente a compromisos con los tomadores según el siguiente desglose:

- 14.663 millones de euros son compromisos garantizados (en todo o en parte) por las propias compañías.
- 6.781 millones de euros son compromisos en los que los riesgos los asumen los propios tomadores.

## D.3. Riesgo de liquidez y financiación

### ▲ Organización del apartado

Tras una **introducción** al concepto de riesgo de liquidez y de la financiación en Grupo Santander [pág. 250], se presenta el **Marco de gestión de la liquidez** establecido por el Grupo, incluido el seguimiento y control del riesgo de liquidez [pág. 250-254].

Posteriormente, se hace referencia a la **estrategia de financiación desarrollada por el Grupo y sus filiales** en los últimos años [pág. 254-256], con especial incidencia en la **evolución de la liquidez en 2015**. En relación al último ejercicio se muestra la evolución de los ratios de gestión de liquidez y las tendencias de negocios y de mercados que han dado lugar a la misma [pág. 256-260].

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. 260].

### ▲ D.3.1. Introducción al tratamiento del riesgo de liquidez y financiación

- Santander ha desarrollado un modelo de financiación basado en filiales autónomas que son responsables de cubrir sus propias necesidades de liquidez.
- Esta estructura posibilita que Santander tome ventaja de su modelo de negocio de banca comercial para mantener posiciones holgadas de liquidez a nivel de Grupo y en sus principales unidades, incluso en situaciones de estrés de mercados.
- En los últimos años, como consecuencia de 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 2015, Santander ha seguido mejorando en aspectos concretos sobre una posición de liquidez muy confortable a nivel de Grupo y de filiales, sin cambios materiales en las políticas y prácticas de gestión de liquidez y financiación. Todo ello permite afrontar 2016 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.

El 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 10 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.

### ▲ D.3.2. Gestión de la 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.

### D.3.2.1. Modelo organizativo y de gobierno

El proceso de toma de decisiones relativo a todos los riesgos estructurales, incluido el riesgo de liquidez y financiación, 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 del

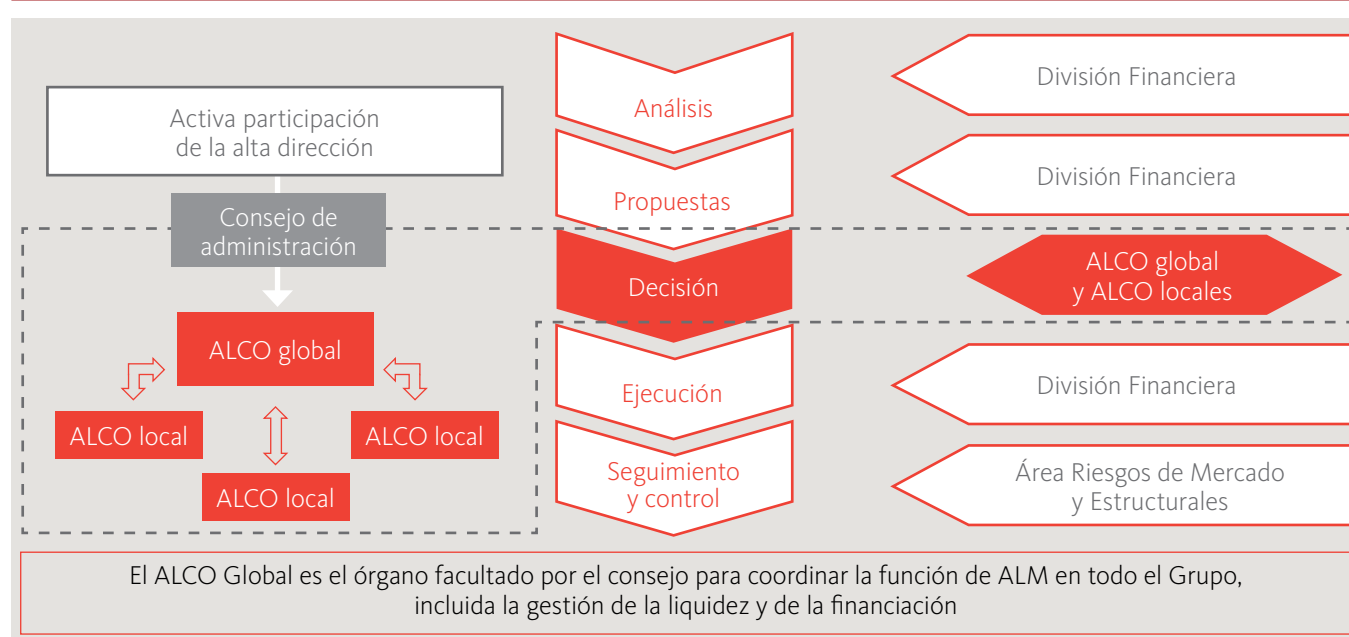
comité ejecutivo de riesgos), el consejero delegado, los directores generales financiero y de riesgos, así como por otros directores generales y responsables de determinadas unidades de análisis y de negocio que realizan funciones de asesoramiento.

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.

## ■ Gobierno del riesgo de liquidez y financiación en Grupo Santander

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.

Paralelamente, se realizan diferentes análisis de escenarios donde se consideran las necesidades adicionales que podrían surgir ante diferentes eventos que presentan características muy severas, aunque su probabilidad de ocurrencia sea muy reducida. Estas podrían afectar de forma diferente a las distintas partidas del balance y/o fuentes de financiación (grado de renovación de 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.

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.

Las nuevas métricas utilizadas en 2015 son la Ratio de Financiación Estructural (RFE) y el *Liquidity Coverage Ratio* (LCR). La primera mide la relación entre las fuentes y las necesidades de financiación estructural. La segunda es la ratio regulatoria que mide la resistencia de los bancos a una crisis de liquidez en el corto plazo (30 días) a través de sus activos líquidos de alta calidad.

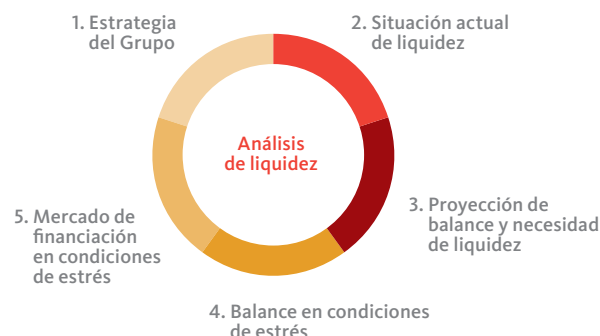
### D.3.2.2. Análisis de balance y medición del riesgo de liquidez

La toma de decisiones de liquidez y financiación 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.

### ■ 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 incipientes de desarrollo.

En 2015 se realizó por primera vez el **ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Processes)**. Consiste en un proceso interno de autoevaluación de la suficiencia de liquidez, que debe estar integrado con el resto de procesos estratégicos y de gestión de riesgos del Grupo. Se enfoca en aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. El Grupo ha mantenido una sólida situación de liquidez en todas las unidades tanto en el escenario base como ante potenciales situaciones de estrés. Aunque en 2015 este ejercicio todavía no es un requerimiento de nuestro supervisor (SSM), este lo utiliza como *input* para el SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*) o para los requerimientos de Pilar II).

El contenido del ILAAP comparte en gran medida el esquema de gestión de liquidez que se viene realizando en los últimos años. Incluye un bloque cualitativo, donde se describe el modelo de negocio y la organización por filiales, la organización de la gestión de la liquidez, el gobierno y *reporting* a los órganos de administración, y los controles establecidos. El otro bloque, cuantitativo, se centra en el análisis de la liquidez a través de métricas, criterios y escenarios de estrés tanto a nivel grupo como a nivel de las filiales. En los siguientes apartados se detalla la metodología de estos análisis que ya se realizaban en el Grupo en los últimos años.

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:

- **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.

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.

A cierre de 2015, 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. 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.

A cierre de 2015, el Grupo presentaba un excedente estructural de liquidez superior a 149.000 millones de euros, equivalente al 14% del pasivo neto (vs. 15% del pasivo neto en 2014).

#### 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 desarrolla escenarios *ad hoc* que replican crisis históricas significativas o riesgos de liquidez específicos de su entorno.

- **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.

Adicionalmente, solo en el caso de la matriz, se define un escenario combinado. Este consiste en impactos sumamente severos tanto en solvencia como liquidez, como que Banco Santander se enfrente a problemas reputacionales ocasionados por una inadecuada gestión que penalicen fuertemente su capacidad de captar liquidez en el mercado, produciéndose estos problemas en un contexto de crisis macroeconómica local (España) que a su vez penaliza el valor de los activos de los que dispone el banco para hacer frente a sus necesidades. En consecuencia, los impactos en pasivo y en activo son el resul-

tado de la combinación más severa de los escenarios idiosincrático y sistémico-local (España).

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.

A cierre de 2015 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.

### D.3.2.3. 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 la actividad y su financiación en las grandes unidades de negocio del Grupo:

#### ■ Principales unidades y magnitudes de balance

Miles de millones de euros. Diciembre de 2015

	Total activos	Créditos netos*	Depósitos**	Financiación M/LP***
España	327	155	175	57
Portugal	50	28	29	5
Santander Consumer Finance	89	74	33	18
Polonia	29	19	21	0
Reino Unido	383	283	232	70
Brasil	139	60	57	20
México	65	30	28	2
Chile	46	32	24	7
Argentina	11	6	8	0
EE.UU.	131	84	60	37
<b>Total Grupo</b>	<b>1.340</b>	<b>787</b>	<b>678</b>	<b>217</b>

\* Crédito a clientes excluido fondo de provisiones para insolvencias.

\*\* Incluidos pagarés *retail* en España.

\*\*\* Emisiones de M/LP en mercado, titulizaciones 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 titulizaciones para el ejercicio a nivel de cada filial/negocio global, tarea que es llevada a cabo por el área de Gestión Financiera.
- Realizar un seguimiento a lo largo del año de la evolución real del balance y de las necesidades de financiación de las filiales/negocios, que da lugar a las consiguientes actualizaciones del plan.
- Realizar un seguimiento y gestión del cumplimiento de las ratios regulatorias 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 titulizaciones.

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, ha necesitado el apoyo financiero de otras unidades del Grupo, en especial de Banco Santander, S.A.

Este apoyo, realizado siempre a precio de mercado en función del plazo y del *rating* interno de la unidad tomadora, se ha reducido en el tiempo y en la actualidad corresponde prácticamente a las necesidades en las nuevas carteras y unidades de negocio incorporadas en el marco del acuerdo con Banque PSA Finance. En 2016, continuará esta exigencia de mayor apoyo financiero del Grupo dado que faltan unidades por incorporar. A medio plazo, el desarrollo de capacidades de financiación mayorista en las nuevas unidades, como exige el modelo Santander, permitirá la reducción de este apoyo financiero.

### ▲ D.3.3. Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2015

#### D.3.3.1. Estrategia de financiación

En los últimos años, la actividad de financiación 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 determinadas áreas como la periferia europea.



En todo caso, es posible extraer un conjunto de **tendencias generales** implementadas por las filiales de Santander en sus estrategias de financiación y gestión de la liquidez **desde el inicio de la crisis**. Son las siguientes:

- **Mantener niveles adecuados y estables de financiación mayorista de medio y largo plazo a nivel de Grupo.** Al cierre de 2015 esta financiación representa el 21% del balance de liquidez, nivel similar al de los últimos años 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.

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.

- **Asegurar un volumen suficiente de activos descontables en los bancos centrales como parte de la reserva de liquidez** (tal y como se define en página 258 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 próximos a los 85.000 millones de euros al cierre de 2008 hasta los más de 195.000 millones de euros actuales.

- **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 unos 146.000 millones de euros, un 26% más.

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 262.495 millones de euros en depósitos de clientes. Ello supuso aumentar un 62% 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.

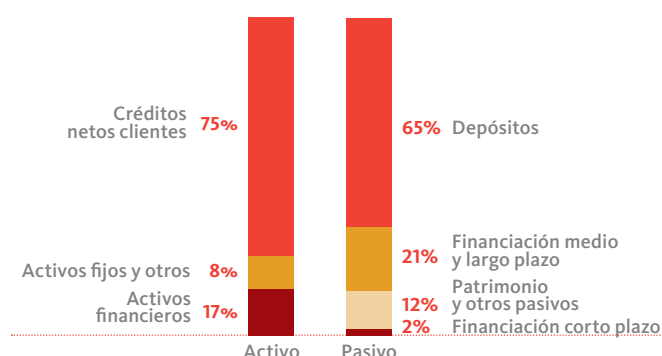
En 2015, y como ya ocurrió en 2014, estas tendencias sobre créditos y depósitos se han interrumpido a nivel de Grupo. De un lado, el menor desapalancamiento y la recuperación de las producciones en las economías más afectadas por la crisis, y, por otro, el foco en la reducción del coste del pasivo en 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 estos dos últimos años.

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 86% de los créditos netos al cierre de 2015.

Además, son recursos de gran estabilidad dado su origen fundamentalmente de actividad con clientes *retail* (el 89% de los depósitos del Grupo procede de las bancas comerciales y privadas, mientras que el 11% restante corresponde a grandes clientes corporativos e institucionales).

#### ■ Balance de liquidez de Grupo Santander\* % diciembre de 2015



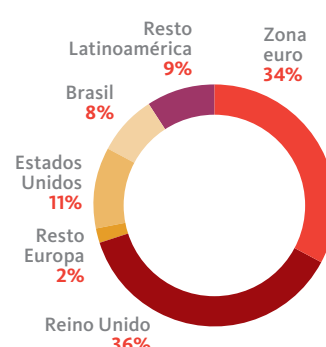
\* Balance a efectos de gestión de liquidez: balance total neto de derivados de negociación y saldos de interbancario.

- **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 el resto de créditos netos no financiados con depósitos de clientes (hueco comercial).

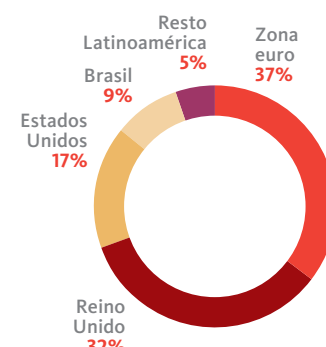
Esta financiación presenta un adecuado equilibrio por instrumentos (aproximadamente, 40% deuda senior, 30% titulizaciones y estructurados con garantías, 20% cédulas, y resto son preferentes y subordinados) y también por mercados, de manera que los que tienen un mayor peso en emisiones son aquellos donde la actividad inversora es más elevada.

A continuación se presentan gráficos con la distribución geográfica en el Grupo de los créditos a clientes y de la financiación mayorista de medio y largo plazo para que se pueda apreciar su similitud.

#### ■ Créditos netos a clientes Diciembre de 2015



#### ■ Financiación mayorista M/LP Diciembre de 2015



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 2015 se sitúa en 149.393 millones de euros nominales y presenta un adecuado perfil de vencimientos, con una vida media de 3,9 años.

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 de 2015	Diciembre de 2014	Diciembre de 2013
Preferentes	8.491	7.340	4.376
Subordinadas	12.262	8.360	10.030
Deudas senior	83.630	68.457	60.195
Cédulas	45.010	56.189	57.188
<b>Total</b>	<b>149.393</b>	<b>140.346</b>	<b>132.789</b>

Distribución por vencimiento contractual. Diciembre de 2015*									
	0-1 meses	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	8.491	8.491
Subordinadas	0	7	224	1.058	84	1.079	2.178	7.633	12.262
Deudas senior	3.337	4.994	4.327	2.902	5.305	21.617	30.636	10.512	83.630
Cédulas	2.627	1.444	1.458	1.477	1.669	8.714	10.170	17.452	45.010
<b>Total*</b>	<b>5.964</b>	<b>6.444</b>	<b>6.008</b>	<b>5.438</b>	<b>7.058</b>	<b>31.410</b>	<b>42.984</b>	<b>44.087</b>	<b>149.393</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 bonos de titulización colocados en mercado, financiaciones colateralizadas y otras especiales por un importe conjunto de 67.508 millones de euros y un vencimiento inferior 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 2015 su saldo vivo alcanza los 24.448 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, 39%; European Commercial Paper, US Commercial Paper y programas domésticos de la matriz, 22%; resto de programas de otras unidades, 39%.

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.

#### D.3.3.2. Evolución de la liquidez en 2015

Los aspectos clave a nivel de Grupo de la evolución de la liquidez en el ejercicio han sido:

- **Confortables ratios de liquidez, apoyadas** en una actividad comercial equilibrada y en una mayor captación mayorista de medio y largo plazo que absorben el crecimiento del crédito.
- **Cumplimiento de ratios regulatorias:** en 2015 entró en vigor el cumplimiento de la ratio LCR (*Liquidity Coverage Ratio*). A cierre de este año, el LCR a nivel Grupo se sitúa en el 146%, muy por encima del mínimo exigido (60% en 2015, porcentaje que debe aumentar gradualmente hasta el 100% en 2018).
- **Elevada reserva de liquidez,** reforzada sobre 2014 en cantidad (257.740 millones de euros) y en calidad (52% 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 14% del balance ampliado del Grupo (criterio Autoridad Bancaria Europea-EBA) al cierre de 2015.

### 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	2015
Créditos netos sobre activo neto	79%	75%	74%	74%	75%
Ratio créditos netos / depósitos (LTD)	150%	113%	112%	113%	116%
Depósitos de clientes y financiación a medio y largo plazo sobre créditos netos	104%	117%	118%	116%	114%
Financiación mayorista a corto plazo sobre pasivo neto*	7%	2%	2%	2%	2%
Excedente estructural de liquidez (% sobre pasivo neto*)	4%	16%	16%	15%	14%

\*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 2015, 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) del 75%, 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.
- Ratio de créditos netos sobre depósitos de clientes (ratio LTD) del 116%, 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.
- 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. En 2015 se sitúa en el 114% (116% en 2014).
- 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 aumentado durante 2015 alcanzando un saldo medio de 159.000 millones de euros, que es cerca de un 4% superior al del cierre del año previo.

A 31 de diciembre de 2015, el excedente estructural se sitúa en 149.109 millones de euros en base consolidada. Este excedente se compone de activos de renta fija (158.818 millones de euros), de renta variable (19.617 millones), parcialmente compensados por la financiación mayorista de corto plazo (-24.448 millones de euros) y los depósitos netos tomados a interbancarios y a bancos centrales (-4.878 millones de euros). En términos relativos, su volumen total equivale al 14% del pasivo neto del Grupo, nivel similar al registrado en diciembre de 2014.

En resumen, al cierre de 2015 Grupo Santander presenta una confortable posición de liquidez como resultado de la evolución registrada por las filiales.

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 2015:

#### ■ Principales unidades y ratios de liquidez

% diciembre de 2015

	Ratio LTD (créditos netos/ depósitos)	Depósitos + financiación M/LP sobre créditos netos
España	89%	149%
Portugal	97%	121%
Santander Consumer Finance	226%	69%
Polonia	88%	115%
Reino Unido	122%	107%
Brasil	106%	128%
México	107%	101%
Chile	133%	98%
Argentina	78%	130%
Estados Unidos	140%	115%
<b>Total grupo</b>	<b>116%</b>	<b>114%</b>

Nota: En España, incluidos pagarés *retail* en depósitos.

Con carácter general, dos han sido las **claves de la evolución en 2015** de la posición de liquidez del Grupo y sus filiales:

1. El aumento del hueco comercial, continuando el cambio de tendencia iniciado en 2014 y reforzado por componentes no orgánicos (SCF).
2. Continuidad en la intensidad de la actividad emisora, en especial por parte de las unidades europeas y estadounidenses, ante una situación más favorable de los mercados mayoristas.

En 2015, en el conjunto del Grupo el total captado de financiación de medio y largo plazo ascendió a unos 56.000 millones de euros.

Por **instrumentos**, las emisiones de renta fija a medio y largo plazo (deuda senior, cédulas, subordinadas y preferentes) son las que más aumentan, un 16% hasta superar los 42.000 millones de euros, con un mayor peso de la deuda senior frente a las cédulas. España fue el mayor emisor, seguido de Reino Unido y las unidades de Santander Consumer Finance, concentrando entre los tres el 87% de lo emitido.

Los restantes 14.400 millones de euros de financiación a medio y largo plazo corresponden a las actividades relacionadas con titulizaciones 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 85% del total.

Por **geografías**, Santander Consumer Finance, Brasil y EE.UU registran los mayores incrementos, apoyados en mayores emisiones de deuda senior.

En Estados Unidos, Santander Consumer USA siguió aumentando su actividad titulizadora y su recurso a líneas *warehouse* para finan-

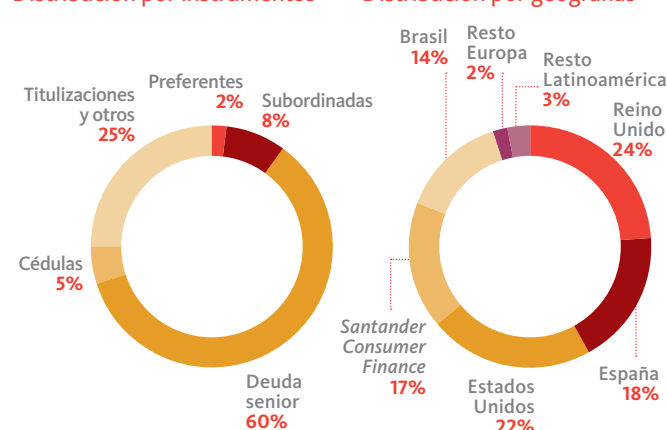
ciar el fuerte crecimiento de producciones y cartera. Por su parte, Santander Consumer Finance alcanzó un volumen de titulizaciones de alrededor de 4.200 millones de euros, sensiblemente inferior al registrado en 2014, pero compensadas por las emisiones de deuda senior mencionadas anteriormente.

A continuación, se muestra un mayor detalle de su distribución por instrumentos y geografías:

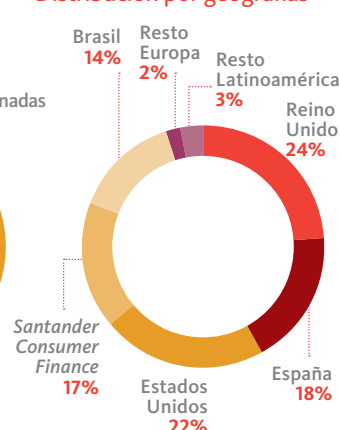
### Financiación a medio y largo plazo colocada en mercado (emisiones y titulizaciones)

Enero-diciembre 2015

#### 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 2015 se han realizado emisiones y titulizaciones en 14 divisas, en las que han participado 18 emisores relevantes desde 15 países, con un vencimiento medio en el entorno de los 4 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 adoptó 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. Su implantación se retrasó hasta octubre de 2015, aunque se mantuvo 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 de la 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. **A diciembre de 2015, la ratio LCR del Grupo se sitúa en el 146%, superando holgadamente el requerimiento regulatorio.** Aunque el requerimiento solo se establece a nivel Grupo, en el resto de filiales también se supera este mínimo con amplitud.

#### 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.

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 2015, aunque no será exigible hasta 2018.

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 2015.

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 financiables 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 2015, Grupo Santander ha situado su reserva de liquidez en los 257.740 millones de euros, un 12% superior a la de diciembre de 2014 y un 3% por encima de la media del ejercicio. 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

	2015	Media 2015	2014
Efectivo + depósitos en bancos centrales	48.051	46.703	47.654
Deuda pública disponible	85.454	75.035	52.884
Descuento disponible en bancos centrales	110.033	112.725	115.105
Activos financiables y líneas disponibles	14.202	15.703	14.314
<b>Reserva de liquidez</b>	<b>257.740</b>	<b>250.165</b>	<b>229.957</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 en volumen 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 32.967 millones de euros, elevando su peso hasta el 52% de las reservas totales al cierre del ejercicio (frente al 44% de 2014).

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 o 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, si bien existen en la mayor parte de las geografías restricciones regulatorias que limitan la actividad entre entidades relacionadas.

La localización de la reserva de liquidez está ubicada geográficamente de la siguiente forma: 51% en Reino Unido, un 27% en la eurozona, un 9% en EE.UU., y el 9% restante en Polonia y Latinoamérica.

#### ■ Localización de la Reserva de Liquidez

Millones de euros

Reino Unido	130.309	51%
Eurozona	69.719	27%
EEUU	23.234	9%
Brasil	10.384	4%
Resto	24.094	9%
<b>Total</b>	<b>257.740</b>	

#### iv. Activos comprometidos en operaciones de financiación (*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 activos comprometidos en operaciones de financiación (*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 2015.

#### Grupo Santander

##### Activos comprometidos en balance

Miles de millones de euros	Valor en libros de activos comprometidos	Valor razonable de activos comprometidos	Valor en libros de activos no comprometidos	Valor razonable de activos no comprometidos
<b>Activos</b>	<b>323,3</b>		<b>1.017,0</b>	
Créditos y préstamos	217,8		725,9	
Instrumentos de capital	13,2	13,2	10,5	10,5
Instrumentos representativos de deuda	74,6	74,5	105,5	105,4
Otros activos	17,7		175,1	

#### Grupo Santander

##### Garantías recibidas comprometidas

Miles de millones de euros	Valor razonable de garantías recibidas y comprometidas o de deuda emitida por la propia entidad y gravada	Valor razonable de las garantías recibidas o de la deuda emitida por la propia entidad disponibles para ser comprometida
<b>Garantías recibidas</b>	<b>44,9</b>	<b>52,0</b>
Créditos y préstamos	1,2	0,0
Instrumentos de capital	0,9	1,7
Instrumentos representativos de deuda	42,8	45,1
Otras garantías recibidas	0,0	5,2
<b>Instrumentos de deuda emitida por la entidad distintos de cédulas o de titulización</b>	<b>0,0</b>	<b>5,6</b>

#### Grupo Santander

##### Activos y garantías recibidas comprometidas y pasivos relacionados

Miles de millones de euros	Pasivos, pasivos contingentes o préstamo de valores asociados a los activos comprometidos	Activos comprometidos y garantías recibidas, incluidos instrumentos de deuda emitidos por la entidad distintos de bonos garantizados o de titulización, comprometidos
<b>Total de fuentes de gravamen (valor en libros)</b>	<b>302,6</b>	<b>368,3</b>

Los activos comprometidos en balance se elevan a 323,3 miles de millones de euros, de los cuales más de dos terceras partes son préstamos (hipotecarios, corporativos...). Por su parte, los activos comprometidos fuera de balance se sitúan en 44,9 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 368,3 miles de millones de euros de activos gravados, que dan lugar a un volumen de pasivos asociados a los mismos de 302,6 miles de millones.

Al cierre del ejercicio el total de activos comprometidos en operaciones de financiación representa el 26% del balance ampliado del Grupo bajo el criterio EBA (total activo más garantías recibidas: 1.437 miles de millones de euros a diciembre de 2015). Esta ratio se mantiene en niveles del año pasado. La apelación al TLTRO por parte del Grupo durante 2015 ha sido compensada por vencimientos de deuda *secured* (principalmente cédulas hipotecarias) que han sido reemplazados por financiación *unsecured*.

Por último cabe destacar la distinta naturaleza de las fuentes de gravamen así como su papel en la financiación del Grupo:

- El 44% del total de los activos comprometidos corresponden a garantías aportadas en operaciones de financiación de medio y largo plazo (con un vencimiento residual superior a 1 año) para financiar la actividad comercial del balance. Esto sitúa el nivel de activos comprometidos en operaciones de financiación entendida como 'estructural' en el 11% del balance ampliado en criterio EBA.
- El otro 56% corresponde a operaciones en el mercado de corto plazo (con un vencimiento residual inferior a 1 año) 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.

#### ▲ D.3.4. Perspectivas de financiación para 2016

Grupo Santander comienza 2016 con una cómoda situación de partida y con buenas perspectivas para la financiación en el próximo ejercicio. Sin embargo, el **entorno** no está exento de riesgos: inestabilidad en los mercados financieros, ajuste de la economía china o cambios en las políticas monetarias de los principales bancos centrales.

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 y las nuevas incorporaciones generarán necesidades de liquidez moderadas en nuestras unidades, tanto de países maduros como emergentes.

Para cubrir estas necesidades comerciales, **las unidades** contarán en la mayoría de casos con las posiciones excedentarias con las que finalizaron 2015. A ello se suma un amplio acceso a los mercados mayoristas, 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.

Con un volumen de depósitos superior al de créditos, en España 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. Los ratios de liquidez se verán fortalecidas con la vista puesta en próximas devoluciones de LTROs.

Del resto de unidades europeas, destacará la creciente actividad de emisiones y titulizaciones de Santander Consumer Finance, apoyado en la fortaleza de su negocio y la calidad de sus activos. En 2016, como ya se ha comentado, la consolidación de nuevas carteras exigirá una mayor dependencia del resto del Grupo en el corto plazo.

En Reino Unido, la buena marcha de la actividad comercial y la captación de clientes permitirán reforzar la base de depósitos como fuente básica del crecimiento del crédito. La favorable situación de los mercados prevista posibilitará optimizar las fuentes de financiación a 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 Santander Consumer USA, 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. El plan que tiene como objetivo reforzar de manera eficiente los ratios regulatorios actuales, también tiene en cuenta requerimientos regulatorios futuros. En concreto, el cumplimiento del TLAC (capacidad total de absorción de pérdidas) que entrará en vigor en 2019 para las entidades de importancia sistémica mundial. Aunque todavía es solo un acuerdo a nivel internacional y a la espera de su transposición a regulación Europea, el Grupo ya los está incorporando en sus planes de emisión futuros para cubrir necesidades potenciales. Se estima que los ritmos de emisión de los últimos años serán suficientes para cubrir las necesidades futuras.

Dentro de este marco general, distintas unidades del Grupo han aprovechado las buenas condiciones de los mercados en el comienzo del ejercicio 2016 para realizar emisiones y titulizaciones a *spreads* muy ajustados, captando un volumen superior a los 4.000 millones de euros en el mes de enero.



## D.4. Riesgo operacional

### ▲ D.4.1. Definición y objetivos

Grupo Santander define el riesgo operacional (RO), siguiendo las directrices de Basilea, 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, siendo por esta razón, responsabilidad de todos los empleados la gestión y control de los riesgos 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.

**Durante el ejercicio 2015** el Grupo ha seguido impulsando la mejora del modelo de gestión de riesgo operacional por medio de diferentes iniciativas promovidas desde la división de Riesgos. Entre ellas, las más relevantes han sido la culminación del árbol documental de políticas de referencia de riesgo operacional dentro del proyecto Documenta, así como la continuación del proyecto de transformación AORM (*Advanced Operational Risk Management*) como elemento prioritario dentro de la estrategia ARM (*Advanced Risk Management*) del Grupo. Este programa tiene como objetivo elevar las capacidades de gestión de riesgo operacional dentro de un enfoque de gestión avanzada del riesgo, contribuyendo con ello a la reducción del nivel de exposición futuro y a la reducción de las pérdidas que afectan a la cuenta de resultados.

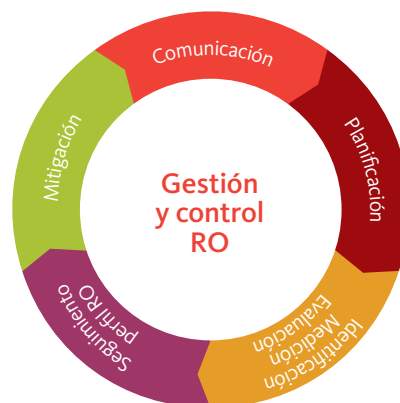
Para el cálculo de capital regulatorio por riesgo operacional, Grupo Santander ha venido aplicando el método estándar previsto en la Directiva Europa de Capital. El programa AORM contribuirá a disponer de modelos de estimación de capital en las principales geografías, tanto a los efectos del capital económico y *stress testing*, como a los efectos de la potencial aplicación para capital regulatorio.

En el Informe con Relevancia Prudencial/Pilar III, en el apartado 4, se incluye información relativa al cálculo de los requerimientos de recursos propios por riesgo operacional.

### ▲ D.4.2. Modelo de gestión y control de riesgo operacional

#### D.4.2.1. 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 anual de pérdidas 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 ambiente de control interno y mitigar las pérdidas.
- Establecer medidas de mitigación que eliminen o minimicen el riesgo operacional.
- Elaborar 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 interno 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 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.

#### D.4.2.2. 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 potencial 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 Grupo Santander participa en consorcios internacionales como ORX (*Operational Risk Exchange*). Adicionalmente, 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, y la adecuada preparación de los ejercicios de análisis de escenarios que se comentan a continuación.

- **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.

Durante 2015 se ha desarrollado una metodología corporativa de escenarios que se ha implantado en las principales geografías del Grupo.

- **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:

- **Autoevaluación de los riesgos operacionales (RCSA)**. La autoevaluación de riesgos operacionales se define como el proceso cualitativo que permite, mediante el criterio y experiencia de un conjunto de expertos de cada función, determinar los riesgos principales operacionales de la unidad y asignarlos a las diferentes funciones.

El propósito del RCSA es identificar y evaluar los riesgos operacionales materiales que pudieran impedir a las unidades de negocio o

de soporte conseguir sus objetivos. El proceso de RCSA tiene como objetivo identificar estos riesgos operacionales, evaluarlos en términos inherente y residual, evaluar el diseño y funcionamiento de los controles e identificar medidas de mitigación en el caso de que los niveles de riesgo no sean aceptables por los gestores del riesgo.

En el Grupo se establece un proceso continuo de autoevaluación de riesgo operacional, de forma que los riesgos materiales son evaluados al menos una vez al año. Este proceso combina el juicio experto y la participación en talleres o *workshops*, en los que participan todas las partes interesadas, especialmente las primeras líneas responsables de los riesgos y de los controles, así como la figura del facilitador, el cual es neutral y sin autoridad de decisión, que ayuda al Grupo a obtener los resultados esperados.

Adicionalmente, el Grupo elabora valoraciones temáticas de diversas fuentes específicas de riesgo operacional, que permiten una identificación transversal más granular del nivel de riesgo. En concreto se realizan para los riesgos tecnológicos y para los factores de potenciales incumplimientos normativos y exposición a blanqueo de capitales y financiación al terrorismo. Estos dos últimos, junto con el ejercicio planeado para 2016 del factor de los riesgos de conducta, se comentan en mayor detalle en el capítulo D.5. Riesgo de cumplimiento y conducta de este Informe.

- **Sistema corporativo de indicadores.** Son estadísticas o parámetros, de diversa naturaleza, que proporcionan información sobre la exposición al riesgo y el ambiente de control de una entidad. Estos indicadores son revisados periódicamente para alertar sobre cambios que puedan ser reveladores de problemas con el riesgo.

Durante 2015 el Grupo ha evolucionado el *set* corporativo de indicadores con objeto de monitorizar los principales focos de riesgo del Grupo y de la industria. Asimismo, se ha potenciado el uso de indicadores en todos los ámbitos de la organización desde las primeras líneas gestoras de los riesgos. Se busca que aquellos indicadores más representativos del nivel de riesgo de los diferentes factores sean parte de las métricas sobre las que se construye el apetito de riesgo operacional.

- **Recomendaciones de auditoría y de los reguladores.** Proporcionan información relevante sobre riesgo inherente debido a factores internos y externos y permite la identificación de debilidades en los controles.
- **Reclamaciones de clientes.** La evolución que está llevando a cabo el Grupo en cuanto a la sistematización del seguimiento de las reclamaciones y sobre todo de la causa raíz de las mismas, aporta una información igualmente destacable a la hora de identificar y medir el nivel de riesgo de las entidades.
- **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. La captura de esta información se ha integrado en 2015 en la herramienta corporativa de riesgo operacional.
- **Evaluación específica de los riesgos** vinculados a los procesos de gestión de la infraestructura tecnológica, a la adquisición y desarrollo de soluciones, control de la seguridad de la información y al gobierno de IT.

#### D.4.2.3. 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 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 apartado D.4.1. Definición y objetivos, durante 2015 el Grupo ha acelerado su proceso de transformación hacia un enfoque de gestión avanzada de riesgos operacionales (AORM). El objetivo del programa es, por un lado, consolidar el actual marco de gestión de riesgo operacional y, por otro, alcanzar las mejores prácticas de mercado y apalancarse en la monitorización de un perfil de riesgo operacional integrado y consolidado para dirigir proactivamente la estrategia de negocio y las decisiones tácticas.

El programa se ha estructurado en líneas de trabajo clave (apetito, autoevaluación de riesgos, escenarios, métricas, etc.) que permite focalizar las mejoras que se vienen realizando y que estarán concluidas en su mayor parte a lo largo de 2016, cubriendo las diez mayores geografías del Grupo. Para una monitorización adecuada del progreso del programa, se ha establecido un gobierno de seguimiento al más alto nivel de la organización, tanto a nivel corporativo como de cada una de las unidades locales.

El programa está soportado por el desarrollo de una solución customizada e integrada de riesgo operacional (Heracles, basada en la plataforma externa SAP GRC). La completa implantación de dicha herramienta se realizará en 2016 en todas las geografías del Grupo, junto con el desarrollo del plan de transformación.

A continuación se destacan las principales actividades e iniciativas globales que se han venido adoptando de cara a asegurar la gestión efectiva del riesgo operacional:

- Desarrollo e implantación del nuevo marco de riesgo operacional, políticas y procedimientos tanto en la corporación como en las diferentes geografías.
- Creación de unidades de control de riesgo operacional en las áreas de Riesgos (segunda línea de defensa) y designación de coordinadores responsables de RO en los diferentes ámbitos de las primeras líneas de defensa.
- Nueva definición de un completo grupo de taxonomías de riesgo operacional (riesgos, controles, causa raíz, etc.) que permiten una gestión más granular, completa y homogénea del riesgo en todo el Grupo.
- Desarrollo de un nuevo esquema de apetito de riesgo operacional, que permite una mayor granularidad en la tolerancia al riesgo de los focos más relevantes del Grupo.
- Establecimiento de un proceso de escalado de incidentes que tiene por objetivo la fijación de criterios para la comunicación y escalado de eventos de riesgo operacional en base a su relevancia. La relevancia se define en función de los umbrales marcados para cada naturaleza del impacto.

- Puesta en marcha de un programa de formación a todos los niveles de la organización (desde el consejo hasta los empleados más expuestos al riesgo en las primeras líneas de negocio) y de iniciativas de intercambio de experiencias (jornadas de mejores prácticas, lanzamiento de una *newsletter* mensual, etc.).
- Impulso de planes de mitigación sobre aspectos de especial relevancia (seguridad de la información y ciberseguridad en sentido amplio y control de proveedores, entre otros): control tanto de la implantación de medidas correctoras como de los proyectos en desarrollo.
- Mejoras en la calidad y granularidad de la información que sobre este riesgo se analiza y presenta en los principales foros de decisión.
- Mejoras en los planes de contingencia y continuidad del negocio y en general en la gestión de crisis (iniciativa ligada a los planes de viabilidad y resolución).
- Impulso en el control 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.).

En el caso particular del control de proveedores antes citado, tras el desarrollo y aprobación del modelo de acuerdos con terceros y control de proveedores en 2014, a lo largo de 2015 se ha avanzado en la definición y desarrollo de los procedimientos, procesos y herramientas necesarios para su correcta implantación. Para ello, las entidades del Grupo han trabajado en la definición, implantación y seguimiento de planes de acción con el fin de adaptar los procesos actuales a los nuevos requerimientos del modelo, prestando especial atención a:

- Identificación, asignación y comunicación de roles y responsabilidades.
- Creación de comités específicos por geografía en los que tratar temas relativos a proveedores.
- Definición y seguimiento de indicadores.
- Elaboración y mantenimiento de inventarios actualizados de proveedores de servicios críticos.
- Formación y concienciación en materia de riesgos asociados a proveedores y terceros.

El Grupo continúa trabajando en la implantación del modelo, reforzando y homogeneizando las actividades a desarrollar a lo largo del ciclo de gestión con los proveedores y terceros.

#### D.4.2.4. 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.

Con objeto de implantar el modelo avanzado de gestión de riesgo operacional y mejorar la toma de decisiones en todo el Grupo, y considerando las sinergias que se producirán en materia de control (integración en una misma herramienta de las funciones de control de riesgo operacional en sentido amplio, de sus particularidades en el ámbito de Cumplimiento y de los procesos de documentación y certificación de control del modelo de control interno), tal y como se ha avanzado anteriormente el Grupo está invirtiendo en una nueva herramienta GRC (*Governance, Risk & Compliance*) basada en la plataforma de SAP a la que se ha denominado Heracles. El objetivo de Heracles es mejorar la toma de decisiones en el proceso de gestión de riesgo operacional en toda la organización.

Este objetivo se consigue asegurando que los responsables de los riesgos en cualquier parte de la organización dispongan de una visión completa de su riesgo y cuenten con la información soporte necesaria de manera oportuna. Esta visión completa y en tiempo se obtiene como resultado de la integración de varios programas de riesgo y control, como la evaluación de riesgos, escenarios, eventos, evaluación de control y métricas con un *set* común de taxonomías, y estándares metodológicos. El resultado de esta integración es un perfil de riesgo más preciso y una mejora significativa de la eficiencia gracias al ahorro en esfuerzos redundantes y en duplicidades.

Además, Heracles permite la interacción de personas interesadas en la gestión del riesgo operacional y en la información del sistema, pero con necesidades específicas o limitadas a un cierto ámbito. Siempre con la premisa de la existencia de una única fuente de información para las diferentes funciones que operan en relación.

A su vez, durante 2015 se ha trabajado en la automatización de la carga de información en los sistemas de gestión de riesgo operacional, así como en las mejoras de las capacidades de *reporting*, en el marco del proyecto para dar cumplimiento a la norma sobre principios de la agregación efectiva y el *reporting* (*Risk Data Aggregation/Risk Reporting Framework-RDA/RRF*).

Para la consecución de los objetivos de dicho proyecto se ha definido una arquitectura tecnológica de referencia, con soluciones que cubren la captura de información, aprovisionamiento a una base de datos íntegra y fiable (denominada *Golden Source*) y la generación de informes de riesgo operacional a partir de la misma.

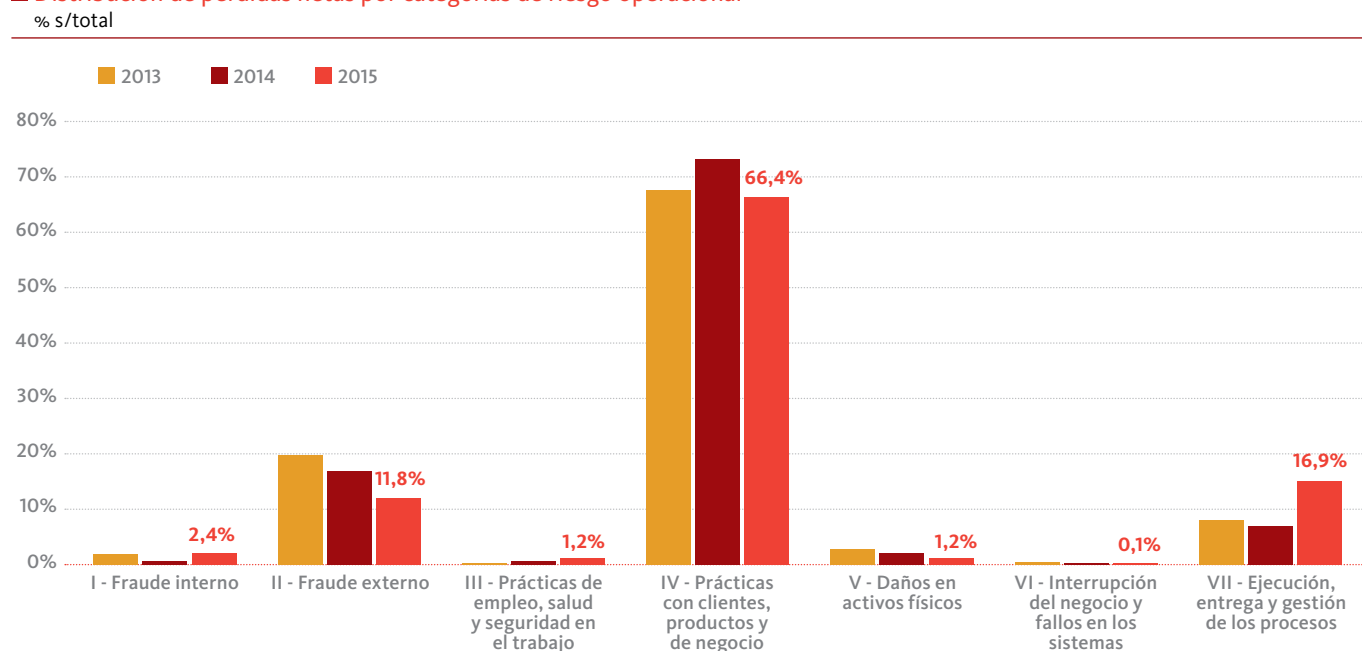
#### D.4.2.5. Acciones formativas

El Grupo impulsa el conocimiento y concienciación del riesgo operacional dentro de la organización a todos los niveles. Durante 2014 se han llevado a cabo diferentes iniciativas de formación como los diferentes *e-learning* para todos los empleados del Grupo (general, específico de ciberseguridad, de plan de continuidad de negocio) o actividades de formación para grupos que requieren conocimientos específicos. Entre ellos destaca la formación para empleados de los negocios mayoristas, el *e-learning* para directivos, para consejeros y los cursos para coordinadores de riesgo operacional en primera línea de defensa.

### ▲ D.4.3. Evolución principales métricas

En lo relativo a bases de datos de eventos, y tras consolidar la información recibida, la evolución de pérdidas netas (incluye tanto pérdida incurrida como dotaciones netas de provisiones) por categoría de riesgo de Basilea<sup>40</sup> durante los tres últimos ejercicios, quedaría reflejada en el siguiente gráfico:

#### ■ Distribución de pérdidas netas por categorías de riesgo operacional<sup>41</sup>



La evolución de las pérdidas por categoría muestra una ligera reducción en términos relativos de las categorías de prácticas con clientes, productos y de negocio pese a que sigue siendo de menor importe.

Durante el ejercicio 2015 las pérdidas más relevantes por tipología y geografía corresponden a las causas judiciales en Brasil y las compensaciones a clientes en Reino Unido.

En **Brasil** la puesta en marcha de un conjunto de medidas para mejorar el servicio a los clientes (*Trabalhar Bem*<sup>42</sup>) ha permitido reducir el volumen de pérdidas por causas judiciales.

El aumento en **Reino Unido** de las compensaciones de clientes se debe principalmente a la venta del *Payment Protection Insurance*. Las reclamaciones recibidas corresponden a una casuística generalizada en el sector bancario británico. Durante el ejercicio 2015 se han incrementado las provisiones por posibles reclamaciones futuras, de acuerdo a las mejores estimaciones del Banco tras el análisis de la decisión de la autoridad local de limitar el plazo máximo de reclamaciones.

Del resto de categorías de riesgo operacional destaca la disminución en términos relativos del fraude y el aumento de pérdidas en la categoría de ejecución, entrega y gestión de los procesos, principalmente por dotación de provisiones por errores de procesos en Reino Unido.

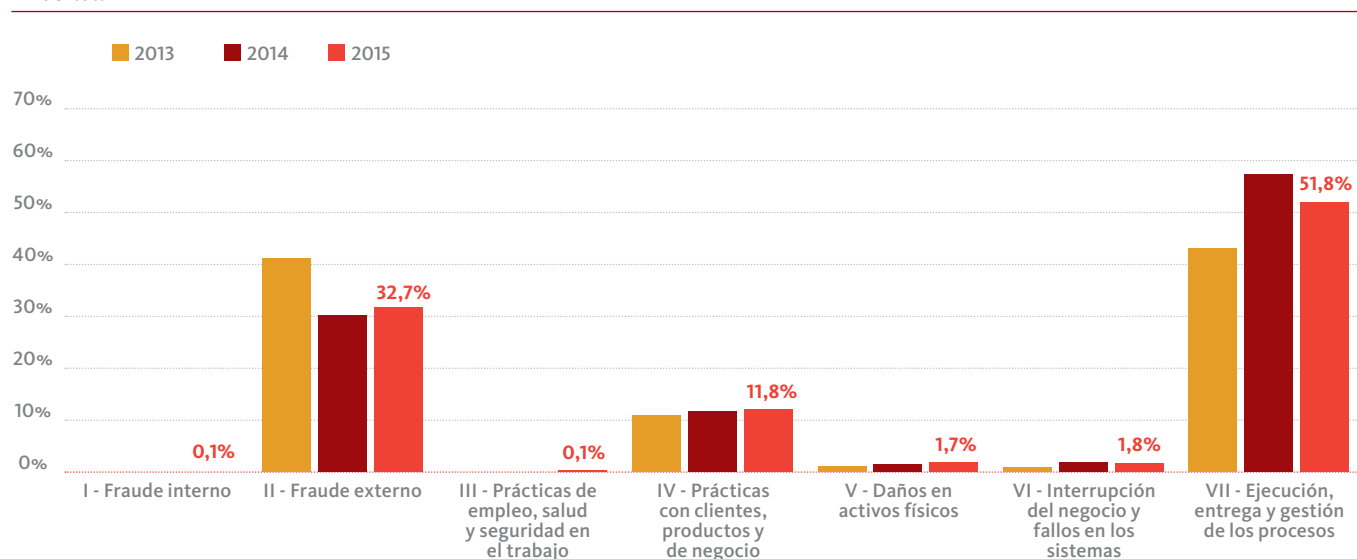
40. Las categorías de Basilea incorporan riesgos que se detallan en el capítulo D.5. Riesgo de cumplimiento y conducta.

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.

42. Para más detalle ver apartado D.4.4. Medidas de mitigación.

Por lo que se refiere a la evolución del número de eventos de riesgo operacional por categoría de Basilea durante los últimos tres ejercicios, quedaría reflejada en el siguiente gráfico:

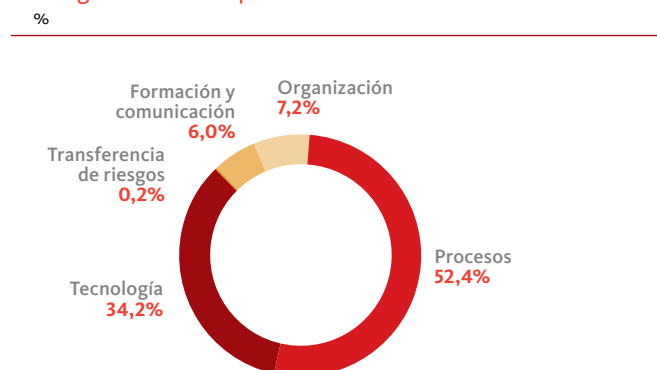
#### ■ Distribución de número de eventos por categorías de riesgo operacional<sup>43</sup>



El Grupo ha analizado la evolución del número de eventos internos producidos y ha establecido durante 2015 un nuevo procedimiento de escalado de eventos relevantes (tanto por impacto financiero como por el número de clientes que pudieran estar afectados) que permite canalizar con mayor eficacia medidas correctivas de resolución. El nivel de concentración de eventos relevantes sobre el total de eventos ha permanecido en niveles bajos e inferiores al ejercicio anterior.

A continuación se presenta el porcentaje de medidas distribuidas según su tipología:

#### ■ Mitigación 2015 - Tipo de medida



#### ▲ D.4.4. Medidas de mitigación

El modelo supone que el Grupo lleve a cabo un seguimiento de las medidas de mitigación 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 operacional.

El modelo del Grupo integra las medidas en una base de datos común, que permite asignar cada medida mitigadora con las diferentes herramientas utilizadas (eventos, indicadores, autoevaluación, escenarios, recomendaciones y políticas preventivas).

Las medidas de mitigación más relevantes se han centrado en la mejora de la seguridad de los clientes en su operativa habitual, la gestión del fraude externo, 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:

#### En relación al fraude con tarjetas:

- Despliegue de tarjetas chip:
- Implantación del estándar en las diferentes geografías en línea con el calendario establecido por la industria de medios de pago.

43. 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.



- Sustitución de tarjetas vulnerables por nuevas basadas en tecnología de autenticación avanzada (CDA) que reducen el riesgo de clonación al contar con algoritmos criptográficos más robustos y completos que los anteriores.
- Validación robusta de transacciones (*Full grade*) en tarjetas, teniendo en cuenta más controles y realizándose siempre *online*.
- Implantación del estándar de comercio electrónico seguro (*3DSecure*) para las compras por Internet, requiriéndose códigos adicionales de seguridad a la hora de realizar una transacción incluidos códigos de un solo uso (OTP-SMS).
- Incorporación tanto de elementos pasivos como de detectores *anti-skimming* en los cajeros automáticos de cara a evitar la clonación de tarjetas en los mismos.
- Revisión de los límites de las tarjetas en función del producto y segmento de clientes con el objeto de adecuarlos al nivel de riesgo.
- Aplicación de reglas específicas en las herramientas de monitorización y detección del fraude para bloquear operativas sospechosas en el extranjero.

#### En relación al fraude electrónico:

- Implantación de medidas de protección específicas para la banca móvil, como la identificación y registro de los dispositivos de los clientes (*Device Id*).
- Sistema de autenticación en banca por Internet mejorado en el que se solicitan controles adicionales en función del nivel de riesgo del cliente o de la operación a realizar.
- Validación de operaciones en banca *online* mediante un segundo factor basado en contraseñas de un solo uso. Dependiendo de la geografía se está evolucionando la tecnología (por ejemplo, basado en códigos de imágenes (QR) generados a partir de los datos de la propia operación).

#### Planes de ciberseguridad y seguridad de la información



Para impulsar y complementar las acciones en curso, se ha elaborado el Santander Cyber-Security Program, que estipula:

- un gobierno integrando las tres líneas de defensa;
- un eje de actuación orientado a la ciberresiliencia que contempla acciones en la identificación y prevención, protección, así como detección y reacción;
- aspectos de ciberseguridad que inciden en la formación, el control de accesos y segregación de funciones, así como el desarrollo seguro de *software*;
- iniciativas para el refuerzo organizativo.

**Durante el año 2015** el Grupo ha continuado manteniendo una total atención ante los riesgos 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.

Para impulsar y complementar las acciones en curso, se ha elaborado el *Santander Cyber-Security Program*. Este programa tiene vocación global para ser implementado en todos los bancos del Grupo y estipula i) un gobierno integrando las tres líneas de defensa; ii) un eje de actuación orientado a la ciberresiliencia que contempla acciones en la identificación y prevención, protección así como detección y reacción; iii) aspectos de ciberseguridad que inciden en la formación, el control de accesos y segregación de funciones así como el desarrollo seguro de *software*; iv) iniciativas para el refuerzo organizativo.

El Grupo ha evolucionado su modelo interno de referencia de ciberseguridad, inspirado en estándares internacionales (entre otros, el *framework* del NIST—*National Institute of Standards and Technology*—norteamericano) dotándole de conceptos de madurez. A su vez, ha continuado con la implantación de los Planes Directores de ciberseguridad en las diferentes entidades del Grupo destacando los siguientes hitos:

- Dotación de presupuestos específicos para la mejora de los mecanismos de protección ante problemas de ciberseguridad en las distintas entidades y geografías del Grupo.
- Contratación de un ciberseguro con alcance corporativo.
- Mejora de los servicios de monitorización de la seguridad (*Security Operations Center* o SOC) y ampliación del alcance.
- Participación en los múltiples ciberejercicios en diversas geografías del Grupo, destinados a valorar la respuesta 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 ha lanzado un programa de formación para empleados del Grupo en esta materia, materializado en un nuevo curso en la plataforma de *e-learning*. En este curso, se dan 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.

#### Otras medidas de mitigación relevantes:

Debido a la relevancia tanto en la industria como en el Grupo del fraude externo por falsificación de identidad y de documentación en solicitudes de financiación, se han desarrollado varias iniciativas locales, como el reforzamiento de controles de calidad para verificar las alertas de identificación de clientes, las pruebas de ingresos y la documentación de los solicitantes (en Estados Unidos) o los planes para la mejora en el análisis de propuestas (en Brasil).

En lo que se refiere a las medidas de mitigación relativas a prácticas con clientes, productos y de negocio, Grupo Santander viene realizando una mejora continua, y posterior implantación, de políticas corporativas sobre aspectos tales como la comercialización de productos y servicios o la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo. Información detallada sobre ello se describe en el apartado D.5.2. Control y supervisión de los riesgos de cumplimiento.

También relativo a esa misma categoría del riesgo operacional es destacable el proyecto Trabajar Bien (*Trabalhar 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.

#### ▲ D.4.5. 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.
- Proteger la imagen pública y la confianza en Grupo Santander.
- Satisfacer las obligaciones del Grupo para con sus empleados, clientes, accionistas y otras terceras partes interesadas.

En 2015 el Grupo ha seguido avanzando en la implantación y mejora continua de su sistema de gestión de continuidad de negocio. Se ha consolidado la implantación de las tres líneas de defensa en lo relativo a Continuidad de Negocio y se han incluido en el perímetro de gestión aquellos negocios y divisiones de nueva creación.

Por otra parte, y a raíz de las mejoras introducidas en los planes de viabilidad y de resolución (ver más detalle en el apartado B.3.4. Planes de viabilidad y de resolución), **se ha definido un nuevo modelo integral de gestión de crisis**, derivado del cual y por lo que respecta a poten-

ciales crisis operacionales o reputacionales, implica un refuerzo de los protocolos de comunicación entre las diferentes funciones implicadas en la decisión del escalado final de una situación que implique la convocatoria del nuevo comité de gestión de crisis. Supone igualmente la redefinición del actual comité de continuidad de negocio para dar soporte de manera adecuada al director corporativo de riesgo operacional en su función de escalado y soporte al CFO (*Crisis Management Director*-director de gestión de crisis).

#### ▲ D.4.6. Otros aspectos de 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. Durante el año, se han revisado con el resto de áreas de control, los umbrales aplicados para cada uno de los controles, implantando como novedad límites específicos para cada mesa.
- Implantación de una nueva herramienta que permite dar cumplimiento a nuevos requerimientos de *record keeping* en materia de monitorización de canales de comunicación adaptados a las nuevas regulaciones.
- Refuerzo de los controles sobre cancelaciones y modificaciones de operaciones y cálculo del coste real de las mismas en caso de que se deban a errores operacionales.
- 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 (como por ejemplo, establecimiento de controles sobre operativa triangulada).
- Desarrollo de controles adicionales de accesos a sistemas de registro de operaciones de *front office* (por ejemplo, con la finalidad de detectar usuarios compartidos).
- Adaptación de controles existentes y desarrollo de controles nuevos para cumplir con requerimientos normativos Volcker.
- Formalización de procedimientos, herramientas y sistemas IT de protección, prevención y formación en materia de ciberseguridad.
- Desarrollo del proyecto *Keeping in B*, en el que intervienen varios equipos interdisciplinares para reforzar aspectos relativos a gobierno corporativo, controles y procedimientos del riesgo de cumplimiento y prevención de blanqueo de capitales, del riesgo de crédito, arquitectura de información financiera y operativa, plataformas tecnológicas, aspectos regulatorios, organizativos y suficiencia de recursos.

Para mayor información sobre los aspectos de cumplimiento regulatorio en materia de mercados véase el apartado D.5.4. Cumplimiento regulatorio.

Adicionalmente, el negocio se encuentra inmerso en una transformación global y evolución del modelo de gestión de riesgo operacional que lleva aparejada una modernización de las plataformas tecnológicas y de los procesos operativos que incorpora un robusto modelo de control y 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.
- Perfil de riesgo por país y por categoría de riesgo y principales focos de riesgo operacional.
- Capital de riesgo operacional.
- Planes de acción asociados a los focos de riesgo.
- Distribución de pérdidas por geografía y categoría de riesgo.
- Evolución de pérdidas (acumulado anual, desviación con respecto al año anterior y al presupuesto) y provisiones por fecha de detección y fecha contable.
- 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 o escenarios de riesgo operacional.
- 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* al comité de control 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 2015 se han potenciado las 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, de acuerdo con el procedimiento diseñado en 2014.

Entre dichas directrices, destacan las siguientes actividades:

- Identificación de todos aquellos riesgos en el Grupo que puedan ser objeto de una cobertura de seguro, incluyendo asimismo 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, estableciendo protocolos de actuación y foros específicos de seguimiento.
- 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.
- 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, en el foro de seguimiento del riesgo asegurado (creado específicamente en cada geografía para seguimiento de las actividades mencionadas en este apartado) y en el comité corporativo de riesgo operacional.

Además, este año el Grupo ha contratado una póliza de ciberriesgo para dar respuesta a los diversas consecuencias derivadas de ciberataques.

Por último, se ha adaptado el modelo de seguros propios para una mejor definición de las funciones y coordinación con agentes externos e internos, con objeto de optimizar la protección de la cuenta de resultados.

## D.5. Riesgo de cumplimiento y conducta

### ▲ D.5.1. Alcance, misión, definiciones y objetivo

La función de cumplimiento comprende todas las materias relacionadas con el cumplimiento regulatorio, la prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, el gobierno de los productos y la protección al consumidor y el riesgo reputacional.

Para ello, la función de cumplimiento promueve la adhesión de Grupo Santander a las normas, a los requerimientos de supervisión, a los principios y valores de buena conducta, mediante el establecimiento de estándares, debatiendo, aconsejando e informando, en interés de los empleados, clientes, accionistas y la comunidad en general.

De acuerdo a la actual configuración corporativa de las tres líneas de defensa de Grupo Santander, la función de cumplimiento se configura como una función de control independiente de segunda línea, con reporte directo al consejo de administración y a sus comisiones, a través del GCCO que lo hace de forma periódica e independiente. La función de cumplimiento depende del consejero delegado. Esta configuración está alineada con los requerimientos de la regulación bancaria y con las expectativas de los supervisores.

En línea con lo mencionado en el apartado B.1. Mapa de riesgos, y de acuerdo al actual Marco General de Riesgos de Grupo Santander, aprobado por el consejo de administración de Banco Santander, se definen como riesgos de cumplimiento, los siguientes:

- **Riesgo de cumplimiento:** aquel debido al incumplimiento del marco legal, las normas internas o los requerimientos de reguladores y supervisores.

- **Riesgo de conducta:** aquel 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 reputacional:** aquel derivado 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 cumplimiento y conducta es minimizar la probabilidad de que se produzcan incumplimientos e irregularidades, y en caso de que eventualmente se produzcan las mismas, éstas se identifiquen, valoren, reporten y resuelvan con celeridad.

En el control de dichos riesgos participan además otras funciones de control (riesgos) y de soporte (legal, T&O, etc.).

### ▲ D.5.2. Control y supervisión de los riesgos de cumplimiento

De acuerdo a la configuración de las líneas de defensa en Grupo Santander y en particular dentro de la función de cumplimiento, la responsabilidad primaria de la gestión de los riesgos de dicha función, se sitúa en la primera línea de defensa, de forma conjunta entre las unidades de negocio que originan directamente dichos riesgos y la función de cumplimiento, bien directamente, bien mediante la asignación de actividades o tareas de cumplimiento a dicha primera línea.

Por otro lado, el establecer, impulsar y alcanzar la adhesión de las unidades a los marcos, políticas y estándares homogéneos en todo el Grupo, corresponde a la función de cumplimiento, como segunda línea de defensa, en su faceta de control y de supervisión. Para ello, se establecen controles y se lleva a cabo el seguimiento y verificación de su aplicación.

En materia de cumplimiento, el reporte a los órganos de gobierno y administración le corresponde al GCCO, que también es responsable de asesorar e informar a la alta dirección en estas materias y de promover una cultura de cumplimiento, de acuerdo al marco de un programa anual, cuya efectividad se evalúa periódicamente. Todo ello, con independencia del reporte que el vicepresidente de Riesgos y el CRO hacen igualmente a los órganos de gobierno y administración de todos los riesgos del Grupo, en los cuáles también se integran los de cumplimiento.

Desde la función de cumplimiento se facilitan los componentes básicos para que se gestionen estos riesgos (marcos y políticas en materia de blanqueo de capitales, códigos de conducta, comercialización de productos, riesgo reputacional, etc...) y se vela porque el resto, estén debidamente atendidos por las unidades del Grupo correspondientes (financiación responsable, protección de datos, reclamaciones de clientes, etc.), teniendo establecidos para ello los oportunos sistemas de control y supervisión, en la segunda línea de defensa de cumplimiento.

Asimismo, auditoría interna —dentro de sus funciones de tercera línea— realiza las pruebas y revisiones necesarias para comprobar que se aplican los controles y elementos de supervisión adecuados, así como que se cumplen las normas y procedimientos establecidos en el Grupo.

Los elementos esenciales de la gestión del riesgo de cumplimiento están basados en acuerdos adoptados por el consejo de administración, como máximo responsable, mediante la aprobación de los marcos corporativos — que regulan materias relevantes — y el Código General de Conducta de Grupo Santander. Dichos marcos se aprueban a nivel corporativo por Banco Santander, S.A., como matriz del Grupo y posteriormente son aprobados por las unidades, mediante su adhesión a los mismos, con el fin de llevar a cabo su trasposición, teniendo en cuenta los requerimientos locales que sean de aplicación.

Los marcos corporativos de la función de cumplimiento, son:

- Marco general de cumplimiento.
- Marco de comercialización de productos y servicios.
- Marco de gestión de reclamaciones.
- Marco de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.

Dichos marcos corporativos están desarrollados en el ámbito del gobierno interno de Grupo Santander y son acordes al modelo de relación matriz-filiales.

Por su parte, el Código General de Conducta recoge las normas de conducta y principios éticos que han de regir la actuación de todos los empleados de Grupo Santander y se complementa en determinadas materias, con las normas que figuran en otros códigos y su normativa de desarrollo interno.

Además, el Código establece:

- Las funciones y responsabilidades de las materias de cumplimiento recogidas en el mismo.
- Las normas que regulan las consecuencias de su incumplimiento.
- El cauce para la remisión y tramitación de comunicaciones de actuaciones presuntamente irregulares (*whistle-blowing channel*).

Corresponde a la función de cumplimiento regulatorio, bajo la supervisión de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento (CSRRC) y del comité de cumplimiento regulatorio, velar por la efectiva implantación y seguimiento del Código General de Conducta.

### ▲ D.5.3. Gobierno y modelo organizativo

En el ejercicio de su función general de supervisión, el consejo de administración del Banco Santander es responsable de aprobar el nombramiento del máximo responsable de la función de cumplimiento (*Group Chief Compliance Officer* – GCCO), así como del marco de esta función y sus políticas de desarrollo. Adicionalmente, el consejo es el titular del Código General de Conducta del Grupo y de los marcos corporativos que desarrollan esta función.

Con el fin de reforzar la independencia de cumplimiento, como función de control interno y dotar a esta de la suficiente relevancia, la comisión ejecutiva del consejo de administración, en su sesión de 2 de febrero de 2015, acordó el nombramiento de una directora general, como GCCO. A estos efectos, durante el ejercicio 2015 y de acuerdo a su mandato, se está desarrollando un programa de transformación de la función de cumplimiento a nivel global (*Target Operating Model for Compliance* - TOM), que se irá implantando en un horizonte de tres años, con el objetivo de elevar y situar esta función en la línea de los mejores estándares de la industria financiera.

El reporte de la función de cumplimiento al consejo de administración y a sus comisiones se realiza mensualmente.

Adicionalmente, es necesario mencionar la adecuada coordinación que existe con la función de riesgo operacional, la cual recoge los diferentes eventos de pérdidas, derivados de los riesgos de cumplimiento y conducta, y que a través del gobierno de riesgos que integra la visión conjunta de todos los riesgos del Grupo, informa igualmente al consejo y a sus comisiones.

#### D.5.3.1. Gobierno

Como órganos colegiados, con competencias en materia de cumplimiento, se encuentran los siguientes comités corporativos que se detallan a continuación, con sus correspondientes réplicas locales:

**El comité de cumplimiento regulatorio**, es el órgano colegiado de gobierno en materia de cumplimiento regulatorio, sin perjuicio de las responsabilidades asignadas a los órganos especializados existentes en la actualidad en la función: comité corporativo de comercialización en lo que respecta a la comercialización de productos y servicios, comité de seguimiento y comité de prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.

En 2015 el comité de cumplimiento regulatorio ha celebrado cinco reuniones.

**El comité de comercialización de productos y servicios**, es el órgano colegiado de gobierno para la validación de productos y servicios. La propuesta inicial y autorización de nuevos productos y servicios es competencia de las unidades, debiendo existir la validación corporativa de dichas propuestas y su adecuación a las políticas corporativas. Sus objetivos y funciones están basados en la minimización de la inadecuada comercialización de productos y servicios a los clientes, teniendo en cuenta la protección de los consumidores. Sus funciones se desarrollan corporativa y localmente.

Así, el comité valora la adecuación del producto o servicio al marco y entorno donde va a ser comercializado, prestando especial atención a:

- Que se cumplan las exigencias de los marcos y políticas corporativas de comercialización y en general, de la normativa interna o externa aplicable (por ejemplo, no financiación crediticia de productos de inversión, limitación de utilización de la acción del banco como subyacente de las estructuras comercializadas, etc.).
- Que se establezca claramente el público objetivo, atendiendo a sus características y necesidades, destacando para qué clientes no se considera adecuado (que podrán referirse a aspectos tales como segmento comercial del cliente, edad del cliente, jurisdicción geográfica, etc.).
- Que se definan los criterios y los controles para valorar la adecuación del producto al cliente en el momento de la venta, lo que incluye, dependiendo del tipo de producto y el tratamiento comercial aplicado en cada caso, la evaluación de la capacidad financiera del cliente para hacer frente a los pagos asociados al producto/servicio, la adecuación de los conocimientos y experiencia inversora previa del cliente, sus objetivos de inversión y situación financiera, así como la adecuada diversificación de su cartera de inversión, cuando proceda.
- Que se determine la documentación (publicitaria, comercial, pre-contractual, contractual y post-contractual) apropiada para cada producto/servicio, cliente y tipo de comercialización y en cada caso, la información a comunicar a los clientes de forma clara y transparente, que podrá referirse a:
  - La explicación del funcionamiento del producto o servicio, presentando objetivamente y de forma transparente la información sobre sus características, términos y condiciones, costes, riesgos y la metodología de los cálculos, evitando en todo caso la generación de expectativas no razonables o inducir a error.
  - Periodicidad y contenido de la información postcontractual enviada a clientes, incluyendo detalle sobre los costes efectivos incurridos e información sobre la rentabilidad del producto y valoración, según proceda.
- Que existen planes de formación/certificación y controles sobre los mismos que aseguren que los vendedores de los distintos canales cuentan con la formación necesaria y con información suficiente sobre las características del producto o servicio para su correcta venta.

Durante el ejercicio 2015 se han celebrado 13 sesiones del comité de comercialización de productos y servicios, en las que se han analizado un total de 104 productos/servicios nuevos, no habiéndose validado tres de ellos.

**El comité corporativo de seguimiento** es el órgano colegiado de gobierno del Grupo en materia de seguimiento de productos y servicios, y evaluación de las reclamaciones de los clientes en todas las unidades del Grupo. El seguimiento de productos y servicios aprobados, se realiza localmente a través de los comités locales de seguimiento u órganos equivalentes, reportando directamente sus conclusiones al comité de seguimiento corporativo.

Durante 2015 se han celebrado 34 sesiones del comité de seguimiento en las que se han resuelto incidencias y se ha analizado información de seguimiento de productos y servicios de las unidades del Grupo.

**El comité de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo** (anteriormente denominado Comité de Análisis y Resolución – CAR), es el órgano colegiado en esta materia que define los marcos de actuación, políticas y objetivos generales. Así mismo, valida la normativa de otros órganos colegiados y unidades del Grupo en materia de prevención y coordinación.

Con el fin de reforzar el gobierno de la función y de preservar su independencia, se han revisado los objetivos y funciones de los mencionados comités, para adecuarlos al modelo de gobierno del Grupo, en la adaptación del TOM.

#### D. 5.3.2. Modelo organizativo

Derivado del programa de transformación antes mencionado (TOM) y con el objetivo de tener una visión y una gestión integrada de los diferentes riesgos de cumplimiento, se ha modificado la estructura organizativa de la función, de acuerdo a un enfoque híbrido, con el fin de hacer confluir los riesgos especializados de cumplimiento (funciones verticales), con la visión agregada y homogenizada de los mismos (funciones transversales).

Así, la estructura del cumplimiento se organiza de la siguiente manera, contribuyendo a la misión del Grupo en esta materia:

##### Funciones transversales

- Coordinación con unidades.
- Gobierno, planificación y consolidación.
- Procesos de cumplimiento y sistemas de información.

##### Funciones verticales

- Cumplimiento regulatorio.
- Gobierno de los productos y protección al consumidor.
- Prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.
- Riesgo reputacional.

#### ▲ D.5.4. Cumplimiento regulatorio

Para el adecuado control y supervisión de los riesgos de cumplimiento regulatorio, están establecidas las siguientes funciones:

- Llevar a efecto la aplicación del Código General de Conducta y de los demás códigos y normativas de desarrollo de los mismos. Asesorar en la resolución de las dudas, que surjan en su aplicación.



- 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 demás códigos y normativas de desarrollo, sin perjuicio de las revisiones periódicas que sobre materias de cumplimiento sea necesario realizar directamente.
- Elaborar, en relación con normativas concretas, programas de cumplimiento, o su modificación, para su presentación al comité de cumplimiento regulatorio y en su caso, posterior aprobación por el consejo de administración o sus comisiones.
- Informar periódicamente a la CSRRC y al consejo de administración, sobre el desarrollo del marco y la aplicación del programa de cumplimiento.
- Evaluar los cambios que sea conveniente introducir en el programa de cumplimiento, especialmente en caso de detectarse situaciones de riesgo no reguladas y procedimientos susceptibles de mejora, así como proponer dichos cambios al comité de cumplimiento regulatorio o a la CSRRC.
- Recibir y tramitar las denuncias que efectúen los empleados a través del canal de denuncias.
- Dirigir y coordinar las investigaciones que se realicen sobre incumplimientos, pudiendo solicitar el apoyo de auditoría interna y proponer al comité de irregularidades las sanciones que en su caso procedan.
- Supervisar la actividad de formación obligatoria sobre el programa de cumplimiento.

El TOM de cumplimiento sitúa el foco de la función de cumplimiento regulatorio en los siguientes ámbitos:

1. Cumplimiento en materia de empleados.
2. Cumplimiento de aspectos organizativos.
3. Cumplimiento de las regulaciones de los mercados.
4. Conducta en los mercados de valores.

### 1. Empleados

El objetivo de cumplimiento regulatorio en el ámbito de los empleados es —partiendo del Código General de Conducta— establecer estándares en la prevención de riesgos penales y conflictos de interés, así como, desde la perspectiva regulatoria, fijar pautas en materia de remuneraciones y en la relación con los proveedores.

En la prevención de riesgos penales se asume la responsabilidad de minimizar el impacto de la responsabilidad penal de las personas jurídicas, por posibles delitos cometidos por cuenta y provecho de las mismas, por sus administradores o representantes y por los empleados como consecuencia de la falta de control.

En 2014 se obtuvo la certificación por AENOR del sistema de gestión de riesgos para la prevención de delitos penales, cuya vigencia ha sido objeto de auditoría durante 2015.

Un elemento fundamental de dicho sistema es el canal de denuncias (*whistle-blowing channel*). Hay 5 principales canales de denuncia en los que se han registrado en 2015 unas 400 denuncias en el Grupo.

### 2. Aspectos organizativos

Se trata de un aspecto novedoso para cumplimiento regulatorio cuyo objetivo en esta materia es fijar estándares, desde la perspectiva normativa, en el almacenaje y proceso de datos (*record keeping*) así como en la salvaguarda del derecho a la protección de datos de carácter personal, en particular, de nuestros clientes.

En este ámbito se realiza, asimismo, una labor de segunda línea del cumplimiento por el Grupo en su conjunto de la regulación fiscal norteamericana FATCA.

### 3. Regulaciones de mercados

Durante 2015, se ha contribuido al proyecto corporativo de adecuación a la normativa norteamericana *Volcker Rule* que limita la operativa de *proprietary trading* a supuestos muy concretos que el Grupo controla a través de un programa de cumplimiento. También se realiza el seguimiento del cumplimiento de otras regulaciones específicas de los mercados de valores: como son en materia de derivados, la que establece la normativa estadounidense *Dodd Frank* en su título VII o su homóloga europea EMIR (European Market Infrastructure Regulation).

La difusión a los mercados de la información relevante del Grupo, es otra función encomendada a cumplimiento regulatorio. Durante el ejercicio 2015, Banco Santander ha hecho públicos 98 hechos relevantes, que pueden ser consultados en la página web del Grupo y en la de la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV).

### 4. Conducta en los mercados de valores

El Código de Conducta en los Mercados de Valores (CCMV), complementado por el Código de Conducta para la Actividad de Análisis y otra serie de normativa de desarrollo, contiene las políticas del Grupo en esta materia y define las responsabilidades de cumplimiento regulatorio que son, entre otras, las siguientes:

- Registrar y controlar la información sensible conocida y la generada en el Grupo.
- Mantener las listas de los valores afectados y de las personas iniciadas, y vigilar la operativa con estos valores.
- Vigilar la operativa con valores restringidos según el tipo de actividad, carteras o colectivos a las que la restricción sea aplicable.
- Recibir y atender las comunicaciones y solicitudes de autorización de operaciones por cuenta propia.
- Controlar la operativa por cuenta propia de las personas sujetas y gestionar los posibles incumplimientos del CCMV.
- Identificar, registrar y resolver los conflictos de interés y las situaciones que puedan originarlos.
- Analizar posibles actuaciones sospechosas de constituir abuso de mercado y en su caso, informarlas a las autoridades supervisoras.
- Resolver las dudas que se planteen sobre el CCMV.

Actualmente, 13.000 personas tienen la consideración de personas sujetas al CCMV en el Grupo.

### ▲ D.5.5. Gobierno de productos y protección al consumidor

Como resultado de la transformación de la función de cumplimiento en su nuevo modelo TOM, la antigua oficina de gestión de riesgo reputacional ha sido renombrada como gobierno de productos y protección al consumidor y amplía sus competencias para fortalecer el adecuado control y supervisión de los riesgos de comercialización de productos y servicios, promover la transparencia y un enfoque Sencillo, Personal y Justo hacia los clientes para proteger sus derechos y asegurar que las políticas y procedimientos tienen en cuenta la perspectiva de los consumidores. Para ello, se han establecido las siguientes funciones, que se articulan en base a dos marcos corporativos y un conjunto de políticas que fijan los principios básicos y normas de actuación en esta materia:

#### Marcos

- **Marco corporativo de comercialización:** sistema homogéneo en la comercialización de los productos y servicios, con el objetivo de minimizar la exposición a los riesgos y posibles reclamaciones, derivados de esas materias en todas sus fases (validación, preventa, venta, seguimiento).
- **Marco de gestión de reclamaciones:** sistema homogéneo para la gestión sistematizada del registro, control, gestión y análisis de la causa de las reclamaciones según las diferentes tipologías, lo que permite identificar los motivos de insatisfacción de los clientes, aportar soluciones adecuadas para cada caso y mejorar, cuando procede, los procesos que las originaron.

#### Funciones

- Promover la adhesión de las unidades a los marcos corporativos antes descritos.
- Facilitar las funciones del comité corporativo de comercialización, asegurando la correcta validación de cualquier nuevo producto o servicio que se plantee por parte de cualquier filial del Grupo o de la matriz, con carácter previo a su lanzamiento.
- Preservar la protección interna a los consumidores, con el objetivo de mejorar la relación con el Grupo, promoviendo efectivamente sus derechos, facilitando la solución de posibles controversias, de acuerdo con las mejores prácticas a través de cualquier canal, así como fomentando el conocimiento financiero. Todo ello para contribuir a unas relaciones duraderas con los clientes.
- Identificar, analizar y controlar el riesgo fiduciario generado por los negocios de banca privada, gestión de activos, seguros y la actividad externalizada de los servicios de custodia para los instrumentos financieros de los clientes. Se considera riesgo fiduciario, aquel que deriva de la administración de instrumentos financieros por cuenta de clientes. Este proceso de gestión del riesgo fiduciario requiere, además de un proceso de admisión, las siguientes actividades:
  - La evaluación periódica del cumplimiento de los mandatos de los productos, de forma que el riesgo asociado a las posiciones de clientes, se tutele actuando siempre en el mejor interés del cliente.
  - El seguimiento del resultado final de las inversiones, tanto con respecto a la relación fiduciaria con el cliente, como con respecto a los competidores.
  - El seguimiento periódico de los proveedores terceros de custodia.

- Recabar, analizar y reportar a los órganos de gobierno del Grupo, la información necesaria para llevar a cabo un adecuado análisis del riesgo de la comercialización de los productos, servicios y de las reclamaciones, con una doble visión: posible impacto en los clientes y en el Grupo, así como en el seguimiento de los productos y servicios a lo largo de su ciclo de vida.
- Supervisar los procesos de comercialización y de gestión de reclamaciones de las filiales, realizando propuestas de mejora y dando seguimiento de las acciones mitigadoras de los riesgos detectados.

A continuación se enumeran las principales actividades llevadas a cabo por esta función durante 2015:

- Además del análisis antes citado, de los 104 productos y servicios presentados al comité corporativo de comercialización:
  - i. Análisis y validación de 27 productos o servicios considerados no nuevos.
  - ii. Revisión del cumplimiento de los acuerdos de 63 notas estructuradas emitidas por Santander International Products Plc. (filial 100% de Banco Santander).
  - iii. Resolución de 182 consultas procedentes de diversas áreas y países.
- Actualización de los contenidos y formatos de los documentos que regulan la validación y seguimiento de productos y servicios, para recoger las mejores prácticas identificadas en el Grupo en estas materias. Estos documentos fueron validados por el comité (julio 2015) y posteriormente comunicados a las filiales, ya que se consideran los documentos de referencia que las unidades del Grupo deben utilizar como base para desarrollar o adaptar sus propios procedimientos en estas materias. Las principales novedades que incorporan son:
  - i. *Checklist* que incluye una valoración del grado de alineación de la propuesta con los ejes Sencillo, Personal y Justo de la cultura corporativa.
  - ii. Actualización del modelo de memorándum que se facilita a las unidades del Grupo como guía para valorar y presentar las iniciativas al comité de comercialización que corresponda.
  - iii. Actualización del modelo de informe de seguimiento que se facilita a las unidades del Grupo para favorecer la fijación de contenidos mínimos y homogéneos para realizar el seguimiento y *reporting* de los productos y servicios comercializados.
  - iv. Ampliación del alcance del seguimiento a todos los productos y servicios, con independencia de la fecha en la que se validaron.
- Supervisar el seguimiento local de productos y servicios comercializados, prestando especial atención a algunas unidades que así lo requieran por su tipología de productos y clientes.
- Seguir el riesgo fiduciario del patrimonio de clientes en fondos de inversión mobiliaria y en fondos de pensiones, todos ellos gestionados por Santander Asset Management, sociedad *holding* participada por el Grupo.
- Analizar y consolidar la información de reclamaciones y de su gestión procedente de 25 países y 36 unidades de negocio y 10 sucursales de SGCB.

### Proyectos corporativos

- Proyecto *Darwin*: desarrollo de herramientas corporativas que mejoren la tutela de los derechos de clientes:
  - i. Herramienta de gestión de reclamaciones MRF, que facilita el registro, la gestión y trazabilidad de los casos de clientes a fin de cumplir con las expectativas regulatorias y de los consumidores.
  - ii. Herramienta basada en *Text @ Speech Analytics ARCA (Application for Root Cause Analysis)*, cumpliendo con las directrices del *Joint Committee* de los reguladores europeos. La herramienta procesa la totalidad de los casos de reclamaciones a fin de obtener grupos homogéneos de información o clústeres, e identificar la causa que da origen a los problemas de clientes para su mitigación.
- Clasificación de productos financieros de acuerdo a la metodología corporativa (*rating* de uno a cinco): durante el ejercicio se ha dado seguimiento a la evolución de la implantación de los desarrollos tecnológicos en las filiales que permitirán mantener dicha clasificación en sistemas y aplicar los criterios de comercialización que corresponda, siendo su implantación estimada a finales del primer semestre de 2016.
- Costes de conducta derivados de la comercialización (piloto España con la idea de extender conclusiones y sinergias en el resto del Grupo): desde la Corporación, se ha liderado un levantamiento de procesos y datos de Santander España, para elaborar un plan de acción con el objeto de establecer un procedimiento que permita identificar y registrar de forma centralizada, íntegra, completa y fiable todos los costes incurridos relativos a riesgos de conducta derivados de la comercialización.

### ■ D.5.6. Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

Para el adecuado control y supervisión de los riesgos de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, están establecidas las siguientes funciones:

- Para Grupo Santander constituye un objetivo estratégico el 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.
- Su actuación se articula con base en un marco corporativo que fija los principios y pautas básicas de actuación para fijar estándares mínimos que las unidades de Grupo Santander deben observar y donde además son formulados en base a los principios contenidos en las 40 recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y a las obligaciones y postulados de las directivas comunitarias relativas a la prevención de la utilización del sistema financiero para el blanqueo de capitales y para la financiación del terrorismo.
- Las unidades locales, en su papel de primera línea de defensa, son las 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 de investigar y tramitar las comunicaciones de operativa sospechosa y de los requerimientos de información solicitados por los correspondientes supervisores. Además, existen en cada una de ellas responsables de esta función.

- Se han establecido sistemas y procesos corporativos en todas sus unidades, basados en sistemas tecnológicos de explotación descentralizada, que permiten obtener información y datos de gestión local, así como de reporte, seguimiento y control a la función corporativa. Dichos sistemas permiten hacer una gestión activa y preventiva en el análisis, la identificación y el seguimiento de la operativa susceptible de estar vinculada al blanqueo de capitales o a la financiación del terrorismo.
- El Grupo Santander es miembro fundador del denominado Grupo de *Wolfsberg*, del que forma parte junto con otras grandes entidades financieras internacionales, con el objetivo de establecer 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 diferentes temas. Las autoridades de supervisión y los expertos en la materia consideran que el 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.

La organización de prevención atiende a 168 unidades diferentes del Grupo establecidas en 31 países. Actualmente, son más de 900 los profesionales del Grupo que realizan la función de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, de los cuales un 81% lo hacen con dedicación exclusiva.

Se indican a continuación los indicadores principales de actividad en 2015:

- Filiales revisadas: 109
- Expedientes de investigación : 84.748
- Comunicación a autoridades : 21.485
- Formación a empleados: 129.233

El Grupo dispone de planes de formación tanto a nivel local como corporativo, con objetivo de cubrir la totalidad de empleados. Además, existen planes de formación específicos para las áreas más sensibles respecto a la prevención de blanqueo de dinero y financiación del terrorismo.

### ■ D.5.7 Riesgo reputacional

Como resultado de la transformación de la función de cumplimiento en el desarrollo del TOM, se ha avanzado de forma muy relevante en la concreción del modelo de riesgo reputacional.

La característica específica del riesgo reputacional, con origen en una gran variedad de fuentes, que combinadas con la percepción muy variable en su entendimiento y por los diversos grupos de interés, requiere que tenga un enfoque y modelo de gestión y control único, distinto a otros riesgos.

El modelo de riesgo reputacional se basa en un enfoque eminentemente preventivo, pero también en procesos eficaces de gestión de crisis.

De esta forma se quiere que la gestión del riesgo reputacional se integre tanto en las actividades de negocio y de soporte, como en los procesos internos y que por tanto, permitan a las funciones de control y supervisión del riesgo, integrarlo en sus actividades.

Además, el modelo de riesgo reputacional implica un entendimiento integrado, no solo de las actividades y procesos del banco en el desarrollo de su actividad, sino también de cómo es percibido por los grupos de interés (empleados, clientes, accionistas e inversores y sociedad en general), en sus diferentes entornos. Este enfoque exige una estrecha coordinación entre las funciones de gestión, soporte y control con los diferentes grupos de interés.

El gobierno del riesgo reputacional se integra en los elementos de gobierno de cumplimiento, según se han descrito. El reporte a la alta dirección sobre el riesgo reputacional, le corresponde a la función de cumplimiento, una vez consolidada la información sobre las fuentes de riesgo reputacional.

#### ▲ D.5.8. Modelo de *risk assessment* de cumplimiento y apetito de riesgo

La formulación del apetito de riesgo del Grupo, en materia de cumplimiento, se caracteriza por la existencia de una declaración de no apetencia de riesgos de esta tipología, con el claro objetivo de minimizar la incidencia de cualquier impacto económico, regulatorio o reputacional en el Grupo. Para ello, se lleva a cabo una sistemática homogénea en las unidades, a través del establecimiento de una metodología común, comprensiva del establecimiento de una serie de indicadores de riesgo de cumplimiento y de matrices de valoración que se preparan por cada unidad local.

La función corporativa de cumplimiento ha llevado a cabo en 2015 un ejercicio de evaluación de riesgo regulatorio (*risk assessment*) con foco en los principales países del Grupo. Se realiza un seguimiento trimestral —país por país— de aquellos planes de acción diseñados para mitigar riesgos altos y elevados provenientes de este *risk assessment*.

De acuerdo al nuevo TOM de cumplimiento, en el ejercicio 2015 también se han iniciado un ejercicio de establecimiento de nuevos indicadores y de un *risk assessment* inicial en las funciones de gobierno de los productos y protección al consumidor regulatorio, de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, y de riesgo reputacional.

En aras de obtener una visión conjunta e integrada de todos los riesgos de cumplimiento y que estos se puedan integrar con el conjunto de riesgos del Grupo en una única visión, para que el consejo de administración tenga a su vez una visión holística de los mismos, a partir del ejercicio 2015, se va a consolidar la realización del *risk assessment*. De esta manera, se conseguirá integrar en una única visión la formulación del apetito de riesgos de cumplimiento, su seguimiento y la adopción de medidas correctoras, si así fuese necesario. Todo ello de acuerdo a unas metodologías e indicadores comunes con la función de riesgos, de modo que se integren en el macro de apetito de riesgos del Grupo. Las pérdidas incurridas derivadas de los riesgos de cumplimiento, se agregan en la base de datos de eventos común que se gestiona desde la función de riesgos, para tener una visión completa, así como un control y una gestión integrada de los riesgos no financieros.

También está previsto que en el desarrollo del TOM, se revise la taxonomía de los diferentes tipos de riesgos de cumplimiento, como riesgos de primer nivel, para proceder a una clara identificación de los mismos y así poder dar respuesta a posibles ejercicios de *stress tests* en el futuro.

#### ▲ D.5.9. Proyectos corporativos transversales

En *Risk Assessment*, citar la elaboración de una metodología de valoración de los riesgos de cumplimiento, formación a todas las unidades del Grupo y en el ámbito de los riesgos de comercialización, lanzamiento del ejercicio de evaluación, en coordinación con Riesgo Operacional, lanzamiento y coordinación del proyecto.

Por último, procede citar el proyecto *Risk Data Aggregation* (RDA) mediante el cual y en colaboración con la función de riesgos, se ha implantado un modelo de indicadores, identificados por las funciones verticales, que son reportados en una aplicación corporativa con vistas a proporcionar información de gestión.

## D.6. Riesgo de modelo

---

Grupo Santander cuenta con una trayectoria dilatada en el uso de modelos para apoyar la toma de decisiones de diversa índole, con especial relevancia en la gestión de los distintos tipos de riesgos.

Se entiende como modelo cualquier métrica basada en un método cuantitativo, sistema o aproximación que proporciona una representación simplificada de la realidad utilizando técnicas estadísticas, económicas, financieras o matemáticas para procesar información y obtener un resultado basado en una serie de hipótesis y sujeto a cierto grado de incertidumbre. La utilización de modelos permite tomar decisiones más ágiles y objetivas, sustentadas generalmente en el análisis de grandes cantidades de información.

El uso de los modelos conlleva la aparición del riesgo de modelo, que se define como el conjunto de posibles consecuencias adversas, incluidas las pérdidas, ocasionadas por decisiones basadas en modelos incorrectos o que han sido indebidamente utilizados.

Según esta definición, las fuentes que generan dicho riesgo son:

- El modelo en sí mismo, por la utilización de datos incorrectos o incompletos en su construcción, así como por el método de modelización utilizado y por su implantación en los sistemas.
- El uso inadecuado del modelo.

Grupo Santander ha estado trabajando en la definición, gestión y control del riesgo de modelo durante los últimos años, dando un salto cualitativo en 2015 con la creación de una área específica, dentro de su división de Riesgos. Esta área engloba tanto el antiguo equipo de validación de modelos como un equipo específico de control.

La función se desempeña tanto en la corporación, como en cada una de las principales entidades donde el Grupo tiene presencia. Para ejercer dicha función se ha definido un marco de control en el que se detallan aspectos relativos a organización, gobierno, gestión de modelos y validación de los mismos, entre otros.

La gestión y control del riesgo de modelo está estructurada alrededor del ciclo de vida de un modelo, tal y como este ha sido definido en Grupo Santander, según se detalla en la siguiente figura:



### 1.- Definición de estándares

El Grupo ha definido una serie de estándares para el desarrollo, seguimiento y validación de sus modelos. Todos los modelos que se utilicen dentro del Grupo deben cumplir dichos estándares, tanto si son desarrollados internamente, como si son adquiridos a terceros. De esta forma se asegura la calidad de los modelos que se utilizan en el Grupo para la toma de decisiones.

### 2.- Inventario

Un elemento clave para realizar una buena gestión del riesgo de modelo es disponer de un inventario completo y exhaustivo de los modelos en uso.

Grupo Santander posee un inventario centralizado que se ha construido utilizando una taxonomía uniforme para todos los modelos usados en las diferentes unidades de negocio. Este inventario contiene toda la información relevante de cada uno de los modelos, permitiendo hacer un seguimiento adecuado de los mismos de acuerdo a su relevancia. El inventario permite a su vez realizar análisis transversales de la información (por geografía, tipos de modelos, materialidad...), facilitando así la toma de decisiones estratégicas en relación a los modelos.

### 3.- Planificación

En esta fase intervienen todos aquellos involucrados en el ciclo de vida del modelo (usuarios, desarrolladores, validadores, proveedores de información, tecnología, etc.), acordando y estableciendo prioridades.

Esta planificación se realiza anualmente en cada una de las principales unidades del Grupo, siendo aprobada por los órganos de gobierno locales y refrendada en la corporación.

### 4.- Recopilación de información

Como se ha indicado previamente, los datos utilizados en la construcción constituyen una de las potenciales fuentes de riesgo de modelo. Estos datos deben ser fiables, completos y con suficiente profundidad histórica para asegurar que el modelo desarrollado sea idóneo.

En Grupo Santander existen equipos especializados en proveer la información para la construcción de modelos que previamente ha sido certificada por los propietarios de la misma.

### 5.- Desarrollo

Se trata de la fase de construcción del modelo, basada en las necesidades establecidas en el plan de modelos y con la información proporcionada por los especialistas para tal fin.

La mayor parte de los modelos que utiliza Grupo Santander son desarrollados por equipos metodológicos internos, aunque también existen modelos adquiridos a proveedores externos. En ambos casos, el desarrollo se debe realizar bajo los estándares establecidos.

### 6.- Pruebas de pre-implementación

Una vez construidos los modelos los desarrolladores, junto con los propietarios de los mismos, someten el modelo a diferentes pruebas con el fin de asegurar que el funcionamiento es el esperado y realizando, en su caso, los ajustes que sean necesarios para asegurarlo.

### 7.- Materialidad

Cada uno de los modelos del Grupo debe tener asociado un nivel de materialidad o importancia que se establece de modo consensuado por los intervinientes.



Los criterios de establecimiento de materialidad se encuentran documentados en una política corporativa, que es traspuesta y aprobada en cada una de las principales unidades del Grupo.

La materialidad determina la profundidad, frecuencia y el alcance de las validaciones y seguimientos que se realizan sobre el modelo, así como los órganos de gobierno en los que se deben tomar las decisiones sobre el mismo.

La materialidad es una de las informaciones básicas para la adecuada gestión del riesgo de modelo y es uno de los atributos recogidos en el inventario corporativo.

## 8.- Validación independiente

Además de tratarse de un requisito regulatorio en algunos casos, la validación independiente de modelos constituye un pilar fundamental para la adecuada gestión y control del riesgo de modelo en Grupo Santander.

Por ello, y como se ha mencionado anteriormente, existe una unidad especializada con plena independencia de los desarrolladores o usuarios, que emite una opinión técnica sobre la adecuación de los modelos internos a los fines utilizados y que concluye sobre su robustez, utilidad y efectividad.

Actualmente 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, los modelos de provisiones y los de *stress test* incluyendo, en este último caso, los modelos de estimación de las masas del balance y cuenta de resultados de la Entidad.

El alcance de la validación incluye no solo los aspectos más teóricos o metodológicos sino, también, los sistemas tecnológicos y la calidad de los datos en los que se apoya su funcionamiento efectivo. En general incluye todos los aspectos relevantes en la gestión: controles, *reporting*, usos, implicación de la alta dirección, etc.

Tras la revisión de cada modelo, la opinión se traslada a una calificación que, a través de una escala de uno a cinco, resume el riesgo de modelo percibido por el equipo de validación interna.

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 este sentido, se mantiene el criterio de separación de funciones entre las unidades de desarrollo y uso de modelos (1ª línea de defensa), las de validación interna (2ª línea de defensa) y auditoría interna (3ª línea) que, como última capa de control, se encarga de revisar la eficacia de la función, el cumplimiento de las políticas y procedimientos internos y externos y de opinar sobre su grado de independencia efectiva.

## 9.- Aprobación

Antes de ser implantado y por tanto utilizado, cada modelo debe ser presentado para su aprobación en el órgano correspondiente, de acuerdo a su materialidad.

## 10.- Implementación

Fase en la que el modelo desarrollado se implementa en el sistema a través del cual se va a utilizar. Como se ha señalado, esta fase de implantación es otra de las posibles fuentes de riesgo de modelo, por lo que es requisito indispensable que se realicen pruebas por parte de los equipos técnicos y los propietarios del modelo, certificando que el modelo se ha implementado de acuerdo a la definición metodológica.

## 11.- Seguimiento

Un modelo es diseñado y construido con una determinada información y en unas determinadas circunstancias, que pueden cambiar a lo largo del tiempo. Por este motivo, los modelos deben ser periódicamente revisados para asegurar que siguen funcionando correctamente o, en caso contrario, son adaptados o rediseñados.

Basados en la materialidad de los modelos, se establece la frecuencia y profundidad que deben seguir dichos seguimientos.

## 12.- Reporting de gestión

La alta dirección de Grupo Santander, tanto en las distintas unidades como en la corporación, realiza un seguimiento periódico del riesgo de modelo a través de diversos informes que permiten obtener una visión consolidada y tomar decisiones al respecto.

## 13.- Gobierno

Según el marco de control de riesgo de modelo, el órgano que tiene atribuida la responsabilidad de autorizar el uso en la gestión de los modelos de riesgos es el Comité de Modelos. Cada unidad de negocio cuenta con un comité de modelos que tiene la responsabilidad de decidir sobre la aprobación del uso local de dichos modelos una vez recabada la conformidad del comité corporativo de modelos. De acuerdo con la política vigente, todos los modelos que se presentan a un comité de modelos deben contar con un informe de validación interna.

## D.7. Riesgo estratégico

Para Grupo Santander el riesgo estratégico es uno de los considerados como riesgo transversal. Durante este año se ha diseñado un **modelo de control y gestión de este riesgo**, que sirve de referencia para las filiales del grupo. Este modelo incluye la definición del riesgo, los aspectos funcionales y de gobierno y la descripción de los principales procesos asociados con la gestión y control de este riesgo.

**Riesgo estratégico** es el riesgo asociado a las decisiones de carácter estratégico y a cambios en las condiciones generales de la entidad, con impacto relevante en su modelo de negocio y estrategia tanto a medio como largo plazo.

El **modelo de negocio** de la entidad es un elemento clave sobre el que pivota el riesgo estratégico. Debe ser viable y sostenible, es decir, capaz de generar resultados aceptables cada año y durante un periodo de al menos tres años siguientes.

Dentro del riesgo estratégico, se diferencian tres categorías o subtipos:

- **Riesgo del modelo de negocio:** es el riesgo asociado al modelo de negocio de la entidad. Incluye, entre otros, el riesgo de que se encuentre desfasado, se convierta en irrelevante y/o pierda valor para seguir generando los resultados deseados. Este riesgo es ocasionado tanto por factores externos (aspectos macroeconómicos, regulatorios, sociales y políticos, cambios en la industria bancaria, etc.) como internos (fortaleza y estabilidad de la cuenta de resultados, modelo de distribución/canales, estructura de ingresos y costes, eficiencia operacional, adecuación de los recursos humanos y sistemas, etc.).
- **Riesgo de diseño de la estrategia:** es el riesgo asociado a la estrategia reflejada en el plan estratégico a cinco años de la Entidad. En concreto, incluye el riesgo de que dicho plan pueda resultar inadecuado en su naturaleza o por las asunciones consideradas en el mismo, llevando a resultados no esperados. También se debe considerar el coste de oportunidad de diseñar otra estrategia más acertada o incluso por la falta de acción al no diseñar la misma.
- **Riesgo de ejecución de la estrategia:** es el riesgo asociado a los procesos de implementación de los planes estratégicos a cinco años y los planes a tres años. Debido a su naturaleza de medio y largo plazo, su ejecución presenta a menudo riesgo, dada la complejidad y múltiples variables que intervienen en la misma. Otros focos de riesgos a considerar son la inadecuación de recursos, la gestión del cambio y, por último, la falta de capacidad de respuesta a los cambios del entorno del negocio.

Adicionalmente, para la gestión y control del riesgo estratégico se deben considerar los riesgos transversales asociados a las **operaciones de desarrollo corporativo**, ya que pueden suponer

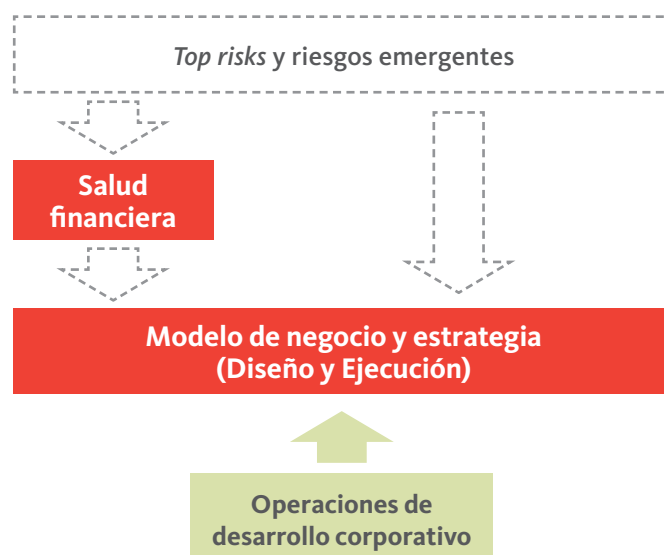
una fuente relevante de riesgo sobre el modelo de negocio. Se entienden como tales: aquellas que implican cambio en el perímetro y actividad de la entidad, adquisiciones o transmisiones de participaciones significativas y activos, *joint ventures*, alianzas estratégicas, acuerdos de socios y operaciones de capital.

Por último deben considerarse otro tipo de riesgos cuyo origen puede ser de naturaleza no estratégica (riesgos de crédito, mercado, operacionales, cumplimiento, etc.). Dichos riesgos pueden suponer un impacto significativo para la salud financiera de la entidad y a su vez afectar la estrategia y el modelo de negocio de la misma, por lo que es necesario identificarlos, valorarlos, gestionarlos y controlarlos.

De este modo, los **Top Risks** son aquellos riesgos con impacto significativo en los resultados, liquidez o capital de la entidad o riesgos que pueden suponer concentraciones no deseadas. Estos riesgos pueden reducir la distancia al *default* de la misma.

Adicionalmente, los **Emerging and Evolving Risks** son aquellos riesgos que no se han manifestado anteriormente o se han presentado de diferente forma. Estos riesgos presentan a menudo alto nivel de incertidumbre y dificultad de cuantificación, pero su impacto podría llegar a ser significativo en un horizonte temporal de medio-largo plazo.

En el siguiente gráfico se muestra cómo los riesgos anteriormente mencionados impactan en el modelo de negocio y estrategia del Grupo.



## D.8. Riesgo de capital

### Organización del apartado

Tras una introducción al concepto de riesgo de capital y los **niveles de solvencia** a cierre de 2015, se describen las principales magnitudes de capital [pág. 281-282].

Posteriormente se describe el **marco regulatorio** en lo referente a capital [pág. 282-283].

A continuación se presentan las cifras tanto de **capital regulatorio** como de **capital económico** [pág. 283-287].

Por último, se describe el **proceso de planificación de capital y ejercicios de estrés** en Grupo Santander [pág. 287-289].

Para mayor detalle, consultar el Informe con Relevancia Prudencial de Grupo Santander (Pilar III).

### D.8.1. Introducción

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 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, 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.

Grupo Santander mantiene una posición de solvencia confortable por encima de los niveles exigidos en la normativa y por el Banco Central Europeo, como supervisor. En 2015, el Grupo siguió reforzando sus principales ratios de capital para responder al difícil entorno económico y financiero y a las nuevas exigencias regulatorias, iniciando el año con una ampliación de capital por importe de 7.500 millones de euros y estableciendo una política de dividendos que garantice la generación orgánica de capital.

Las principales ratios de solvencia del Grupo, al 31 de diciembre de 2015, son:

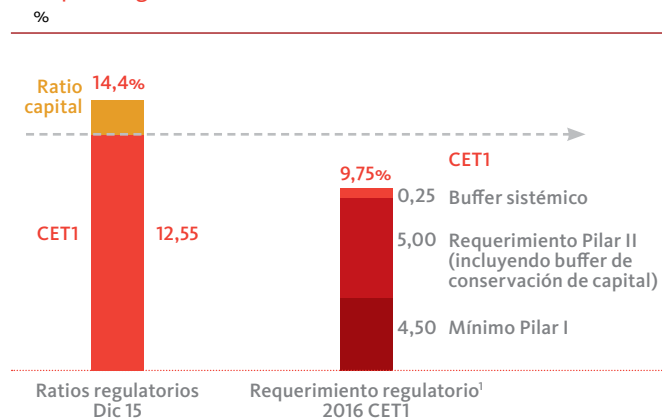
	Fully loaded	Phase-in
Common Equity (CET1)	10,05%	12,55%
Tier1	11,00%	12,55%
Ratio Total	13,05%	14,40%
Ratio de apalancamiento	4,73%	5,38%

Las ratios *phase-in* se calculan aplicando los calendarios transitorios de implantación de Basilea III, mientras que las ratios *fully loaded* se calculan con la norma final.

El 3 de febrero de 2016, el Banco Central Europeo ha autorizado el uso del Método Estándar Alternativo para el cálculo de los requerimientos de capital a nivel consolidado por riesgo operacional en Banco Santander (Brasil) S.A. El impacto de la mencionada autorización en los activos de riesgo ponderados del grupo (-7.836 millones de euros) y, en consecuencia, en sus ratios de capital no se ha tenido en cuenta en los datos publicados el 27 de enero de 2016 y que son los presentados en este Informe.

A finales de 2015, el BCE ha remitido a cada entidad una comunicación estableciendo los requisitos prudenciales mínimos de capital para el año siguiente. En 2016, a nivel consolidado, Grupo Santander debe mantener una ratio mínima de capital del 9,75% CET1 *phase-in* (siendo el 9,5% el requerimiento por Pilar I, Pilar II y colchón de conservación de capital y el 0,25% el requerimiento por ser Entidad Globalmente Sistémica). Como se aprecia en la tabla anterior, el Capital del Grupo excede la exigencia mínima del BCE.

### Capital regulatorio



1. Requisitos mínimos prudenciales establecidos por el BCE en base al proceso de revisión y evaluación supervisora (SREP)

El Grupo está trabajando con el objetivo de tener una ratio CET1 *fully loaded* superior al 11% en 2018.

## Magnitudes de capital

El Grupo considera las siguientes magnitudes relacionadas con el concepto de capital:



### Capital regulatorio

- **Requerimientos de capital:** cantidad mínima de recursos propios exigidos por el regulador para garantizar la solvencia de la entidad en función de los riesgos de crédito, mercado y operacional asumidos por la misma.
- **Capital computable:** cantidad de recursos propios considerados elegibles por el regulador para cubrir las necesidades de capital. Sus elementos principales son el capital contable y las reservas.



### Capital económico

- **Autoexigencia de capital:** cantidad mínima de recursos propios que el Grupo necesita con un determinado nivel de probabilidad para absorber las pérdidas inesperadas derivadas de la exposición actual al conjunto de todos los riesgos asumidos por la entidad (se incluyen riesgos adicionales a los contemplados en los requerimientos de capital regulatorio).
- **Capital disponible:** cantidad de recursos propios considerados elegibles por la propia entidad financiera bajo un criterio de gestión para cubrir las necesidades de capital.



### Coste de capital

Rentabilidad mínima exigida por los inversores (accionistas) como remuneración por el coste de oportunidad y por el riesgo asumido al invertir su capital en la entidad. Este coste de capital representa una 'tasa de corte' o 'rentabilidad mínima' a alcanzar y permitirá comparar la actividad de las unidades de negocio y analizar su eficiencia.



### Rentabilidad ajustada al riesgo (RORAC)

Se define como la rentabilidad (entendida la rentabilidad como resultado neto de impuestos) sobre el capital económico exigido internamente. Dada esta relación, un mayor nivel de capital económico disminuye el Rorac. Por este motivo, el Banco debe exigir mayor rentabilidad a aquellas operaciones o unidades de negocio que supongan un mayor consumo de capital.

Tiene en cuenta el riesgo de inversión siendo, por tanto, una medida de rentabilidad ajustada al riesgo.

El uso del Rorac permite al Banco gestionar mejor, evaluar la verdadera rentabilidad de los negocios ajustada al riesgo asumido y ser más eficiente en la toma de decisiones de inversión.



### Creación de valor

Beneficio generado por encima del coste del capital económico. El Banco creará valor cuando la rentabilidad ajustada al riesgo, medida por el Rorac, sea superior a su coste de capital, destruyendo valor en caso contrario. Mide la rentabilidad ajustada al riesgo en términos absolutos (unidades monetarias) complementando el punto de vista del Rorac.



### Pérdida esperada

Es la pérdida por insolvencias que, como media, la Entidad tendrá a lo largo de un ciclo económico. La pérdida esperada considera las insolvencias como un coste que podría ser reducido mediante una adecuada selección del crédito.



### Ratio de Apalancamiento

Medida regulatoria que vigila la solidez y fortaleza de la entidad financiera relacionando el tamaño de la entidad con su capital.

Esta ratio se calcula como el cociente entre el Tier1 y la exposición de apalancamiento, que considera el tamaño del balance con algunos ajustes por derivados, operaciones de financiación de valores y cuentas de orden.

El control del riesgo de capital no se limita sólo al cumplimiento de los ratios regulatorios actuales. En los siguientes apartados se explican los cambios regulatorios a los que está sometido el Grupo, nuestras magnitudes de capital regulatorio y de ratio de apalancamiento, la medición de capital económico, la rentabilidad ajustada al riesgo (RORAC) y la planificación de capital y ejercicios de estrés que realizamos para garantizar nuestra propia solvencia.

## D.8.2. Marco regulatorio

En 2014 entró en vigor la normativa conocida como Basilea III que establece nuevos estándares mundiales de capital, liquidez y apalancamiento 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.

En Europa, la 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).

La CRD IV se transpuso a la normativa española mediante la Ley 10/2014 de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito y su posterior desarrollo reglamentario Real Decreto Ley 84/2015. La CRR es de aplicación directa en los estados miembros a partir del 1 de enero de 2014 y deroga aquellas normas de menor rango que conlleven requerimientos adicionales de capital.

La CRR contempla un calendario de implantación gradual que permite una adaptación progresiva a los nuevos requerimientos en la Unión Europea. Dichos calendarios han sido incorporados a la regulación española mediante la Circular 2/2014 de Banco de España afectando tanto a las nuevas deducciones, como a aquellas emisiones y elementos de fondos propios que con esta nueva regulación dejan de ser elegibles como tales. También están sujetos a una implantación gradual los *buffers* de capital previstos en la CRD IV, siendo aplicables por primera vez en el año 2016 y debiendo estar totalmente implantados en el año 2019.

Posteriormente a su implantación, el Comité de Basilea ha hecho pública su intención de modificar la normativa de capital en los siguientes apartados:

- Método estándar de riesgo de crédito (en consulta pública hasta marzo 2016).
- Método estándar de riesgo de mercado (*Fundamental review of the trading book*).
- Método estándar de riesgo operacional (habrá consulta pública a comienzos de 2016).
- Modelos internos IRB: reducir las opciones elegibles en el diseño de los modelos, especialmente en determinadas carteras.
- Modelos internos de mercado: se permitirá que los supervisores puedan retirar la autorización de utilizarlo a nivel de mesa de negociación, por reducción de mitigación por coberturas y por reducción de la mitigación por diversificación.
- Modelos internos de riesgo operacional: se consultará su eliminación.
- Titulizaciones: se modificará el tratamiento de aquellas que cumplan la definición de 'simples, transparentes y comparables' (STC).
- Requerimientos mínimos (*suelos*): se ha indicado la intención de reemplazar el actual mínimo del 80% de los RWA calculados bajo Basilea I, por unos mínimos, uno por cada tipo de riesgo, definidos en base a los nuevos métodos estándar revisados.
- Riesgo de interés estructural: el Comité ha manifestado su intención de establecer un requerimiento de capital por el riesgo de interés estructural del balance de los bancos.
- Calibración de la ratio de apalancamiento: se estableció un mínimo de referencia del 3%, que se revisará en 2017. Publicaciones recientes del Comité de Basilea y de la EBA coinciden en recomendar una ratio entre el 4% y el 5%. Se espera que su calibración concluya en 2016 de cara a su implementación en 2018.

La mayoría de estas modificaciones regulatorias se definirán durante 2016.

Grupo Santander comparte el objetivo último que persigue el regulador, que es dotar de mayor estabilidad y solidez al sistema financiero internacional. En este sentido, desde hace años colabora apoyando a los reguladores y participando 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 normativa.

Por último, en la última reunión del G-20 (Antalya, noviembre 2015) se aprobó el requerimiento de TLAC (siglas en inglés de la Capacidad Total de Absorción de Pérdidas) exigible a las Entidades Sistémicas de Importancia Global (G-SIB por sus siglas en inglés) que supone un hito regulatorio de gran importancia. Este requerimiento exige a los bancos la existencia de un colchón suficiente de pasivos (capital y deuda contingentemente convertible) con capacidad de absorber pérdidas, bien sea por convertirse en capital o por asumir una 'quita'. El objetivo es que ante un riesgo de quiebra el banco recupere su solvencia sin intervención de ningún gobierno. Esta norma está pendiente de incorporación en el marco legal vigente, sin embargo el Financial Stability Board (FSB) establece su entrada en vigor en 2019

con un calendario de implantación de 3 años. Propone para enero 2019 un requerimiento mínimo igual al mayor entre el 16% de los activos ponderados por riesgos, o 6% de la exposición de apalancamiento, y para enero 2022 el mayor entre el 18% de los activos ponderados por riesgo y el 6,75% de la exposición de apalancamiento.

La norma exige que los pasivos admisibles para computar en este requerimiento deben tener una subordinación frente al resto de pasivos no computables y puede incluir, el *common equity*, emisiones preferentes computables como Tier1, deuda subordinada computable como Tier2 y al menos un 33% en forma de deuda senior y junior.

La norma exige que este requerimiento se cumpla a nivel consolidado y a nivel de cada grupo de resolución, tal como están definidos en los planes de viabilidad (*Living Wills*). También establece ciertas restricciones al soporte financiero que una matriz puede dar a una filial en el cumplimiento de esta norma.

En Europa se implementó la Directiva 2014/59/UE, conocida como 'BRRD', que persigue unos objetivos similares al TLAC.

Esta directiva también incluye el concepto de absorción de pérdidas y un requerimiento de pasivo elegible mínimo o MREL (*Minimum Required Eligible Liability*), que es similar al TLAC. Sin embargo, hay diferencias en las ratios establecidas, el ámbito de aplicación y otras definiciones. El MREL es de aplicación a todas las entidades que operan en Europa y no se limita sólo a las entidades globalmente sistémicas. Su aplicación se inicia el 1 de enero de 2016, en base a una calibración 'entidad por entidad', con un periodo transitorio de 48 meses y solo es aplicable en territorio de la UE.

La normativa MREL será revisada a finales de 2016, tras un informe que la EBA elevará a la Comisión Europea.

Adicionalmente, en el año 2015 la Autoridad Bancaria Europea ha llevado a cabo el ejercicio de transparencia 2015, en el que se publicaba información de activos ponderados por riesgo, capital, solvencia, y detalle de posiciones soberanas a diciembre 2014 y junio 2015 para 105 bancos de 21 países europeos, cubriendo el 67% del total de activos del sistema bancario europeo. El objetivo de este ejercicio ha sido fomentar la transparencia y el conocimiento de la información de capital y solvencia de los bancos europeos, contribuyendo a la disciplina de mercado y la estabilidad financiera de la Unión. Los resultados demuestran la posición confortable de capital y solvencia de Grupo Santander, estando a la cabeza respecto sus entidades comparables en muchas de las principales métricas.

### ▲ D.8.3. Capital regulatorio

El marco de capital regulatorio se basa en tres pilares:

- El Pilar I determina el capital mínimo exigible por riesgo de crédito, mercado y operacional, incorporando la posibilidad de utilizar calificaciones y modelos internos (IRB) para el cálculo de las exposiciones ponderadas por riesgo de crédito, así como modelos internos (VaR) para riesgo de mercado y modelos internos para riesgo operacional. El objetivo es que los requerimientos regulatorios sean más sensibles a los riesgos que realmente soportan las entidades en el desempeño de sus negocios.
- El Pilar II establece un sistema de revisión supervisora para la mejora de la gestión interna de los riesgos y de autoevaluación de la idoneidad del capital en función del perfil de riesgo.

- Por último, el Pilar III define los elementos que se refieren a una mayor transparencia en la información y disciplina.

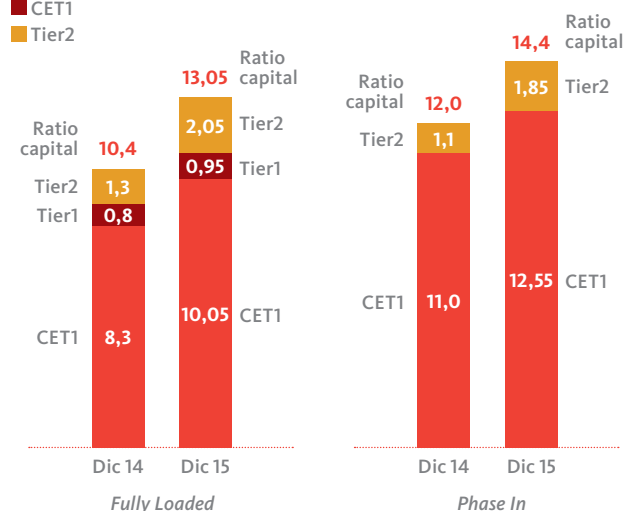
En 2015 se ha alcanzado el objetivo de solvencia establecido, a pesar de impactos no recurrentes negativos. La ratio CET1 'fully loaded' se sitúa en el 10,05% a cierre del ejercicio, demostrando una capacidad de generación orgánica de capital de unos 10 p.b. por trimestre. A continuación se detallan las principales cifras de capital regulatorio:

	Fully loaded		Phase-in	
	Dic 15	Dic 14	Dic 15	Dic 14
Common equity (CET1)	58.705	48.129	73.478	64.250
Tier1	64.209	52.857	73.478	64.250
Capital total	76.205	60.394	84.346	70.483
Activos ponderados por riesgo	583.893	582.207	585.633	585.621
Ratio CET1	10,05%	8,27%	12,55%	10,97%
Ratio Tier1	11,00%	9,08%	12,55%	10,97%
Ratio de capital Total	13,05%	10,37%	14,40%	12,03%

## Capital

%

■ Tier1  
■ CET1  
■ Tier2



La siguiente tabla representa los activos ponderados por riesgo (APR), detallado por las principales geografías y tipo de riesgo:

Grupo Santander Total APRS FL: 583.893				
Cifras en millones de euros				
Europa continental Total: 230.585	Reino Unido Total: 115.752	Latinoamérica Total: 154.357	Estados Unidos Total: 82.406	Resto Total: 794
<b>Todos los riesgos:</b> Crédito: 86% Operacional: 8% Mercado: 6%	<b>Todos los riesgos:</b> Crédito: 85% Operacional: 8% Mercado: 7%	<b>Todos los riesgos:</b> Crédito: 80% Operacional: 17% Mercado: 3%	<b>Todos los riesgos:</b> Crédito: 86% Operacional: 14% Mercado: 0%	<b>Todos los riesgos:</b> Crédito: 84% Operacional: 7% Mercado: 9%

## Despliegue de modelos

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 2015 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.

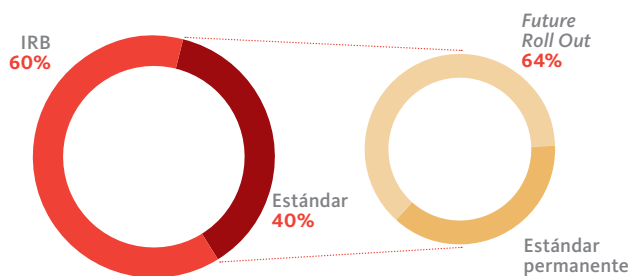
Actualmente, Grupo Santander cuenta con la autorización supervisora para el uso de enfoques avanzados para el cálculo de los requerimientos de capital regulatorio por riesgo de crédito para la matriz y principales entidades filiales de España, Reino Unido, Portugal, y determinadas carteras en Alemania, México, Brasil, Chile, Países Nórdicos (Suecia, Finlandia, Noruega), Francia 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 2015 se ha logrado la autorización de las carteras de auto de Santander Consumer Nordics y ha mantenido el enfoque IRB en las carteras de empresas y minoristas de la *joint venture* con PSA Francia.



La proporción actual de empleo de métodos IRB y Estándar es la siguiente:

#### ■ Exposure at default (EAD)

%



En cuanto a riesgo operacional, Grupo Santander utiliza actualmente el enfoque estándar de cálculo de capital regulatorio previsto en la Directiva Europea de Capital. Durante 2015 el Grupo ha acelerado su proceso de transformación hacia un enfoque de gestión avanzada de riesgos operacionales (AORM). El programa AORM contribuirá a disponer de modelos internos de estimación de capital en las principales geografías tanto a los efectos del capital económico y *stress testing* como a los efectos de la potencial aplicación para capital regulatorio.

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.

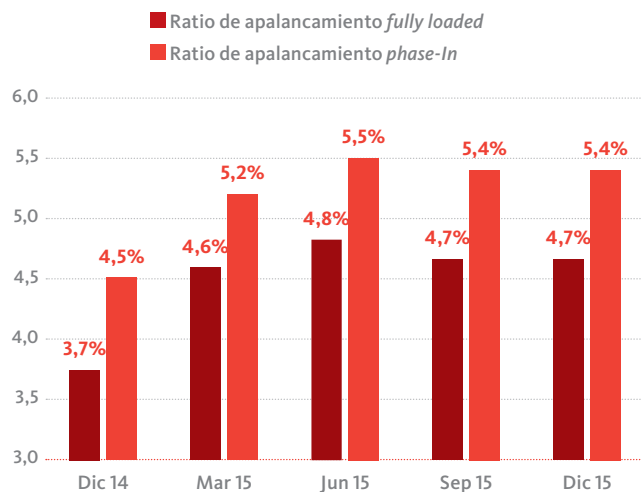
#### Ratio de apalancamiento

La ratio de apalancamiento se ha establecido dentro del marco regulatorio de Basilea III como una medición del capital requerido a las instituciones financieras no sensible al riesgo. La CRD IV ha sido modificada con fecha 17 de enero de 2015 mediante la modificación del Reglamento (UE) núm. 575/2013 para armonizar los criterios de cálculo con los especificados en el documento *Basel III leverage ratio framework and disclosure requirements* del Comité de Basilea.

Esta ratio se calcula como el cociente entre el Tier1 dividido por la exposición de apalancamiento. Esta exposición se calcula como la suma de los siguientes elementos:

- Activo contable, sin derivados y sin elementos considerados como deducciones en el Tier1 (por ejemplo se incluye el saldo de los préstamos pero no los fondos de comercio).
- Cuentas de orden (avales, límites de crédito concedidos sin utilizar, créditos documentarios, principalmente) ponderados por los factores de conversión de crédito.
- Inclusión del valor neto de los derivados (se netean plusvalías y minusvalías con una misma contraparte, menos colaterales si cumplen unos criterios) más un recargo por la exposición potencial futura.
- Un recargo por el riesgo potencial de las operaciones de financiación de valores.
- Por último, se incluye un recargo por el riesgo de los derivados de crédito (CDS).

A continuación se muestran las ratios publicadas por el Grupo desde diciembre de 2014:



La ratio de apalancamiento aún se encuentra en fase de calibración y no hay obligación de cumplirlo hasta 2018. De momento se ha fijado la referencia del 3% que el Banco supera. Durante este periodo solo hay obligación de publicar al mercado. Se puede consultar más información en el Informe con Relevancia Prudencial (Pilar III) que publicamos en la web del Grupo.

#### Entidades sistémicas de importancia global

Grupo Santander es una de las 30 entidades designadas como entidad sistémica de importancia global (G-SIB).

La designación como entidad globalmente sistémica proviene de una medición establecida por los reguladores (FSB y BCBS) que han establecido basándose en cinco criterios (tamaño, actividad interjurisdiccional, interconexión con otras entidades financieras, sustituibilidad y complejidad). Esta información se solicita anualmente a los bancos que tienen una exposición de apalancamiento superior a los 200.000 millones de euros (se consideraron 76 bancos en diciembre 2014), quienes tienen obligación de publicarla (ver información en nuestra web en [www.gruposantander.com](http://www.gruposantander.com)).

En base a esta información, Banco Santander obtuvo una puntuación de 208,4.

Esta designación obliga al Grupo Santander a cumplir requerimientos adicionales consistentes principalmente en un colchón de capital (estamos incluidos en el grupo de bancos con el menor colchón de capital, el 1%), en requerimientos de TLAC (recursos con capacidad de absorción de pérdidas), en la exigencia de publicar información relevante con mayor frecuencia que otros bancos, en mayores exigencias regulatorias para los órganos de control interno, en una supervisión especial y en la exigencia de informes especiales a presentar a sus supervisores.

El cumplimiento de estos requerimientos otorga al Grupo Santander mayor solidez que sus competidores domésticos.

Para más información, consultar el Informe con Relevancia Prudencial (Pilar III).

### ▲ D.8.4. Capital económico

El capital económico es el capital necesario, de acuerdo a un modelo desarrollado internamente, para soportar todos los riesgos de nuestra actividad con un nivel de solvencia determinado. En nuestro caso el nivel de solvencia está determinado por el *rating* objetivo a largo plazo de 'A' (dos escalones por encima del *rating* de España), lo que supone aplicar un nivel de confianza del 99,95% (superior al 99,90% regulatorio) para calcular el capital necesario.

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 I 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 derivadas del 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.

La siguiente tabla refleja la distribución del capital económico por geografías y tipos de riesgo a diciembre de 2015:

El requerimiento por capital económico a diciembre 2015 asciende a 71.671 millones de euros que, comparados con la base de capital económico disponible de 92.377 millones, implican la existencia de un superávit de capital de 20.706 millones.

El detalle de la base de capital económico disponible es el siguiente:

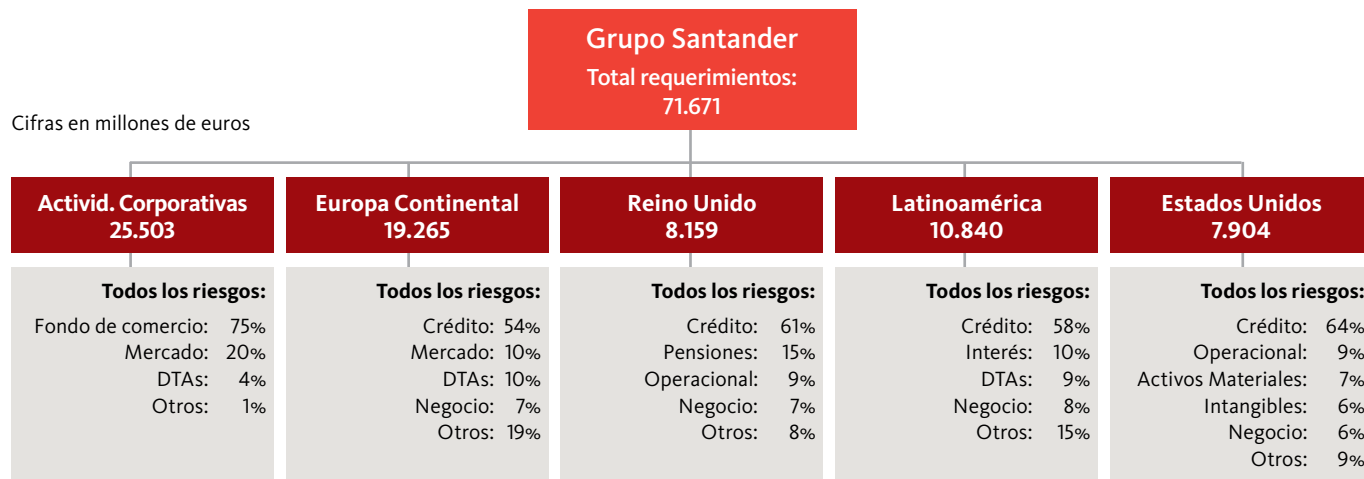
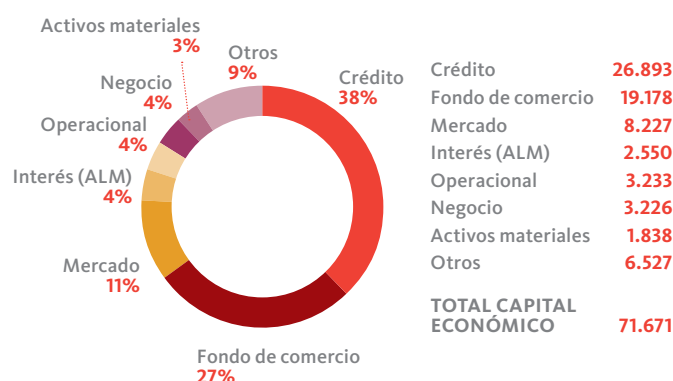
Millones de euros

	Dic 15	Dic 14
Capital neto y primas de emisión	52.004	44.851
Reservas y beneficios retenidos	49.673	46.227
Ajustes de valoración	(15.448)	(11.429)
Minoritarios	6.148	4.131
<b>Base de capital económica disponible</b>	<b>92.377</b>	<b>83.780</b>
Capital económico requerido	71.671	69.278
Exceso de capital	20.706	14.502

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 diciembre 2015 se refleja en el siguiente gráfico:

Millones de euros



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 42% del capital, Latinoamérica incluyendo Brasil un 23%, Reino Unido un 18% y Estados Unidos un 17%.

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.
- Medición de la gestión de las unidades del Grupo, mediante el seguimiento presupuestario del consumo de capital y RORAC.
- 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 aquellos 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:

Creación de valor = beneficio recurrente – (capital económico promedio x coste de capital).

El beneficio utilizado se obtiene realizando en el resultado contable los ajustes necesarios para recoger únicamente aquel resultado recurrente que cada unidad obtiene en el ejercicio de su actividad.

La tasa mínima de rentabilidad sobre capital que debe alcanzar una operación viene determinada por el coste de capital, que es la remuneración mínima exigida por sus accionistas. Para su cálculo 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 2015 del Grupo fue de 9,31% (frente al 11,59% del año anterior, que tuvo mayor volatilidad en los mercados).

En la gestión interna del Grupo, además de revisar anualmente el coste de capital, también se estima un coste de capital 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 solo estará creando valor para el accionista cuando dicha rentabilidad exceda el coste del capital.

Durante 2015 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 a diciembre 2015 de las principales áreas de negocio del Grupo se aprecia en el siguiente cuadro:

Segmentos principales	Dic 15		Dic 14	
	RORAC	Creación de valor	RORAC	Creación de valor
Europa continental	13,9%	883	13,6%	358
Reino Unido	22,5%	1.065	20,4%	634
Latinoamérica	33,8%	2.746	29,7%	2.401
Estados Unidos	13,4%	308	19,5%	412
<b>Total unidades de negocio</b>	<b>20,2%</b>	<b>5.001</b>	<b>20,4%</b>	<b>3.805</b>

### ▲ D.8.5. 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.

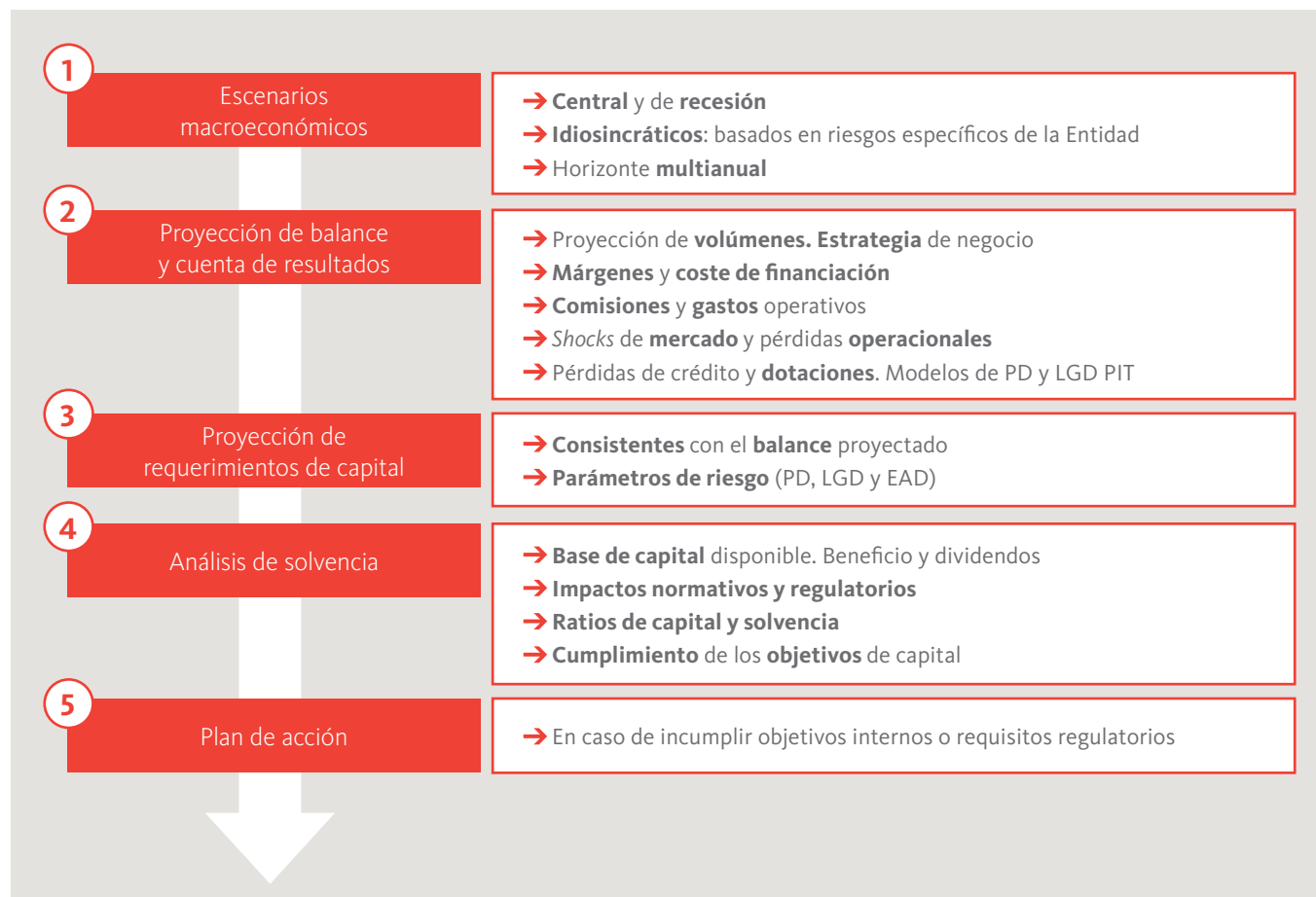
El fin último de los ejercicios de estrés de capital consiste en realizar una evaluación completa de los riesgos y la solvencia de las entidades que permita determinar posibles exigencias de capital en caso de que estas sean necesarias, al incumplir las entidades los objetivos de capital definidos, tanto regulatorios como internos.

Internamente, Grupo Santander tiene definido un proceso de estrés y planificación de capital no solo 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 proyectadas 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 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, 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 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 solo 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.

En el ejercicio de estrés llevado a cabo en 2014 por el Banco Central Europeo, en colaboración con la Autoridad Bancaria Europea, Grupo Santander fue 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 de 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, 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.

## RESUMEN EJECUTIVO

## A. PILARES DE LA FUNCIÓN DE RIESGOS

## B. MODELO DE CONTROL Y GESTIÓN DE RIESGOS

## C. ENTORNO Y PRÓXIMOS RETOS

## D. PERFIL DE RIESGO

## ANEXO: TRANSPARENCIA EDTF

# 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*	Informe audit. y ctas. anuales*	IRP (Pilar III)*
<b>Generales</b>	1 Índice con información riesgos	Resumen ejecutivo		Anexo V; Anexo VI; 3.4
	2 Terminología y medidas de riesgo	B.1.; D.1.5.; D.2.1.-D.2.4.; D.3.2.	Notas 54b, 54c, 54d, 54e	Anexo IV
	3 Principales riesgos y emergentes	C		5.2; 5.3.7
	4 Nuevos ratios regulatorios y planes de cumplimiento	D.1.; D.3.; D.8.	Notas 54c, 54e, 54j	1; 4.6.3.2- 6.5.3.3
<b>Gobierno de riesgos, gestión de riesgos y modelo de negocio</b>	5 Organización de gestión de riesgos, procesos y funciones	B; D.3.2.	Notas 54b, 54e	5; 4.2; 4.3; 4.4
	6 Cultura de riesgo y medidas internas	A; B.4.	Notas 54a, 54b	5
	7 Riesgos del modelo de negocio, gestión y apetito de riesgo	B; D.8.	Notas 54b, 54j	5.1; 5.3; 11.8;
	8 Usos y procesos de <i>stress test</i>	B.3.1.-B.3.3.; D.1.5.; D.2.2.-D.2.3.; D.3.2.; D.8.4.	Notas 54b, 54c, 54d, 54e, 54j	4.7.1
<b>Capital y activos ponderados por riesgo</b>	9 Requerimientos mínimos de capital (Pilar I)	D.8.	Nota 54j	Resumen Ejecutivo; 4.6.1; 4.6.3; 4.6.4
	10 Componentes del capital regulatorio y conciliación con el balance			3.6; 4.6.1 Anexo III.a y III.c
	11 Desglose de movimientos en capital regulatorio			4.6; 4.6.1; Anexo III.b; Anexo III.c
	12 Planificación de capital	D.8.4.	Nota 54j	4.7.1
	13 Actividades de negocio y activos ponderados por riesgo	D.8.	Nota 54j	4.6.3
	14 Requerimientos de capital por método de cálculo y cartera			4.6; 4.6.3; 6.4
	15 Riesgo de crédito por carteras			4.6.3.1.1; 6.2-6.4
	16 Flujos de activos ponderados por tipo de riesgo			Resumen ejecutivo; 4.6.3.1; 4.6.3.3; 4.6.3.4
<b>Liquidez</b>	17 <i>Back-testing</i> de modelos (Pilar III)			6.7; 6.9; 8.2.5
	18 Necesidades de liquidez, gestión y reserva de liquidez	D.3.2.; D.3.3.	Nota 54e	9
	19 Activos comprometidos y no comprometidos	D.3.3.	Nota 54e	9.3.2 (IV.)
<b>Financiación</b>	20 Vencimientos contractuales de activos, pasivos y saldos fuera de balance	D.3.3.	Nota 54e	-
	21 Plan de financiación de la entidad	D.3.3.; D.3.4	Nota 54e	9.3
<b>Riesgo de mercado</b>	22 Conciliación balance con posiciones de negociación y no-negociación	D.2.2.	Nota 54d	-
	23 Factores significativos de riesgo de mercado	D.2.1.-D.2.3.	Nota 54d	8.1; 8.2
	24 Limitaciones del modelo de medición de riesgo de mercado	D.2.2.	Nota 54d	8.2; 8.2.6
	25 Técnicas de gestión para medir y evaluar el riesgo de pérdida	D.2.2.	Nota 54d	8.2.1; 8.2.2; 8.2.3; 8.2.4; 8.2.5
<b>Riesgo de crédito</b>	26 Perfil de riesgo de crédito y conciliación con las partidas de balance	D.1.2.	Nota 54c	6.2
	27 Políticas para préstamos deteriorados y reestructurados	D.1.2.	Nota 54c	-
	28 Conciliación del saldo deteriorado y provisiones para insolvencias	D.1.2.	Nota 54c	6.2
	29 Riesgo de contrapartida resultante de las operativas con derivados	D.1.4.	Nota 54c	6.10
	30 Mitigación del riesgo de crédito	D.1.5.	Nota 54c	6.11
<b>Otros riesgos</b>	31 Otros riesgos	D.4.; D.6.; D.7.	Notas 54f, 54h, 54i	10; 11; 12
	32 Discusión de eventos de riesgo de dominio público	D.5.	Nota 54g	11
<b>IFRS 9</b>	Las recomendaciones relativas a la implantación de la norma IFRS 9 afectan de manera transversal a distintas recomendaciones del propio documento EDTF, y se ubican en el cuadro 1 (pág. 194-196), en el que se detalla tanto el modelo propuesto como la estrategia de implantación y las guías normativas y complementarias	C (Cuadro 1)		

\* 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. 2005 - 2015

		2015	2014	2013	2012	2011
<b>Balance</b>	<b>Mill. US\$</b>	<b>Mill. euros</b>	<b>Mill. euros</b>	<b>Mill. euros</b>	<b>Mill. euros</b>	<b>Mill. euros</b>
Activo total	1.459.141	1.340.260	1.266.296	1.134.128	1.282.880	1.251.008
Créditos a clientes (neto)	860.996	790.848	734.711	684.690	731.572	748.541
Depósitos de clientes	743.715	683.122	647.628	607.836	626.639	632.533
Recursos de clientes gestionados	1.170.967	1.075.565	1.023.437	946.210	990.096	984.353
Recursos propios	95.849	88.040	80.806	70.327	71.797	74.459
Total fondos gestionados	1.640.149	1.506.520	1.428.083	1.270.042	1.412.617	1.382.464

**Resultados**

Margen de intereses	35.688	32.189	29.548	28.419	31.914	28.883
Margen bruto	50.192	45.272	42.612	41.920	44.989	42.466
Margen neto	26.278	23.702	22.574	21.762	24.753	23.055
Resultado antes de impuestos	10.584	9.547	10.679	7.378	3.565	7.858
Beneficio atribuido al Grupo	6.614	5.966	5.816	4.175	2.283	5.330

		2015	2014	2013	2012	2011
<b>Datos por acción <sup>(1)</sup></b>	<b>US\$</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>	<b>Euros</b>
Beneficio atribuido al Grupo	0,45	0,40	0,48	0,39	0,23	0,60
Dividendo	0,22	0,20	0,60	0,60	0,60	0,60
Cotización	4,962	4,558	6,996	6,506	6,100	5,870
Capitalización bursátil (millones)	71.628	65.792	88.041	73.735	62.959	50.290

Euro / US\$ = 1,089 (balance) y 1,109 (resultados).

(1) Datos ajustados a la ampliación de capital de 2008.

## Datos históricos. 2005 - 2015

2010	2009	2008	2007	2006	2005
Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros
1.217.501	1.110.529	1.049.632	912.915	833.873	809.107
724.154	682.551	626.888	571.099	523.346	435.829
616.376	506.976	420.229	355.407	331.223	305.765
985.269	900.057	826.567	784.872	739.223	651.360
75.018	69.678	57.587	55.200	44.852	39.778
1.362.289	1.245.420	1.168.355	1.063.892	1.000.996	961.953

27.728	25.140	20.019	14.443	12.480	10.659
40.586	38.238	32.624	26.441	22.333	19.076
22.682	22.029	17.807	14.417	11.218	8.765
12.052	10.588	10.849	10.970	8.995	7.661
8.181	8.943	8.876	9.060	7.596	6.220

2010	2009	2008	2007	2006	2005
Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros
0,94	1,05	1,22	1,33	1,13	0,93
0,60	0,60	0,63	0,61	0,49	0,39
7,928	11,550	6,750	13,790	13,183	10,396
66.033	95.043	53.960	92.501	88.436	69.735

# Información general

## Banco Santander, S.A.

Casa matriz de Grupo Santander, fue creado el 21 de marzo de 1857 y constituido en su forma actual mediante escritura pública que se otorgó en Santander el 14 de enero de 1875, la cual fue inscrita en el libro Registro de Comercio, folio 157 vuelto y siguiente, asiento número 859, de la Sección de fomento del Gobierno de la Provincia de Santander. Adaptados sus Estatutos a la Ley de Sociedades Anónimas mediante escritura autorizada el 8 de junio de 1992 e inscrita en el Registro Mercantil de Santander en el tomo 448, sección general, folio 1, hoja nº 1.960, inscripción 1ª de adaptación.

Se encuentra inscrito en el Registro Especial de Bancos y Banqueros con el número de codificación 0049, y su número de identificación fiscal es A-39000013. Es miembro del fondo de Garantía de Depósitos en Establecimientos Bancarios.

## Domicilio social

En su domicilio social, Paseo de Pereda, números 9 al 12, Santander, pueden consultarse los Estatutos Sociales y demás información pública sobre la Sociedad.

## Centro corporativo

Ciudad Grupo Santander  
Avda. de Cantabria s/n  
28660 Boadilla del Monte  
Madrid

## Información General

Teléfono: 902 11 22 11 Centralita Servicios Centrales  
Teléfono: 91 289 00 00 Servicios Centrales ATT Cliente

[www.santander.com](http://www.santander.com)

## Relación con Inversores y Accionistas Santander

Ciudad Grupo Santander  
Edificio Marisma, Planta Baja  
Avenida de Cantabria, s/n  
28660 Boadilla del Monte  
Madrid (España)  
Teléfono: +34 91 276 92 90

## Relaciones con Inversores y Analistas

Ciudad Grupo Santander  
Edificio Pereda, 1ª planta  
Avda. de Cantabria s/n  
28660 Boadilla del Monte  
Madrid (España)  
Teléfono: +34 91 259 65 14

## Servicio de Atención al Cliente

Ciudad Grupo Santander  
Avda. de Cantabria s/n  
28660 Boadilla del Monte  
Madrid (España)  
Teléfono: 91 257 30 80  
fax: 91 254 10 38  
[atencie@gruposantander.com](mailto:atencie@gruposantander.com)

## Defensor del Cliente

Don José Luis Gómez-Dégano  
Apartado de Correos 14019  
28080 Madrid (España)

Este informe está impreso en papel ecológico y ha sido fabricado mediante procesos respetuosos con el Medio Ambiente.

© Febrero 2016, Grupo Santander

## Fotografías:

Stephen Hyde, Javier Vázquez, Beto Adame

## Realización:

MRM Worldwide

En todos los países Santander, clientes, accionistas y el público en general tienen a su disposición canales oficiales del Banco en las principales redes sociales.





