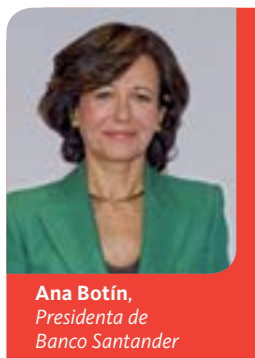


## INFORME ANUAL 2016

Queremos contribuir al  
progreso de las personas  
y de las empresas

# Santander en 2016: avanzamos para ser el mejor banco comercial,



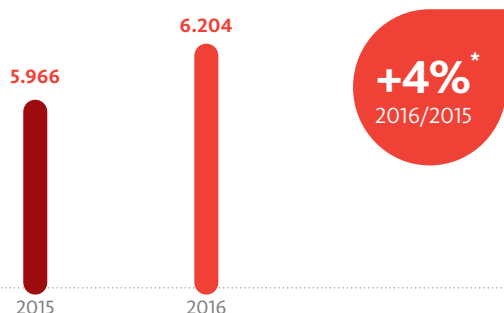
“

En 2016, Santander alcanzó muy buenos resultados y cumplió sus objetivos estratégicos y de negocio: aumentamos los clientes vinculados, incrementamos el crédito y ya damos servicio a 125 millones de clientes.

“

Santander es uno de los bancos más rentables y eficientes gracias al talento y trabajo de nuestros equipos, que han conseguido unos resultados excelentes, haciendo las cosas de manera más sencilla, personal y justa.

## Beneficio atribuido Millones de euros

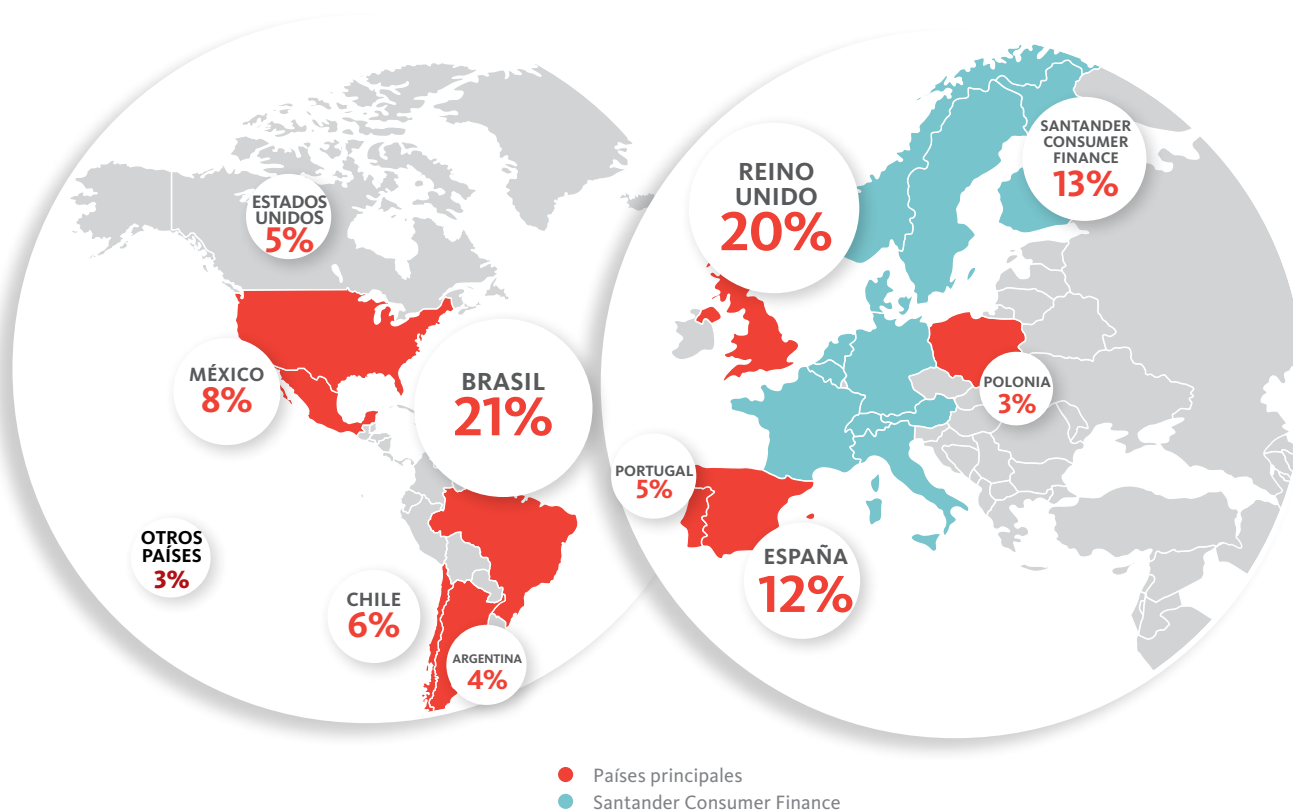


\* +15% a tipos de cambio constantes.

Retorno sobre capital tangible (ordinario) **11,1%**

Ratio capital CET1 fully loaded **10,55%**  
(+50pb 2016/2015)

## Diversificación geográfica (contribución al beneficio ordinario del Grupo, %)





# contribuyendo al progreso de las personas y de las empresas

“

Nuestra inversión en tecnología, unida a las ventajas de trabajar como Grupo, nos permite ser líderes en eficiencia, a la vez que mejoramos la experiencia de cliente. Santander se sitúa en el top 3 del sector por satisfacción de cliente en 8 de sus 9 países principales.

“

Con la fortaleza de nuestro balance somos capaces de financiar nuestro crecimiento, al tiempo que aumentamos el dividendo en efectivo y acumulamos más capital.



**79%**

de los empleados perciben al Banco como Sencillo, Personal y Justo



**78%**

empleados comprometidos



**15,2 (+10%)**

millones de clientes vinculados



**20,9 (+26%)**

millones de clientes digitales



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



**36.684**

becas concedidas en 2016



**1.183**

acuerdos con universidades e instituciones académicas de 21 países



**3.363**

millones de euros de capital CET1 generados



**+8%**

dividendo en efectivo por acción

**Sencillo | Personal | Justo**



# INFORME ANUAL 2016



## 24 Modelo de negocio y estrategia

## 40 Resultados en 2016

- 6 Mensaje de Ana Botín, presidenta
- 14 Mensaje de José Antonio Álvarez, consejero delegado
- 20 Gobierno corporativo

- 26 Misión y modelo de negocio
- 28 Visión y creación de valor
  - 30 Empleados
  - 32 Clientes
  - 36 Accionistas
  - 38 Sociedad

- 42 Contexto económico, bancario y regulatorio
- 46 Resultados Grupo Santander
- 49 Países
- 57 Global Corporate Banking



El **informe anual 2016** de Banco Santander está disponible en versión *online*. Si dispone de *smartphone* o tableta, puede acceder al mismo capturando el código QR desde su dispositivo.

<http://www.santanderannualreport.com/2016/es.html>

**Navega a través de este documento haciendo click directamente en las distintas secciones del índice. Para volver al índice pulsa el botón home desde cualquier página.**





**3****58 Informe de gobierno corporativo**

- 60** Resumen ejecutivo
- 62** Introducción
- 63** Estructura de la propiedad
- 66** El consejo de Banco Santander
- 86** Estructura de Grupo y sistema de gobierno
- 89** Los derechos de los accionistas y la junta general
- 91** El equipo directivo de Grupo Santander
- 93** Transparencia e independencia
- 95** Retos para 2017

**4****96 Informe económico y financiero**

- 98** Informe financiero consolidado
  - 98** Resumen del ejercicio 2016 para Grupo Santander
  - 100** Resultados de Grupo Santander
  - 106** Balance de Grupo Santander
  - 111** Recursos propios y ratios de solvencia de Grupo Santander
- 114** Negocios geográficos
  - 116** Europa continental
  - 130** Reino Unido
  - 133** Latinoamérica
  - 147** Estados Unidos
  - 150** Centro Corporativo
- 152** Negocios globales
  - 152** Banca Comercial
  - 155** Global Corporate Banking

**5****158 Informe de gestión del riesgo**

- 160** Resumen ejecutivo
- 164** A. Pilares de la función de riesgos
- 165** B. Modelo de control y gestión de riesgos - *Advanced Risk Management*
  - 166** 1. Mapa de riesgos
  - 166** 2. Gobierno de riesgos
  - 169** 3. Procesos y herramientas de gestión
  - 175** 4. Cultura de riesgos - *Risk Pro*
- 177** C. Entorno y próximos retos
- 183** D. Perfil de riesgo
  - 183** 1. Riesgo de crédito
  - 215** 2. Riesgo de mercado de negociación y estructurales
  - 235** 3. Riesgo de liquidez y financiación
  - 243** 4. Riesgo operacional
  - 254** 5. Riesgo de cumplimiento y conducta
  - 263** 6. Riesgo de modelo
  - 265** 7. Riesgo estratégico
  - 266** 8. Riesgo de capital
- 275** Anexo: transparencia EDTF
- 278** Datos históricos
- 280** Glosario
- 284** Información general

## Mensaje de Ana Botín

La misión de Banco Santander es contribuir al progreso de las personas y de las empresas. Es lo que hacemos cada día.

Un año más hemos cumplido con todos nuestros compromisos de la manera correcta y conseguido un excelente progreso en nuestra estrategia.

En 2016, aumentamos los créditos y la calidad del servicio a los clientes, generamos más valor para los accionistas y apoyamos a nuestros empleados y a la sociedad de forma sostenible e inclusiva.





Nuestros logros de 2016 reflejan la fortaleza de nuestro modelo de negocio, así como el compromiso de nuestros 190.000 empleados:

- Los préstamos a clientes aumentaron en 16.000 millones de euros.
- La inversión en tecnología nos permite ser líderes en eficiencia y al mismo tiempo mejorar el servicio al cliente.
- Nuestro gobierno corporativo y modelo de riesgos se ha fortalecido. El capital (CET1 *fully loaded*) se incrementó en 3.300 millones de euros, alcanzando una ratio de 10,55%, por encima del objetivo que nos habíamos marcado.
- Somos, un año más, uno de los bancos más rentables del mundo, con un RoTE ordinario del 11,1%, un beneficio por acción de 0,41 euros (+1%) y un dividendo en efectivo por acción de 0,17 euros (+8%). El valor contable neto por acción aumentó en 2016 en 15 céntimos de euros hasta los 4,22 euros.

El mercado ha reconocido esta buena evolución. El retorno total al accionista en 2016 aumentó un 14%.

También hemos mejorado en nuestra manera de trabajar.

Mayor colaboración entre países y personas es clave para contribuir al progreso de todos.

En 2016 hemos estrechado los vínculos entre nuestros principales mercados y la colaboración entre países ya genera beneficios tangibles para nuestros clientes y accionistas.

En una época de grandes cambios como la actual, la clave de nuestro éxito es contar con una cultura fuerte en la que el cliente es lo primero en todos nuestros bancos y negocios.

Queremos hacer las cosas de una manera más Sencilla, Personal y Justa.

## Avances estratégicos en 2016

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

### Clientes

En 2016, 4 millones de nuevos clientes han confiado en nosotros, con lo que la cifra total de clientes del Banco es ya de 125 millones. Lo hemos conseguido mejorando los productos y servicios que ofrecemos en cada uno de nuestros diez mercados principales.

El elemento central de nuestra estrategia 1l2l3 es añadir valor para el cliente, para mejorar así su relación con el Banco y, como consecuencia, aumentar nuestros ingresos.

No es una estrategia de producto ni busca sólo ganar cuota de mercado. Representa un cambio fundamental respecto al pasado. Lo que buscamos es que cada vez más clientes elijan a Santander como su banco principal.

La estrategia 1l2l3 ha sido un éxito en Reino Unido. En tan sólo cinco años, hemos pasado de depender de depósitos volátiles y caros a desarrollar relaciones con los clientes basadas en la confianza.

La mejor muestra de ello es que los saldos de las cuentas corrientes de Santander UK han pasado de 12.000 millones de libras a más de 65.000 millones, tras varios años prácticamente estancados, y hemos atraído 420.000 clientes vinculados de media por año desde 2012.

A esto hay que sumar que con los clientes 1l2l3 hemos conseguido reducir el coste del crédito a la cuarta parte de lo que era en 2011 e incrementar los márgenes de pasivo, ya que los saldos de estos clientes suponen un menor coste financiero para el Banco.

## En 2016 alcanzamos todos nuestros objetivos

Crédito a clientes

**+16.000**  
millones de euros

Líderes en eficiencia

**48%**  
ratio de eficiencia

Ratio capital CET1 FL

**10,55%**  
(+50 pb)

RoTE ordinario

**11,1%**

Dividendo en efectivo por acción

**0,17 euros**  
(+8%)





**Hoy Santander se encuentra entre los 3 primeros bancos por satisfacción de cliente en 8 de sus 9 países principales. Este era uno de los objetivos para 2018 que hemos alcanzado ya en 2016**



### Nuestro círculo virtuoso



En España, la estrategia es parecida: cada día tenemos más clientes para los que Santander es su banco principal, lo que se refleja en un aumento de los ingresos en un mercado que decrece. No se trata de subir las comisiones sino de tener más clientes que contraten más nuestros productos y servicios.

En 2016 el número de clientes vinculados creció un 32%, lo que permitió un incremento del 6% de los ingresos por comisiones con un 50% de la actividad comercial concentrada en clientes 11213, los cuales utilizaron 1,7 veces más que el resto de clientes nuestros productos y servicios.

En México, Brasil, Portugal y otros mercados, hemos lanzado estrategias similares adaptadas a las condiciones locales y basándonos en los mismos principios de creación de valor, transparencia y excelencia de servicio. Esta es la clave de nuestra estrategia de vinculación y digitalización de clientes, y la forma de garantizar una rentabilidad sostenible.

Gracias a nuestra inversión en tecnología, el número de clientes digitales ha aumentado un 25% en 2016, hasta casi 21 millones.

Hoy Santander se encuentra entre los 3 primeros bancos por satisfacción de cliente en 8 de sus 9 países principales. Este era uno de los objetivos para 2018 que hemos alcanzado ya en 2016.

La tecnología nos permite mejorar el servicio al cliente al tiempo que mejora la eficiencia. De hecho, nuestra ratio de costes sobre ingresos se mantiene entre las mejores del sector.

Buenos productos, buen servicio y alto valor añadido son la clave para vincular a más clientes. En 2016, el número de personas que consideraron a Santander como su banco principal aumentó en 1,4 millones, hasta 15,2 millones. Esto supuso un aumento del 8,1% de los ingresos por comisiones en productos y servicios de alto valor añadido.

En línea con nuestra estrategia, durante el año pasado llevamos a cabo tres operaciones que nos permitirán fortalecer nuestras ventajas competitivas, dar servicio a más clientes y seguir generando crecimiento rentable:

- Integramos a Banif en Portugal, lo que nos permitió incrementar el retorno sobre capital de nuestro negocio en Portugal hasta el 13%, uno de los mejores del mercado.
- Llegamos a un acuerdo para la adquisición de los activos del negocio comercial de Citigroup en Argentina, con lo que incrementamos nuestra cuota y fortalecimos la franquicia en un mercado con alto potencial de crecimiento.
- Y más recientemente, acordamos recomprar el 50% de la participación de Santander Asset Management, lo que nos permitirá ampliar nuestro negocio de gestión de activos y la oferta de productos y servicios que ofrecemos a los clientes.

### Empleados

El talento, el compromiso y la motivación de nuestros 190.000 profesionales son la base de nuestro éxito. Consolidar una cultura fuerte en todo el Grupo sigue siendo una de las prioridades del equipo directivo.

Aspiramos a ser uno de los tres mejores bancos para trabajar en la mayoría de nuestros mercados principales. Ya lo hemos logrado en cuatro de ellos.

Nuestra encuesta anual de compromiso es una herramienta muy útil para escuchar las opiniones de nuestros empleados y seguir construyendo el mejor banco para trabajar. Los resultados de este año muestran que vamos por el camino correcto: más del 75% de nuestros equipos apoyan la cultura de Sencillo, Personal y Justo.

Queremos potenciar más los comportamientos de acuerdo a nuestros valores corporativos y por eso vamos a vincular más directamente la retribución de nuestros equipos con su aplicación.



**Nuestra masa crítica y modelo comercial con presencia diversificada en 10 mercados principales de Europa y América, nos han permitido generar resultados más predecibles que los de nuestros competidores, incluso en condiciones macroeconómicas adversas**



En 2016 completamos distintos procesos de reorganización en varias áreas de negocio y países, necesarios para situar en los niveles adecuados nuestra eficiencia y excelencia operativa, invirtiendo de esta manera para el futuro. Aunque estos procesos no son fáciles, nos hemos esforzado para hacerlos de la forma más justa posible para todos y en particular para los empleados más directamente afectados.

#### Sociedad

Tan importante como obtener buenos resultados financieros y comerciales, e incluso más, es hacerlo de la forma adecuada. Sólo así podemos asegurar que creamos valor para nuestros clientes y que nuestros resultados son sostenibles.

Significa una cultura que recompensa los comportamientos que buscamos, donde las personas hablan claro, trabajan en equipo y están abiertas al cambio.

Significa una empresa con ambición de líder, en la que confían nuestros equipos, clientes y accionistas.

Significa también compromiso con la sociedad.

En 2016 Santander fue el mejor banco europeo por su compromiso con la sostenibilidad, su contribución al progreso social y la protección del medio ambiente, según el *Dow Jones Sustainability Index*.

Estoy muy orgullosa del trabajo que hacemos en este ámbito y me gustaría destacar algunas iniciativas:

- Nuestro compromiso con las universidades alcanza a 1.200 universidades en todo el mundo y hemos concedido más de 35.000 becas.
- En América Latina apoyamos 250.000 proyectos de microcréditos.
- Más de 60.000 empleados participaron en programas de voluntariado a lo largo del año –desde educación financiera para estudiantes, ancianos y personas de bajos ingresos en

Europa, hasta apoyo a la educación infantil en Brasil, donde 4.000 empleados ayudaron a mejorar la enseñanza en 214 escuelas.

- En España, nuestros programas contribuyeron a que personas desfavorecidas, socialmente excluidas y víctimas de violencia de género desarrollaran nuevas habilidades y encontraran empleo.

#### Accionistas

Nuestra masa crítica y modelo comercial con presencia diversificada en 10 mercados principales de Europa y América, nos han permitido generar resultados más predecibles que los de nuestros competidores, incluso en condiciones económicas adversas.

Lo hemos demostrado de nuevo en 2016 creciendo los ingresos y con un fuerte aumento de los ingresos por comisiones y mejoras en la calidad crediticia. Esto, unido a una gestión rigurosa de los costes, permitió un crecimiento de nuestro beneficio atribuido del 4% hasta 6.204 millones de euros.

La muestra del buen resultado operativo, es que el beneficio antes de impuestos, excluyendo resultados extraordinarios y eliminando el efecto de los tipos de cambio, aumentó un 12%.

La fortaleza de nuestro modelo de negocio y nuestra capacidad de generar beneficios año tras año está empezando a ser reconocida por el Banco Central Europeo, que ha reducido nuestros requerimientos de capital una vez finalizado su proceso de supervisión y evaluación del Banco (*Supervisory Review and Evaluation Process*, SREP).

Un gobierno corporativo de primer nivel es la base de una gestión rigurosa de los riesgos y es fundamental para asegurar la sostenibilidad de cualquier negocio.

En abril, celebramos la primera reunión de nuestro Consejo Asesor Internacional (CAI), formado por un grupo de líderes empresariales expertos en estrategia, tecnología e

#### Consejo asesor internacional de Banco Santander

##### Presidente

Mr Larry Summers

Exsecretario del Tesoro Estadounidense y presidente emérito de Harvard University

##### Vocales

Ms Sheila Bair

Expresidenta de la Federal Deposit Insurance Corporation y rectora de Washington College

Mr Francisco D'Souza,

Consejero delegado de Cognizant y consejero de General Electric

Mr George Kurtz

Consejero delegado y cofundador de CrowdStrike

Ms Blythe Masters

Consejera delegada de Digital Asset Holdings

Mr Charles Phillips

Consejero delegado de Infor y exdirector general de Oracle

Mr Mike Rhodin

Director general de IBM Watson

Ms Marjorie Scardino

Exconsejera delegada del Grupo Pearson y miembro del consejo de administración de Twitter

Mr James Whitehurst

Consejero delegado de Red Hat

##### Secretario

D. Jaime Pérez Renovales



## El modelo de negocio de Santander descansa sobre bases sólidas



**1** Nuestros 125 millones de clientes y nuestra masa crítica en 10 mercados principales (que suman una población de 1.000 millones de personas) permiten un crecimiento rentable.



**2** La diversificación geográfica genera beneficios más estables, lo que requiere un modelo menos intensivo en capital que el de nuestros competidores globales.



**3** Nuestro modelo de filiales nos permite ser locales, y una cultura de colaboración cada vez mayor promueve la eficiencia y la excelencia del servicio a los clientes.

innovación. Este consejo se enfocará en la transformación digital, la ciber-seguridad y en el uso de las nuevas tecnologías para mejorar de forma eficiente el servicio al cliente.

En septiembre, tuvimos el placer de anunciar el nombramiento de Homaira Akbari como nueva consejera independiente de Banco Santander. Homaira es una distinguida científica, tecnóloga y empresaria. Tiene amplia experiencia en el desarrollo e implantación de tecnologías innovadoras, y nos ayudará a avanzar aún más con nuestra transformación digital. Su nombramiento refuerza la experiencia internacional y en tecnología del consejo, y eleva la proporción de mujeres consejeras hasta el 40% —una de las más altas en el sector bancario internacional.

Aprovecho esta oportunidad para agradecer a Ángel Jado su dedicación e importante contribución al consejo a lo largo de los años, y desearle todo lo mejor.

Quiero también agradecer el trabajo y el compromiso de todos los consejeros del Grupo y los de nuestras filiales y su apoyo continuo durante el pasado año.

### Nuestras oportunidades de crecimiento

Estoy orgullosa del progreso del equipo en el último año. En 2016, tuvimos buenos resultados en todos los países y negocios, obteniendo una rentabilidad igual o superior al coste de capital en el 95% de la inversión del Grupo. Pero podemos hacer aún mucho más y mejor.

El modelo de negocio de Santander es sólido y adecuado para el mundo que nos espera:

- Nuestros 125 millones de clientes y nuestra masa crítica en 10 mercados principales (que suman una población de 1.000 millones de personas) permiten un crecimiento rentable.

- La diversificación geográfica genera beneficios menos volátiles, lo que requiere un modelo menos intensivo en capital que el de nuestros competidores globales.

- Nuestro modelo de filiales nos permite ser locales, y una cultura de colaboración cada vez mayor promueve la eficiencia y la excelencia del servicio a los clientes.

Banco Santander fue uno de los tres únicos bancos internacionales rentables a lo largo de la crisis financiera internacional.

Las pruebas de estrés llevadas a cabo por la Autoridad Bancaria Europea en 2016 mostraron que Santander es el banco más resistente en el sector.

En los últimos tres años, hemos aumentado nuestro *core capital* en 17.000 millones de euros y el beneficio ha crecido un 40%.

Hemos pagado dividendos de forma continuada durante más de 50 años.

Nuestro beneficio por acción es creciente, y es el más estable entre nuestros competidores.

Pero lo que de verdad importa de cara al futuro es nuestro gran potencial de crecimiento orgánico. Esto es lo que me permite tener confianza en que Santander será una de las empresas ganadoras durante la próxima década.

### Mirando al futuro...

La decisión de Reino Unido de abandonar la UE y la victoria de Donald Trump en las elecciones presidenciales en Estados Unidos han sorprendido a la mayoría de los expertos. Nuestras previsiones tienen en cuenta estos hechos y los distintos escenarios internacionales que podrían producirse.

En el Reino Unido nuestro negocio se verá afectado por el Brexit, en la medida en que exista una desaceleración del crecimiento,





## NUESTROS OCHO COMPORTAMIENTOS CORPORATIVOS



y por el efecto de la depreciación de la libra sobre los beneficios obtenidos en el país.

Sin embargo, la fortaleza de balance y el alto número de clientes vinculados, permitirán a Santander UK seguir obteniendo buenos resultados, alrededor o por encima de su coste del capital.

Brasil debería iniciar una senda de recuperación, tras dos años de recesión, gracias a las reformas económicas. Es un país con 220 millones de habitantes y una clase media en expansión. Esperamos que España se mantenga a la cabeza de la recuperación económica en Europa. Reino Unido seguirá teniendo un papel central en la economía global. Las autoridades mexicanas han demostrado su capacidad de gestión económica aún en tiempos difíciles.

Nuestros resultados de 2016 en Portugal (399 millones de euros, +33%) y Argentina (359 millones de euros, +52%) muestran que podemos hacerlo bien para nuestros clientes y accionistas aún en momentos en que las condiciones macroeconómicas no son ideales. Pero por supuesto siempre preferimos navegar con el viento a favor.

En Brasil obtuvimos un beneficio de 1.786 millones de euros y es la unidad que más contribuye al beneficio del Grupo. En los últimos dos años generó un RoTE del 14%, a pesar de un contexto desfavorable.

En 2016 Santander Brasil aumentó su beneficio atribuido un 15%, y lo hicimos de forma sostenible, incorporando 500.000 clientes vinculados y 2 millones de clientes digitales.

En Estados Unidos, tal y como prometimos, hemos avanzado en el cumplimiento de los requerimientos regulatorios, mejorado la forma en que gestionamos el negocio y reducido los riesgos.

En Santander Bank, bajamos el coste de los depósitos y mejoramos la calidad de servicio y la eficiencia.

Tengo plena confianza de que nuestro banco comercial en Estados Unidos, que representa un 5% del capital invertido por el Grupo, crecerá de forma significativa a lo largo de los próximos años, aportando valor para los accionistas.

### ...a través de la colaboración activa

El modelo de filiales y equipos locales de Banco Santander unido a la capacidad de colaborar entre los distintos países es nuestra ventaja diferencial en un mundo que previsiblemente reducirá la intensidad de los procesos de globalización.

La colaboración genera mejores resultados para nuestros clientes y crea más valor para los accionistas. Ya lo hacemos mejor que otros, como lo demuestra nuestra ratio de eficiencia. Pero podemos hacer aún más.

Permítanme compartir algunos ejemplos: nuestra nueva herramienta de CRM (Customer Relationship Management) en Polonia fue desarrollada en Chile y luego mejorada en el Reino Unido. La hemos desplegado a través de nuestro modelo interno de *open services*, y ahora se está implementando en México.

Santander Wallet es una solución global para cerca de 400.000 clientes empresas. Les permite usar una misma aplicación para todos sus pagos y transacciones y les ofrece servicios de alto valor añadido para ayudarles a desarrollar sus negocios. Ya está operativa en Brasil y España y pronto estará disponible en México y Chile.

Nuestro programa de microcréditos en Brasil, respaldado por un importante plan de educación financiera, ha ayudado a 129.000 emprendedores a lanzar y desarrollar sus negocios. Y ahora lo estamos desplegando en México para incorporar a muchas más personas al sistema financiero y alcanzar nuestro objetivo de un crecimiento sostenible e inclusivo.

Como equipo directivo estamos totalmente comprometidos con nuestros comportamientos corporativos y con liderar con el ejemplo.

“  
Como equipo directivo, estamos totalmente comprometidos con la adopción de nuestros comportamientos corporativos y con liderar con el ejemplo. Damos por hecho que debemos conseguir buenos resultados comerciales y financieros. Pero lo que nos hará sobresalir de verdad será nuestra cultura  
”



#### PRIORIDADES PARA 2017

- Aumentar el número de clientes vinculados en 1,8 millones hasta 17 millones
- Incrementar el número de clientes digitales hasta 25 millones
- Ratio de eficiencia estable
- Seguir reforzando el capital
- Aumentar el valor creado para los accionistas

Damos por hecho que debemos conseguir buenos resultados comerciales y financieros.

Pero lo que nos hará sobresalir de verdad es una cultura que fomente que nuestros empleados hablen claro, impulsen el cambio y promuevan la diversidad, para poder aprovechar plenamente el potencial de nuestros equipos y de nuestra diversificación geográfica.

#### ...la confianza de 125 millones de clientes, en mercados desarrollados y emergentes

Como dije antes, servimos a 125 millones de clientes en 10 mercados clave de Europa y América que tienen una población total de 1.000 millones de personas. Tenemos masa crítica en todos nuestros mercados. Tenemos el tamaño necesario y estamos donde tenemos que estar. En suma, tenemos un enorme potencial para crear valor.

Una buena muestra es nuestra tecnología biométrica, un proyecto conjunto entre México y Brasil, que ha hecho más fácil y más seguro operar con el Banco a más de seis millones de clientes durante el año pasado. En Reino Unido, redujimos el tiempo que tardan nuestros clientes en solicitar una hipoteca, de tres horas a menos de 40 minutos, a pesar de ser un proceso muy reglamentado.

Mediante Santander Innoventures, colaboramos con algunas de las *startups* de tecnología financiera más innovadoras. Durante la primera mitad del año lanzaremos una nueva plataforma para Openbank, nuestro banco digital en España que, con apenas 100 empleados, da servicio a más de un millón de clientes, y que ya es rentable.

Mirando al futuro, tenemos una oportunidad única para crecer a través de una mayor colaboración. Para aprovechar esta oportunidad, vamos a seguir invirtiendo en nuestros profesionales y en un mejor uso de la tecnología, y trabajando en todo el Grupo para mejorar la eficiencia y la experiencia del cliente.

#### Nuestras prioridades estratégicas y objetivos para 2017

Tenemos objetivos claros para 2017: incrementar en 1,8 millones el número de clientes vinculados, a un total de 17 millones, y seguir desarrollando servicios de alto valor añadido.

Continuaremos invirtiendo en tecnología con el objetivo de aumentar el número de clientes digitales hasta los 25 millones, mientras que mejoramos la calidad de servicio y mantenemos nuestra ratio de eficiencia estable. Y lo haremos trabajando en equipo cada vez más en todo el Grupo.

Nuestro objetivo es aumentar en 40 puntos básicos adicionales nuestro capital, además de crecer nuestro beneficio, dividiendo por acción y el valor del Banco. A medida que vayamos cumpliendo nuestros objetivos para 2017 y 2018 el valor contable por acción seguirá creciendo.

#### Conclusión

En un 2016 que no ha sido fácil, hicimos lo que comprometimos, y de la manera correcta. Un año más aumentamos el crédito a clientes, el beneficio para nuestros accionistas y mejoramos en los indicadores más relevantes.

En un entorno que seguirá siendo complejo y cambiante, en 2017, y por primera vez en muchos años, esperamos que la economía crezca en todos nuestros mercados principales.

El sistema bancario es esencial en el crecimiento económico. Y el modelo del Santander se basa en poder apoyar este crecimiento, gracias a una base de capital fuerte, un gobierno corporativo de primer nivel y rigor en la gestión de riesgos.

Vivimos tiempos de cambio. La volatilidad genera incertidumbre y no es descartable que la economía global se desacelere. La tecnología



“

**Tenemos muchas oportunidades para crecer de manera rentable en Europa y en América, en un contexto que anticipamos seguirá siendo volátil pero, en términos generales, mejor que 2016**

”

está generando disrupción en muchos sectores, y los nuevos trabajos demandan capacidades diferentes de nuestros jóvenes. Para incorporarlos a este nuevo entorno, el sistema educativo debe transformarse. Nuestro objetivo de crecimiento sostenible e inclusivo solo es posible si todos participan.

Hemos reflexionado mucho acerca del impacto que estas tendencias tienen sobre nuestro Banco y sobre cómo construir un modelo de negocio que genere de forma sostenible buenos resultados para nuestros accionistas y al mismo tiempo valor a la sociedad.

Santander está muy bien posicionado para apoyar el crecimiento de todas las personas con las que nos relacionamos. Desde los 125 millones de clientes del banco y sus familias hasta los empleados de todas las empresas a las que damos servicio.

Cada decisión que tomamos para ayudar a ese crecimiento inclusivo y sostenible tiene un poderoso efecto multiplicador que permite mejorar la vida de millones de personas. Es la fuerza de nuestro modelo de negocio.

En mi primera carta a los accionistas, hace apenas dos años, expliqué nuestra estrategia y dije que Santander llevaría a cabo una gran transformación desde una posición de partida de fortaleza.

Una transformación que no se refleja de forma completa en las acciones y cambios que generan titulares de prensa, ni en los anuncios que podamos realizar de operaciones relevantes, ni en los lugares destacados que podamos ocupar en los rankings.

Nuestra transformación es global y transversal, tiene que ver sobre todo con la mejora de la calidad de nuestros recursos y procesos, con cómo nos organizamos y cómo actuamos para tener éxito en un mundo que cambia a velocidad exponencial, un mundo cada vez más diverso, progresivamente multicéntrico, donde ser local es un valor imprescindible.

La base de nuestra transformación es una cultura que promueve una forma de hacer las cosas Sencilla, Personal y Justa en todo el Grupo al tiempo que mantiene nuestras fortalezas locales.

Una cultura que incentiva la innovación, que es capaz de atraer al mejor talento y que sirve para unir más a los 10 mercados en los que estamos presentes.

En el Investor Day que celebramos en Londres en septiembre de 2016 presentamos nuestra visión para 2025: ser una plataforma abierta de servicios financieros. Santander es capaz de dar buenos resultados hoy, mientras se transforma para seguir logrando el éxito en el medio plazo.

Como dije al presentar los resultados de 2016, tenemos muchas oportunidades para crecer de manera rentable en Europa y en América, en un contexto que anticipamos seguirá siendo volátil pero, en términos generales, mejor que 2016. Las claves de nuestro éxito en 2017, y más allá, serán una cultura sólida de colaboración en el Grupo y nuestra misión de contribuir al progreso de las personas y de las empresas.

Estoy convencida de que Santander seguirá cumpliendo con sus objetivos gracias a los 190.000 profesionales que trabajan duro y en equipo cada día, y a los que quiero transmitir mi mayor reconocimiento.

Y a todos vosotros – a nuestros clientes, a nuestros accionistas y a las personas que formáis parte de nuestra sociedad — os quiero dar también una vez más las gracias por vuestra confianza.

Contando con vuestro apoyo, como hasta ahora, lo mejor está por llegar.

**Ana Botín**  
Presidenta

“

**Estoy convencida de que Santander seguirá cumpliendo con sus objetivos gracias a las 190.000 personas que trabajan duro y en equipo cada día y a las que les quiero transmitir todo mi agradecimiento**

”



# Mensaje de José Antonio Álvarez

Nuestros resultados reflejan un año más la fortaleza del Grupo, su capacidad para ofrecer un crecimiento sostenido y de calidad y son consecuencia de la buena evolución de las principales líneas de la cuenta de resultados: ingresos, costes y dotaciones.





En 2016 Grupo Santander desarrolló su actividad en un entorno desafiante. La economía mundial moderó ligeramente su crecimiento, mientras que la evolución de los mercados estuvo caracterizada por la volatilidad ante las dudas sobre el crecimiento en China y la incertidumbre en el panorama político internacional.

Al mismo tiempo, hay señales positivas que permiten ser optimistas para el futuro más cercano:

- Los mercados financieros se muestran cada vez más resistentes, recuperándose con rapidez tras los distintos episodios de volatilidad.
- Las economías emergentes en su conjunto han acelerado su crecimiento y las que han registrado un peor comportamiento, como la brasileña o la argentina, han adoptado políticas económicas que les deben permitir dejar atrás la recesión en los próximos trimestres.
- Y por último, las economías avanzadas mostraron un perfil de recuperación en el segundo semestre. En particular en Reino Unido el impacto del referéndum sobre el crecimiento ha sido hasta ahora limitado, y la economía española ha vuelto a registrar un crecimiento por encima del 3%.

A este entorno se suman las presiones a las que se está viendo sometido el sector bancario desde el inicio de la crisis financiera, fruto sobre todo del incremento de la regulación y de los bajos tipos de interés en los mercados desarrollados, y que limitan una mejora más intensa de la rentabilidad.

A continuación detallaré cual ha sido la evolución del Grupo en el año, las prioridades y principales actuaciones realizadas en cada uno de nuestros mercados, así como los objetivos financieros para 2017.

## Evolución del Grupo en 2016

Hemos cerrado el año con un **beneficio atribuido** de 6.204 millones de euros, un 4% más que en 2015 o un 15% más sin el impacto de los tipos de cambio, que ha vuelto a ser negativo en el año.

Este beneficio incluye algunos **resultados no recurrentes** por un importe neto negativo de 417 millones de euros, frente a un importe también negativo de 600 millones de euros en 2015.

El beneficio antes de extraordinarios, impuestos y sin tener en cuenta la evolución de los tipos de cambio, que es una medida más adecuada para evaluar nuestra gestión, se sitúa en los **11.288 millones de euros y crece un 12%.**

Estos resultados reflejan un año más la fortaleza del Grupo, su capacidad para ofrecer un crecimiento sostenido y de calidad y son consecuencia de la buena evolución de las principales líneas de la cuenta de resultados: ingresos, costes y dotaciones.

Empezando por los **ingresos**, lo primero a destacar es su gran recurrencia en un entorno de elevada volatilidad. Ello ha sido posible por el elevado peso, un 94%, de los ingresos comerciales:

- En un entorno de tipos de interés en mínimos en las economías desarrolladas, el **margen de intereses** crece el 2% sin efecto tipo de cambio gracias a la gestión de márgenes y a nuestra exposición relevante a países emergentes y al negocio de consumo.
- Los **ingresos por comisiones** crecen un 8%, el doble que el año anterior, reflejando la mayor vinculación y satisfacción de los clientes con el Banco.

**Los costes caen un 2% en términos reales y homogéneos** y siete de nuestras principales unidades tienen una variación de costes por debajo de la inflación.

### Beneficio atribuido

**6.204**  
millones de euros  
**+4%**

### Beneficio ordinario antes de impuestos

**11.288**  
millones de euros  
**+12%\***

\* Sin impacto de tipo de cambio.



Suben los ingresos comerciales:

- Margen Intereses +2%
- Ingresos por comisiones +8%



Descienden los costes un 2% en términos reales y homogéneos



Mejora la calidad crediticia y caen un 2% las dotaciones

España

beneficio  
**1.022**  
millones de euros  
+5%

Reino Unido

beneficio  
**1.681**  
millones de euros  
-4%\*

Esta buena evolución se debe a los planes de eficiencia y a una gestión muy activa y diferenciada en cada mercado donde hemos adaptado la base de costes a la realidad del negocio. Las medidas que se han tomado de racionalización y simplificación de estructuras, tanto en el Centro Corporativo como en algunas unidades, nos permite **seguir invirtiendo en la transformación comercial a la vez que nos mantenemos como uno de los bancos más eficientes del sistema financiero internacional.**

La subida en ingresos y el control de costes se han complementado con una **caída en nuestras dotaciones para insolvencias del 2%** a tipo de cambio constante, que implica una **mejora del coste del crédito** desde el 1,25% en 2015 al 1,18% en 2016. La mejora en la calidad crediticia está acompañada del fortalecimiento de la cultura de riesgos en todo el Grupo a través de diversas iniciativas.

Continuando con el **balance**, dos son las notas a destacar:

- Hemos presentado una evolución equilibrada en el año entre **créditos y recursos**, que aumentan un 2% y un 5% respectivamente, y contamos con unas ratios de **liquidez** que exceden ampliamente los niveles requeridos.
- Hemos generado **capital** de manera continua trimestre a trimestre. En términos de *fully loaded*, hemos conseguido una ganancia de 50 puntos básicos en el año, alcanzando una ratio de 10,55%, lo que nos sitúa en línea para conseguir nuestro objetivo del 11% en 2018 al tiempo que cumplimos de manera muy holgada con los requerimientos regulatorios.

Por lo tanto, hemos hecho compatible una generación sostenida de capital, que pone de manifiesto la solvencia del Grupo, con una rentabilidad alta comparada con la media del sector: un **RoTE** en el entorno del 11% y un **RoRWA** que se ha incrementado hasta el 1,36%.

## Prioridades y evolución de las áreas de negocio en 2016

La estrategia en las unidades del Grupo que operan en mercados maduros se ha dirigido a aumentar clientes vinculados, ganar cuota de mercado, controlar costes y mejorar la calidad crediticia.

### España

Estamos construyendo una relación más profunda y duradera con nuestros clientes a través de la estrategia 1|2|3. La vinculación ha aumentado un 27% en particulares y un 48% en empresas. Santander se mantiene como top 3 en satisfacción al cliente al tiempo que aumenta la actividad.

La subida del beneficio se apoya en la mejora del perfil de riesgo y caída de las dotaciones, en el plan de eficiencia y en la subida de los ingresos por comisiones, en un sector en el que desciende la actividad.

### Reino Unido

El beneficio se ha visto impactado por el nuevo impuesto al sector bancario. El resultado antes de impuestos, que refleja mejor la evolución del negocio, crece un 8% gracias al aumento de volúmenes, la buena gestión de márgenes y el control de costes. Además, menores dotaciones por la excelente evolución de la calidad del riesgo crediticio.

En un entorno marcado por una mayor incertidumbre en la segunda mitad del año, destaca la evolución sólida de nuestro negocio con aumentos en clientes 1|2|3 hasta 5,1 millones y nuevos crecimientos en el crédito a empresas. Seguimos enfocados en la excelencia operativa, con una mejora continua de nuestros canales móviles e Internet que nos ha permitido subir un 25% en el año nuestros clientes digitales.

\* Antes de impuestos y sin impacto de tipo de cambio: +8%





**Hemos hecho compatible una generación sostenida de capital, que pone de manifiesto la solvencia del Grupo, con una rentabilidad alta comparada con la media del sector**



### Santander Consumer Finance

SCF se mantiene como líder del mercado de financiación al consumo en Europa. En 2016 ha seguido ganando cuota de mercado y ha completado con éxito el acuerdo con Banque PSA Finance (BPF) ampliando así la actividad en 11 países y fortaleciendo nuestra diversificación.

El beneficio aumenta por séptimo año consecutivo, lo que pone de manifiesto la solidez de nuestro modelo de negocio a lo largo del ciclo.

### Estados Unidos

Se ha completado la *holding* que unifica la gestión de todas las operaciones en el país y avanzado en el cumplimiento de las exigencias regulatorias. En el año hemos seguido trabajando en el programa de transformación dirigido a mejorar la gestión del riesgo y las capacidades tecnológicas y operativas. Santander Bank está poniendo foco en impulsar la actividad comercial y Santander Consumer USA ha realizado un cambio en la composición de su cartera hacia un perfil de menor riesgo.

Todos estos cambios y medidas tienen como objetivo construir en el medio plazo un negocio más rentable, pero están impactando temporalmente en los resultados y justifican en gran medida la reducción del beneficio en el año.

### Portugal

Tenemos el banco más sólido del sistema, cuya estrategia ha estado enfocada por una parte a mejorar la rentabilidad y, por otra, a la integración tecnológica y operativa del negocio de Banif, adquirido a finales de 2015. Buen posicionamiento en el país con cuotas de negocio en el entorno del 14% tanto en créditos como en depósitos.

Por su parte, los **mercados emergentes** se encuentran en situaciones muy distintas por razones estructurales. Presentan mayores ritmos de crecimiento en volúmenes que las economías avanzadas, tipos de interés más elevados, alto potencial de bancarización y RoTEs entre un 15-20%. Santander cuenta con masa crítica local, un modelo comercial fuerte y una gestión efectiva del riesgo a lo largo del ciclo del crédito que se ha traducido en muy buenos resultados en todas las unidades del Grupo en países emergentes.

### Brasil

Santander ha obtenido un beneficio excelente en un entorno económico en recesión como consecuencia de las mejoras realizadas en los últimos años en la franquicia, las buenas dinámicas comerciales y los avances en digitalización, que nos han llevado a superar los 6 millones de clientes digitales (+45% en 2016).

En 2016, hemos entrado a formar parte por primera vez del grupo de las mejores empresas para trabajar en el país y lanzado distintas ofertas comerciales, como Olé Consignado, en nóminas, hemos anunciado un acuerdo comercial con American Airlines para la acumulación de millas a los clientes y hemos creado una *Joint Venture* entre Santander Financiamientos y Hyundai.

Todas estas actuaciones se reflejan en las variables financieras: hemos aumentado en depósitos, mejorado la tendencia del crédito en la segunda mitad del ejercicio y aumentado el beneficio en un 15% por el buen comportamiento de los ingresos comerciales, la mejora de eficiencia y un coste del crédito inferior al de los competidores.

### Santander Consumer Finance

beneficio  
**1.093**  
millones de euros  
**+18%\***

### Estados Unidos

beneficio  
**395**  
millones de euros  
**-42%\***

### Portugal

beneficio  
**399**  
millones de euros  
**+33%**

### Brasil

beneficio  
**1.786**  
millones de euros  
**+15%\***

\* Sin impacto de tipo de cambio



**Para 2017 las perspectivas económicas apuntan a una cierta revitalización del crecimiento económico global, que podría acercarse al 3,5%. Éste estará apoyado tanto en las economías avanzadas como en las emergentes**



#### México

beneficio  
**629**  
millones de euros  
**+18%\***

#### México

La estrategia ha estado muy enfocada en mejorar la retención del cliente, la transformación comercial y la innovación. La intensa actividad desarrollada en el año en el lanzamiento de productos y acuerdos comerciales ha tenido su reflejo en el aumento de cuota en créditos, en el crecimiento de los depósitos y en el fuerte aumento de clientes vinculados y digitales. El beneficio aumenta por la buena evolución de los ingresos, principalmente del margen de intereses.

#### Chile

beneficio  
**513**  
millones de euros  
**+16%\***

Para continuar mejorando la franquicia y los sistemas hemos anunciado un plan de inversión de 15.000 millones de pesos para los próximos tres años, adicionales a nuestras inversiones e iniciativas recurrentes.

#### Chile

La gestión se ha centrado en el crecimiento en los segmentos con mayor contribución, como son las empresas, las rentas altas y los depósitos. La prioridad en el año ha sido mejorar la calidad de servicio, entrando en el top 3 por satisfacción del cliente en el país.

#### Argentina

beneficio  
**359**  
millones de euros  
**+52%\***

Santander Chile sigue ganando cuota en créditos y en depósitos, situándose como el banco con mayor cuota de crédito y el segundo en depósitos. Los resultados mejoran por la subida en el margen de intereses, el control de costes y la mejora en las dotaciones.

#### Argentina

Santander Río quiere aprovechar el alto potencial de crecimiento del sistema financiero argentino, muy transaccional, y el mejor contexto para desarrollar el negocio bancario. Por ello, decidimos reforzar la posición en el país con la compra del negocio minorista de Citi, además de continuar con la modernización de la red y la apertura de nuevas oficinas.

#### Polonia

beneficio  
**272**  
millones de euros  
**-6%\*\***

#### Polonia

Continuamos siendo el banco de referencia en innovación y en canales digitales. Hemos incrementado el número de clientes vinculados, de manera destacable en empresas, y estamos creciendo en créditos muy por encima del sector.

Excluyendo el impacto por la nueva tasa sobre activos, el beneficio sube un 14% por el buen comportamiento del margen de intereses y una mejora muy significativa de la calidad crediticia.

Por último, las unidades de **Uruguay y Perú** han aumentado sus resultados un 32% y un 21%, respectivamente. En el caso de Uruguay, por el crecimiento significativo de los ingresos mientras que en Perú el beneficio se ha visto impulsado por el descenso en dotaciones.

#### Objetivos financieros para 2017

Señores accionistas, como ven, en 2016 hemos conseguido los principales **objetivos que nos habíamos marcado**, ofreciendo una buena evolución de nuestras variables financieras a nivel de Grupo y de las principales unidades.

Para 2017 las perspectivas económicas apuntan a una cierta revitalización del crecimiento económico global, que podría acercarse al 3,5%. Éste estará apoyado tanto en las economías avanzadas como en las emergentes que en 2017 prevén mejorar su crecimiento por primera vez en cinco años, gracias, en buena medida, a las políticas expansivas de EE.UU. y a una apreciable mejora en algunos países emergentes grandes. Cabe esperar nuevas subidas de tipos en EE.UU. que podrían provocar un cierto aumento de la pendiente de la curva de tipos de Europa.

Los riesgos son fundamentalmente de naturaleza política ante el impacto que las nuevas políticas en EE.UU. puedan tener en algunos países emergentes, las negociaciones sobre la salida de Reino Unido de la Unión

\* Sin impacto de tipo de cambio

\*\* Sin incluir la nueva tasa sobre activos y sin impacto de tipo de cambio: +14%



Europea y los resultados de las elecciones en Francia y Alemania.

**En 2017 continuaremos progresando hacia la consecución de los objetivos que anunciamos en septiembre en el *Group Strategy Update*.** Para lograrlo nos hemos marcado las siguientes prioridades:

- Acelerar el **crecimiento de nuestros ingresos**, sobre todo en **mercados emergentes**, donde prevemos expansión de volúmenes de un dígito alto o dos dígitos en todas las unidades y donde los tipos de interés permiten obtener buenos márgenes.
- En los **mercados maduros**, donde los ingresos seguirán bajo presión, debemos asegurarnos de **aumentar nuestra cuota de mercado**, principalmente en empresas, y seguir creciendo en ingresos por comisiones, fundamentalmente en tarjetas, seguros y fondos. Aquí se enmarca el reciente acuerdo de recompra del 50% de Santander Asset Management.
- Continuar con los **costes bajo control**, con un crecimiento en su conjunto por debajo de la inflación media de los países y manteniendo en cualquier caso un incremento de los ingresos superior al de los costes.
- Seguir **mejorando el coste del crédito**, con las dotaciones del Grupo bajando a medida que mejora el ciclo en algunos mercados destacados como Brasil y España.
- Conseguir que los activos ponderados por riesgo crezcan por debajo de los créditos y del beneficio del Grupo, mejorando así nuestra ratio de Retorno sobre Activos ponderados por Riesgo (RoRWA).
- Todas estas medidas nos deben permitir **mejorar nuestra rentabilidad** acercándonos a nuestro objetivo de RoTE del 11% en 2018, al tiempo que seguimos reforzando nuestra ratio de capital.

Por último, **quiero agradecer a todos los profesionales del Grupo el esfuerzo realizado para transformar y mejorar nuestro banco.** Los logros alcanzados en 2016 y la consecución de los objetivos de 2017 no serían posibles sin su aportación.

**Todos ellos y yo mismo seguiremos trabajando cada día para contribuir al progreso de las personas y las empresas y para convertir a Santander en el mejor banco comercial, ganándonos la confianza de nuestros clientes, de la sociedad y, en especial, de todos nuestros accionistas.**

**José Antonio Alvarez**  
Consejero delegado



#### **OBJETIVOS FINANCIEROS 2017:**

- **Acelerar crecimiento de ingresos**
- **Aumentar cuota en mercados maduros**
- **Costes bajo control**
- **Mejorar coste del crédito**
- **Crecimiento de activos ponderados por riesgo por debajo del crecimiento de los créditos y del beneficio del Grupo**
- **Mejorar rentabilidad**

# Gobierno corporativo

Santander cuenta con un gobierno corporativo sólido, basado en una cultura y valores fuertes y en un adecuado control de riesgos, que garantiza una gestión alineada con los intereses de nuestros accionistas, inversores, empleados, proveedores, clientes y restantes grupos de interés (*stakeholders*).



## Composición equilibrada del consejo

- De los 15 consejeros, 11 son externos y cuatro ejecutivos.
- Más de la mitad de los consejeros son independientes.
- Apuesta por la diversidad de conocimientos y de género (40% de consejeras) y por la experiencia internacional.



## Respeto de los 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 las retribuciones del consejo y de la alta dirección

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

- Consolidación de la figura del *lead director* y del papel de las comisiones en su apoyo al consejo.
- Ampliación de las funciones de la comisión de innovación y tecnología para abordar los retos que presenta el nuevo entorno digital.

## » 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, la cultura corporativa, la definición de la estructura del Grupo y la promoción de las políticas adecuadas en materia de responsabilidad social corporativa. Además, en el ejercicio de su responsabilidad e involucración en la gestión de todos los riesgos, aprueba y supervisa el marco y apetito de riesgos y vigila que se respeta 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 están regidos por los principios de transparencia, responsabilidad, justicia y eficacia, conciliando el interés social con los legítimos intereses de nuestros *stakeholders*.

Todos sus miembros se caracterizan por su profesionalidad, integridad e independencia de criterio, reuniendo, individual y colectivamente, los conocimientos y experiencia necesarios para alcanzar el objetivo de convertir a Santander en el mejor banco comercial. Los consejeros externos cuentan con una extensa experiencia financiera y un conocimiento amplio de los mercados donde el Grupo opera.

La figura del consejero coordinador (*lead director*) se ha consolidado desde su creación en el ejercicio 2014, desempeñando un papel relevante en la evaluación anual de la presidenta del consejo y promoviendo una comunicación proactiva con los inversores para conocer sus puntos de vista.



# 13

Sesiones celebradas por el consejo durante el ejercicio 2016.

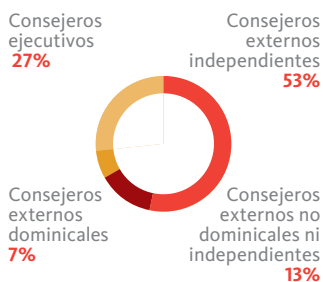


Toda la información sobre el gobierno corporativo, en las páginas 58 a 95 del informe anual 2016 de Banco Santander.



## » El consejo de Banco Santander: diversidad y equilibrio

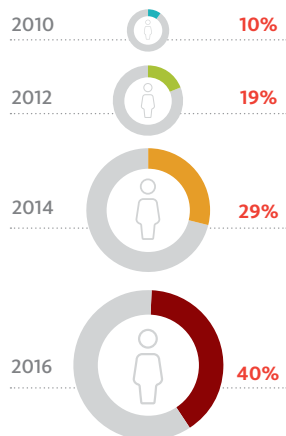
### Composición del consejo % de consejeros



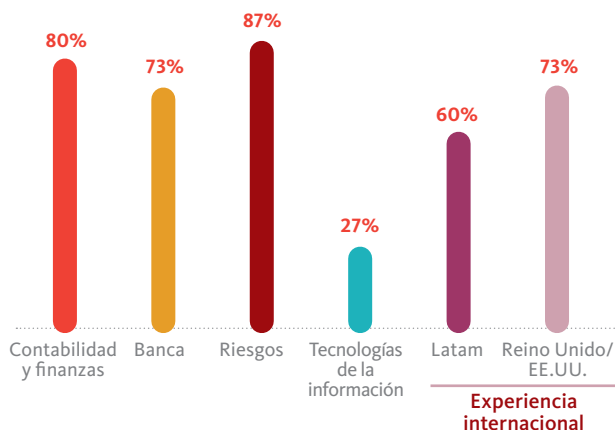
**73%**

Consejeros externos

### Diversidad en el consejo % de mujeres consejeras



### Competencias relevantes de los miembros del consejo %



## » Política retributiva

La política de retribuciones del Grupo tiene en cuenta los siguientes principios:

1. Las retribuciones han de estar alineadas con los intereses de los accionistas.
2. La retribución fija debe representar una proporción significativa de la compensación total.
3. La retribución variable ha de recompensar el desempeño en el logro de los objetivos acordados, según el papel y responsabilidades del individuo y en el marco de una gestión prudente de los riesgos.
4. Se deben aportar las prestaciones apropiadas para apoyar a los empleados.
5. El paquete retributivo global y su estructura han de ser competitivos, facilitando la atracción y retención de los empleados.
6. Se deben evitar los conflictos de interés en las decisiones sobre remuneración.
7. No ha de existir discriminación en las decisiones sobre la retribución.
8. La estructura y cuantía de la retribución en cada país debe estar en línea con las prácticas y normativas locales.

### Consejo asesor internacional

- El nuevo consejo asesor internacional de Banco Santander, integrado por expertos en estrategia, tecnologías de la información e innovación externos al Grupo, celebró su primera reunión el 26 de abril de 2016 en Boston (Estados Unidos).
- El objetivo del consejo asesor internacional es prestar asesoramiento estratégico al Grupo, con especial énfasis en innovación, transformación digital, ciberseguridad y nuevas tecnologías. También aporta su visión sobre tendencias de los mercados de capitales, gobierno corporativo, marca y reputación, regulación y cumplimiento, y servicios financieros globales con foco en el cliente.

### Nuevo auditor externo

- En línea con las recomendaciones de gobierno corporativo en materia de rotación del auditor externo, la junta general ordinaria de 18 de marzo de 2016 nombró a PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. (PwC) como auditor externo del Banco y de su Grupo Consolidado para los ejercicios 2016, 2017 y 2018.

## GOBIERNO INTERNO

- Grupo Santander está estructurado a través de filiales autónomas en capital y liquidez cuya entidad matriz es Banco Santander S.A. Su sistema de gobierno interno está formado por un modelo de gobierno y unos marcos corporativos.
- El modelo establece los principios que rigen la relación entre el Grupo y sus filiales y la interacción que debe existir entre ellos a tres niveles: consejos de administración del Grupo y de las filiales; consejero delegado del Grupo y locales; así como entre las figuras relevantes que ejercen funciones de control interno, de soporte y de negocio del centro corporativo y en las filiales.
- Los marcos corporativos constituyen principios comunes de actuación en materias relevantes por su incidencia en el perfil de riesgos del Grupo como riesgos, cumplimiento, tecnología, auditoría, contabilidad, finanzas, estrategia, recursos humanos y comunicación.



## Consejo de administración de Banco Santander

**1. D.ª Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea**  
Presidenta. Consejera ejecutiva



**2. D. José Antonio Álvarez Álvarez**  
Consejero delegado y ejecutivo



**3. Mr Bruce Carnegie-Brown**  
Vicepresidente. Consejero externo (independiente) y coordinador de los consejeros externos (*lead director*)



**4. D. Rodrigo Echenique Gordillo**  
Vicepresidente. Consejero ejecutivo



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



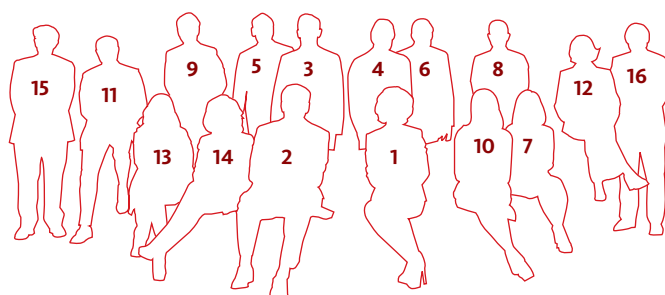
**6. D. Guillermo de la Dehesa Romero**  
Vicepresidente. Consejero externo



**7. Ms Homaira Akbari**  
Consejera externa (independiente)



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



- 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



Edificio Pereda, Ciudad Grupo Santander, Boadilla del Monte (Madrid, España), 20 de diciembre de 2016.

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

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

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

**12. D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer**  
Consejera externa  
(independiente)

**13. D.ª Belén Romana García**  
Consejera externa  
(independiente)

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

**15. D. Juan Miguel Villar Mir**  
Consejero externo  
(independiente)

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

## ● CAMBIOS EN LA COMPOSICIÓN DEL CONSEJO Y DE SUS COMISIONES

- El 27 de septiembre de 2016, Ms Homaira Akbari fue designada consejera independiente y miembro de la comisión de innovación y tecnología del Banco ocupando la vacante que dejó D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, tras renunciar a su puesto en el consejo.
- El 26 de abril de 2016, D.ª Belén Romana García fue nombrada presidenta de la comisión de auditoría, en sustitución de D. Juan Miguel Villar Mir, que continúa como miembro de la misma. La Sra. Romana, presidenta de la citada comisión, es considerada *financial expert* dada su formación y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos.
- Asimismo, el consejo de administración del Banco, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó en su sesión de 28 de octubre de 2016 nombrar a D.ª Belén Romana miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.





«Progreso es saber mirar»

Rafael Rey,  
Microcrédito, Paraisópolis, Santander  
Brasil



«Progreso es rejuvenecer»

Melissa Morsbach,  
Consultora de Marketing, Frankfurt,  
Santander Consumer Finance, Alemania



«Progreso es ayudar a mejorar  
la vida de las personas»

Ian Carson, Director de Sucursal,  
Liverpool Old Swan, Santander UK



«Progreso es avanzar, crecer y  
superar metas»

Adrián Fernández-Romero, empresario y  
accionista de Banco Santander, España



«Progreso es poder pasar  
tiempo con mis nietos»

Ringo Francis, cliente empresa,  
Santander UK



«Progreso es innovación  
para todos»

Roselly Kimura, IT, São Paulo,  
Santander Brasil





«Progreso es  
colaboración»

Justin Hannemann, *Cliente e  
Innovación, Londres, Santander UK*

# 1

## Modelo de negocio y estrategia

■ 26 Misión y modelo de negocio

■ 28 Visión y creación de valor

30 Empleados

32 Clientes

36 Accionistas

38 Sociedad

«Progreso es insistir»

Katarzyna Surowiec,  
*Directora general Grandpa's  
Garden, Polonia*

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

«Progreso es incluir»

Lorena López y Sabrina Escalante,  
*Representantes de Servicio al Cliente,  
La Juanita, Santander Río, Argentina*

«Progreso es cambio»

Teresa Sáenz-Díez, *Asesora Legal  
Senior, Centro Corporativo de Grupo  
Santander, Madrid, España*

# Misión y modelo de negocio

Nuestra  
misión

Contribuir al **progreso**  
de las **personas** y de las **empresas**

Nuestra visión

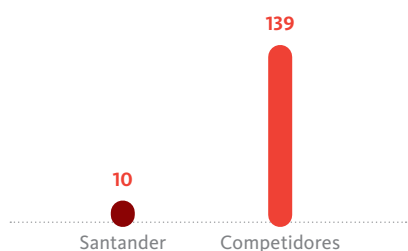
Ser el **mejor banco comercial**, ganándonos  
la **confianza y fidelidad** de **empleados**,  
**clientes**, **accionistas** y de la **sociedad**

Nuestra forma de  
hacer las cosas

**Sencillo | Personal | Justo**

**Beneficios predecibles y  
estables a lo largo del ciclo**

■ Volatilidad media del BPA trimestral  
(%, 1999-2016)



**Rentabilidad sostenible  
y elevada que permite  
aprovechar oportunidades  
de crecimiento**

**11,1%**  
RoTE  
ordinario

**Top 3**  
vs nuestros  
competidores  
globales



**Crecimiento  
dividendo en  
efectivo por acción**

**+8%**  
en 2016





## Un modelo de negocio diferencial



### 1 Nuestros 125 millones de clientes y nuestra masa crítica en 10 mercados principales impulsan el crecimiento rentable

**125**  
millones de clientes en mercados con una población de 1.000 millones de personas

- Banco Santander aspira a satisfacer las necesidades de **todo tipo de clientes**: particulares de distintos niveles de renta; empresas de cualquier tamaño y sector; corporaciones privadas e instituciones públicas.
- La marca Santander es una **marca fuerte** que cuenta con un **gran reconocimiento** tanto en los principales mercados del Grupo como a nivel global.
- Las relaciones personales de largo plazo con sus clientes son la base del negocio. A través de la **innovación** Santander está transformando su modelo comercial para conseguir un mayor número de clientes vinculados y digitales, lo que impulsa un negocio más **rentable y sostenible**.
- Santander cuenta con **altas cuotas de mercado** en banca comercial en Argentina, Brasil, Chile, España, noreste de Estados Unidos, México, Polonia, Portugal y Reino Unido y en el negocio de financiación al consumo en Europa.



### 2 Nuestra diversificación geográfica genera beneficios predecibles, lo que supone menos necesidades de capital

**3.363**  
millones de euros de capital generados en 2016. Ratio capital CET1 10,55%

- Santander tiene una **presencia equilibrada** entre mercados maduros y emergentes, lo que genera **beneficios predecibles y crecientes** a lo largo del ciclo.
- Cuenta con un **capital sólido** y adecuado a su modelo de negocio, diversificación geográfica, estructura de balance, perfil de riesgos y exigencias regulatorias.
- La fortaleza de balance y rentabilidad de Santander permite **financiar el crecimiento**, distribuir un **mayor dividendo** en efectivo y seguir **acumulando capital**.

**45%**  
Contribución de América al resultado



**55%**  
Contribución de Europa al resultado



### 3 Modelo de filiales con fuerte cultura de colaboración promueve la eficiencia y excelencia del servicio

**48%**  
Ratio de eficiencia, uno de los bancos internacionales más eficientes

- El Grupo se estructura a través de un **modelo de filiales autónomas** en capital y liquidez que están sujetas a la regulación y supervisión de las autoridades de cada país y son gestionadas por equipos locales que aportan un gran conocimiento de los clientes en sus respectivos mercados.
- Santander busca la **excelencia operativa** a través de la digitalización y mejora de todas sus operaciones y canales comerciales, de la simplificación de procesos y de la optimización de costes, mejorando al mismo tiempo la experiencia y **satisfacción de sus clientes**.
- El **Centro Corporativo** (cuyos costes se han reducido un 23% en los últimos dos años y suponen el 2,1% de los costes totales del Grupo) aporta valor e impulsa la competitividad de las filiales, promoviendo la colaboración, ayudándolas a ser más eficientes, haciendo más sólido el gobierno del Grupo e impulsando el intercambio de mejores prácticas comerciales. Esto permite al Grupo obtener un **resultado mayor** que el que se derivaría de la **suma** de cada uno de los **bancos locales**.

# 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...



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.

5. Euros constantes.



... y hemos definido cómo alcanzarlos.

2015	2016	Objetivos 2018	Más info
3	4	mayoría países	págs. 30-31
12,7	13,9	17	págs. 32-33
1.049	1.356	1.646	págs. 32-33
6%	2%	> competidores	pág. 48
5	8	Todas <sup>2</sup>	pág. 35
16,6	20,9	30	pág. 34
4,3%	8,1%	c. 10% <sup>1</sup>	pág. 47
10,05%	10,55%	>11%	pág. 48
1,25%	1,18%	1,2% <sup>1</sup>	pág. 48
47,6%	48,1%	45-47%	pág. 47
-15,9%	1,0%	doble dígito	pág. 46
11,0%	11,1%	>11%	pág. 47
38%	40%	30-40%	págs. 36-37
35	37	130 <sup>3</sup>	pág. 39
1,2	1,7	4,5 <sup>3</sup>	págs. 38-39

## Sencillo | Personal | Justo

Sencillo, Personal y Justo (*Simple, Personal and Fair*) es la esencia de la cultura corporativa del Banco. Son los principios que definen cómo pensamos y actuamos todos los profesionales de Santander y nos guían en la forma de relacionarnos con nuestros empleados, clientes, accionistas y con la sociedad.

### COMPORTAMIENTOS CORPORATIVOS

Los comportamientos corporativos son la base para conseguir un banco más Sencillo, Personal y Justo y durante este año se ha impulsado su conocimiento y aplicación en el trabajo diario, así como el reconocimiento de aquellos profesionales que mejor los representan.



Soy respetuoso



Escucho de verdad



Hablo claro



Cumplo las promesas



Promuevo la colaboración



Trabajo con pasión



Apoyo a las personas



Impulso el cambio

### CULTURA DE RIESGOS: RISK PRO

Santander cuenta también con una sólida cultura de riesgos, denominada *risk pro*, que define la forma en la que entendemos y gestionamos los riesgos en el día a día. Se basa en que todos los profesionales son responsables de los riesgos que generan y en otros principios que deben ser conocidos e integrados en la forma de trabajar en todo el Grupo.

## risk pro

All the Santander team engaged in risk

>90%

empleados conocen y son responsables de los riesgos en su trabajo diario

### MARCA SANTANDER

La marca Santander expresa una cultura corporativa y un posicionamiento internacional único y coherente con una forma de hacer banca que contribuye al progreso de las personas y de las empresas de manera Sencilla, Personal y Justa.



Santander

## Empleados

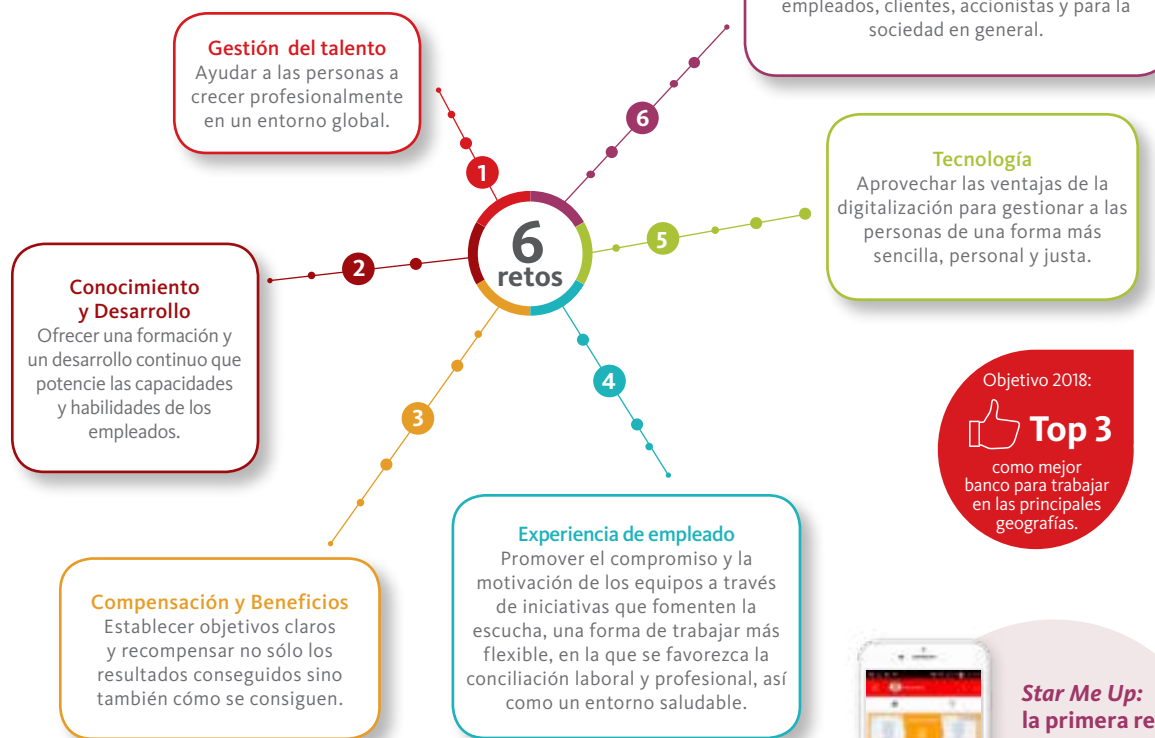
Para contribuir al progreso de las personas y las empresas es esencial que los **188.492** empleados que forman Santander estén motivados y comprometidos.

### “Progreso es colaboración”

Justin Hannemann, Customer and Innovation, UK



#### LA ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE PERSONAS SE CENTRA EN SEIS GRANDES RETOS



Objetivo 2018:

**Top 3**

como mejor banco para trabajar en las principales geografías.



#### Star Me Up: la primera red de reconocimiento global

Surge para impulsar la colaboración y reconocer a personas que apliquen en su día a día los comportamientos corporativos

**>65.000** usuarios

### Nuestro equipo profesional



**188.492**  
empleados



**49%**  
Titulados universitarios



**38 años**  
Edad media



**9 años**  
Antigüedad media



“Mi trabajo me permite ayudar a las comunidades y negocios locales”

**Ian Carson,**  
Director de sucursal, Liverpool Old Swan,  
Santander UK

**Ian Carson**, es director de una sucursal de Santander UK en Old Swan, Liverpool. Desde hace varios años su oficina colabora con diferentes iniciativas y proyectos locales. Para Ian “es un gran privilegio formar parte de la gran familia que es el Banco” porque gracias a su trabajo puede mejorar la vida de otras personas.



#### ENCUESTA GLOBAL DE COMPROMISO Y APOYO ORGANIZATIVO

**85%**  
récord de participación

**78%**  
empleados comprometidos

**91%**  
conocen la cultura corporativa de Sencillo, Personal y Justo

**78%**  
empleados afirman que su jefe les facilita la conciliación entre vida laboral y familiar

Los resultados en 2016 muestran una mejora, sobre todo en dos aspectos: el amplio conocimiento de la cultura corporativa de Sencillo, Personal y Justo y la motivación para hacer un Banco más SPJ; y el equilibrio entre la vida laboral y profesional.

Además, siguen existiendo áreas de mejora relativas a la simplificación de la forma de trabajar y a contar con medios más innovadores para trabajar.

## Iniciativas desarrolladas por Recursos Humanos en 2016

- **Comportamiento Sencillo, Personal y Justo (Simple, Personal, Fair).** Se ha puesto en marcha un plan de comunicación, sensibilización, formación y adaptación de los procesos de desempeño y reconocimiento para ayudar a los empleados a aplicar los comportamientos para hacer de Santander un Banco más Sencillo, Personal y Justo.
- **Reconocimiento.** Chile, México, Argentina, España y Centro Corporativo han implantado plataformas que permiten reconocer a aquellos empleados que destaquen por ser ejemplo de los comportamientos corporativos. En la convención del Grupo, celebrada en diciembre, hubo un evento para los 100 Embajadores SPF, empleados elegidos por sus compañeros por ser exponente de los comportamientos corporativos. Además, se lanzó la aplicación *Star Me Up*: la primera red de reconocimiento global.
- **Nueva segmentación corporativa.** Más dinámica, con entradas y salidas que se revisarán semestralmente y basada en la transparencia y la meritocracia, con criterios objetivos (contribución, resultados) e individuales (desempeño, potencial).
- **Planes de sucesión.** Se ha aprobado la política que permitirá avanzar en la planificación de la sucesión de los líderes que den continuidad al negocio, con una metodología común y estructurada para puestos clave de alta dirección y de funciones de control.
- **Global Assessment Process (GAP).** Se ha puesto en marcha este proceso para ayudar a los líderes a contribuir en la transformación del Banco con un estilo de liderazgo acorde a esta nueva etapa.
- **Valoración 360.** Se trata de la primera fase del modelo corporativo de gestión del desempeño, en la que los directivos son evaluados por sus pares, reportes directos y por su jefe en la adopción de los ocho comportamientos corporativos en su día a día.
- **Flexiworking: nuevos espacios.** Este programa, cuya primera fase se centró en fomentar horarios de trabajo más flexibles, ha seguido avanzando con la creación de nuevos espacios sin despachos, con áreas que potencian la colaboración, el intercambio de conocimientos y con herramientas que permiten estar en contacto continuo con los equipos de otros países.
- **Be Healthy, el programa global de Salud & Bienestar.** Este programa, que ya se ha implantado en Chile, Polonia, México, Brasil, España, Portugal, Reino Unido, Argentina y Santander Consumer Finance, pretende hacer de Santander la organización más saludable del mundo. La primera iniciativa ha sido un reto para dar la vuelta al mundo entre todos los empleados del Grupo a través de sus pasos. Santander ha donado a Unicef 44.000 euros, un euro por cada kilómetro recorrido.
- **Semana Somos Santander.** La edición de este año se centró en los comportamientos corporativos. Para ello, se celebraron *town hall meetings*, conferencias y actividades de voluntariado para vivir en equipo y con la familia en todos los países del Grupo.
- **Conocimiento.** En junio se lanzó *Solaruco Pop Up*, una iniciativa para extender el conocimiento impartido en el **Centro Corporativo de Conocimiento y Desarrollo** a todos los profesionales del Grupo. También se lanzó un ciclo de conferencias *Santander Business Insights* dedicado a compartir buenas prácticas.



## Clientes

En Santander queremos contribuir a que nuestros clientes progresen cada día y sabemos que el progreso significa algo diferente para cada uno de ellos. Por eso, nuestra oferta de valor pretende responder a las necesidades de nuestros diferentes perfiles de clientes, que cada día están más vinculados, usan más los canales digitales y están más satisfechos con el Banco.

### “Progreso es fidelidad”

Alfredo Candela, consejero delegado  
Bodegas Barahonda, España



### Soluciones sencillas y personalizadas para reforzar la confianza y vinculación a largo plazo de nuestros clientes.

Objetivo 2018:

**18,6**  
millones  
de clientes  
vinculados



#### MUNDO 1|2|3: una de las opciones preferidas por los clientes particulares.

- Con este modelo de relación comercial, los clientes obtienen remuneraciones por los saldos en cuenta y bonificaciones en sus recibos y compras, entre otras ventajas. En 2016 se ha seguido extendiendo a nuevos segmentos, como la Cuenta 1|2|3 Mini en España dirigida a niños y menores de 18 años, y en nuevos países, como México, que ha lanzado la oferta bajo el nombre de Santander Plus.

#### Número de clientes (millones)



#### SANTANDER PRIVATE BANKING: un modelo de atención especializada para los clientes de mayor patrimonio.

- Durante este año Santander ha sido reconocido por *Euromoney* como Mejor Banco en Gestión de Patrimonios en América Latina.

#### SANTANDER SELECT: la oferta de valor diferencial para los clientes de rentas altas.

- En 2016 se han desarrollado nuevas propuestas como *Select Global Value*, que cubre las necesidades de aquellos clientes que viajan al extranjero o se expatrian. Se fomenta de esta forma la vinculación del cliente, que puede beneficiarse de la red internacional de oficinas y cajeros automáticos de Grupo Santander.

#### SANTANDER PYMES: una solución global para apoyar el desarrollo de las pymes.

- Este modelo, que funciona en todo el Grupo, cuenta con una potente oferta financiera y otras soluciones para impulsar la internacionalización, formación, empleo y digitalización de las pymes.

#### Novedades 2016 en la estrategia Santander Pymes



**POLONIA**  
Firmowe Ewolucje  
(Business Evolutions)



**BRASIL**  
Atendimento  
Digital



**PORTUGAL**  
Box Santander  
Advance



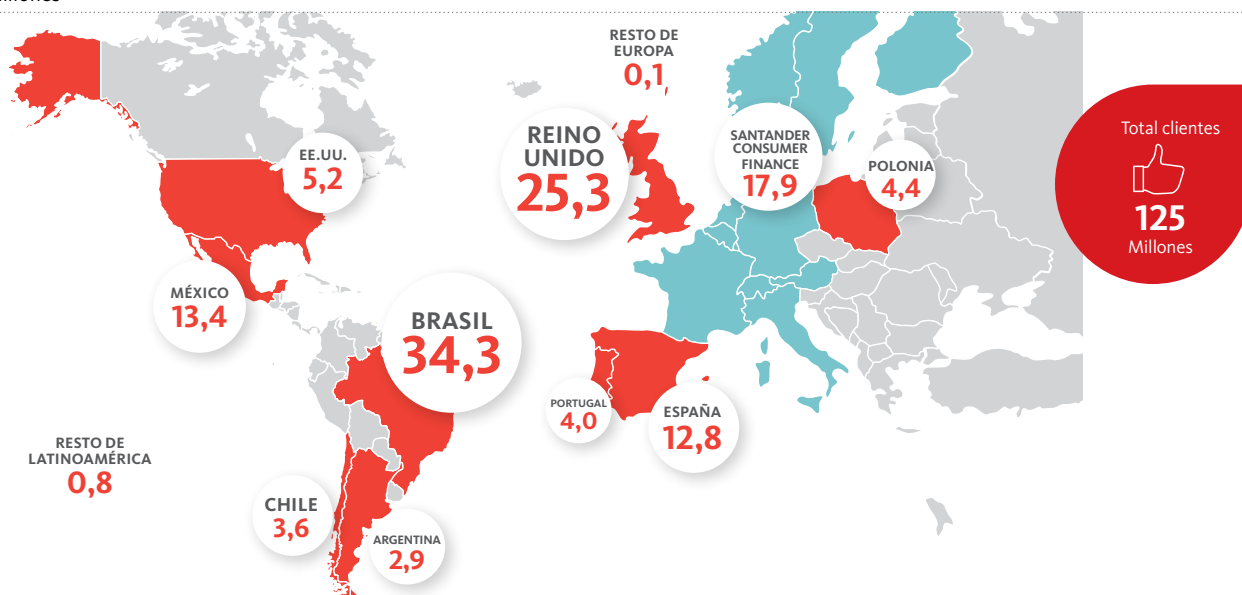
**URUGUAY**  
CRM Celestium  
Pyme



**#1**  
Premio Euromoney  
al Mejor Banco del  
Mundo para PYMEs



## Clientes del Grupo Millones



## Soluciones para apoyar la internacionalización y el crecimiento de las empresas.

**SANTANDER TRADE NETWORK:** una red de proveedores de servicios certificados por Santander para ayudar a internacionalizar los negocios.

- Esta solución se enmarca dentro de Santander Trade, la plataforma web de Santander que apoya el comercio exterior con diferentes servicios.

**+68.000**  
exportadores e  
importadores

**GLOBAL TREASURY SOLUTIONS:** servicio que ayuda a las empresas multinacionales a gestionar su tesorería de forma remota.

- Permite a las multinacionales contar con un *reporting* centralizado de sus cuentas de cualquier entidad y ordenar pagos en cuentas de Grupo Santander, de forma centralizada por varios canales y con un formato homogéneo.

**+60**  
grupos  
multinacionales

**SANTANDER FLAME:** una plataforma *online* para ejecutar y gestionar operaciones de *Foreign Exchange* (FX) y gestionar el riesgo de cambio.

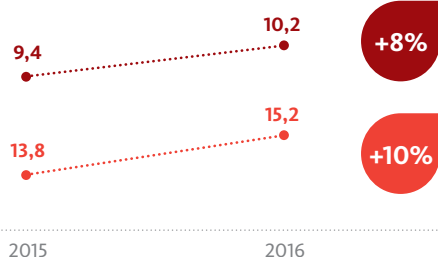
- Estas operaciones son esenciales para realizar actividades de importación y exportación. Está funcionando en Reino Unido y México y próximamente en Chile y Estados Unidos.

**+20%**  
crecimiento de  
los ingresos

## Relación entre clientes vinculados e ingresos

● Ingresos por comisiones\*  
(miles de millones de euros)

● Clientes vinculados  
(millones)



La vinculación de  
clientes impulsa el  
crecimiento de  
los ingresos

\* Excluyendo efecto del tipo de cambio

## “ Progreso es innovación para todos ”

Roselly Kimura, IT, Santander Brasil



**Estamos transformando nuestro modelo comercial porque sabemos que nuestros clientes nos exigen mayor disponibilidad y cercanía a través de los canales digitales, reforzando al mismo tiempo la atención y el trato personal que siempre ha caracterizado a Santander.**

Objetivo 2018:  
**30**  
millones de clientes digitales



### ● **NUEVAS SOLUCIONES DIGITALES:** con acceso sencillo a la oferta de servicios bancarios y asesoramiento personalizado.

● Este año se han reforzado los servicios de atención remota a los clientes como el Gestor Digital en Brasil y Santander Personal en España, que ponen a disposición de los clientes un gestor cualificado para ayudarle en sus finanzas sin necesidad de acudir a la oficina. También se han potenciado las herramientas de gestión financiera, como las de Reino Unido, España y Polonia para el control y categorización de gastos, y se ha seguido mejorando la banca móvil, con nuevas soluciones de pago y gestión de tarjetas disponibles en varios países.

#### ● **Iniciativas digitales**



**REINO UNIDO**  
Centro de inversiones, *spendlytics* (Android) y pagos móviles



**ESPAÑA**  
Control de finanzas personales en *MoneyPlan*. Pago con móvil a través de *Wallet* y *Apple Pay*



**BRASIL**  
Soluciones *ContaSuper* y *Santander Way*



**MÉXICO**  
Supermóvil +900.000 usuarios. *Onboarding* móvil de clientes universitarios

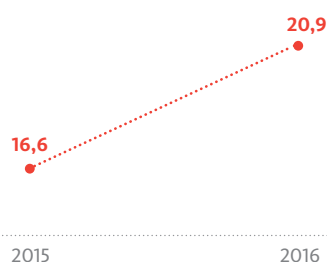


**ARGENTINA**  
Mejor banco digital según *Global Finance* por decimo séptimo año consecutivo



**POLONIA**  
Mejor aplicación de banca móvil del país y tercera de Europa según la consultora Forrester. Reforzada oferta en pagos móviles (Android)

#### ● **Clientes digitales** Millones



**+26%**

**+53%**

clientes banca móvil

### ● **SANTANDER NEO CRM:** la herramienta de inteligencia comercial ofrece una visión 360 grados del comportamiento y preferencias de los clientes.

● Durante este año se ha trabajado para integrar información de todos los canales (sucursales, *contact centers*, medios digitales, etc.) así como para incorporar nuevas capacidades transaccionales. Esta información permite mejorar la propuesta de valor del Banco a sus clientes, en base a su experiencia y necesidades, y ayuda a conseguir ahorros en costes y a aumentar la productividad (+24%).

### ● **SMARTRED:** una iniciativa para transformar la experiencia del cliente en las sucursales.

● El objetivo es incorporar nuevos avances tecnológicos y crear espacios diferenciados por servicios que ayudan a simplificar los procesos y mejorar la atención personal. España, Reino Unido, Brasil, Argentina, Portugal, México y Chile ya han inaugurado nuevas sucursales alineadas con este modelo.

**472**

oficinas renovadas en 2016 y 1.000 previstas para 2017



“**Gracias al programa de apoyo a las pymes del Banco, contamos con asesoramiento de expertos que nos ayudaron a impulsar nuestra marca y nuestro negocio**”

**Katarzyna Surowiec,**  
Directora general Grandpa's Garden, Polonia.

**Grandpa's Garden** es una empresa familiar que se dedica al procesamiento y elaboración de conservas vegetales en Polonia. Cuando la crisis mundial afectó a su negocio buscaron el apoyo de Bank Zachodni WBK (Grupo Santander). Gracias al programa de aceleración de empresas *Firmowe Ewolucje* (*Business Evolutions*), pudieron acceder no solo a financiación para nuevas inversiones en la fábrica, sino a otros servicios de alto valor añadido que ayudaron a potenciar su marca, captando nuevos clientes y multiplicando sus ventas por 10.

## ● **EXCELENCIA OPERATIVA:** para aumentar la satisfacción del cliente ofreciendo el mejor servicio al menor precio posible.

- En todo el Grupo se están desarrollando diferentes iniciativas que pretenden transformar la experiencia del cliente en los principales procesos de relación con el Banco (*Customer Journeys*).

### ● **Iniciativas que mejoran la experiencia del cliente**



**ESPAÑA**  
**Santander ID**  
Identificación del cliente y firma de contratos de forma digital y en un único proceso



**POLONIA**  
**Préstamos**  
a través de móviles en 60 segundos



**REINO UNIDO**  
**Procesos digitales para el negocio hipotecario**  
El tiempo para realizar una solicitud se reduce de tres horas a menos de 40 minutos (-75%)



**CHILE**  
**Neoclick**  
Solicitud *online* de préstamos en tres clicks. 93% del proceso es electrónico lo que equivale a 200.000 horas de tiempo ahorradas al equipo comercial



**BRASIL Y MÉXICO**  
**Biometría**  
Identificación de clientes a través de la huella digital, la voz o el reconocimiento facial. En México se utiliza por aproximadamente el 30% de los clientes activos

Santander es uno de los bancos internacionales más eficientes y tiene como objetivo seguir mejorando su ratio de eficiencia a través de la optimización de los procesos en tecnología y operaciones y en los centros corporativos, y de una mayor digitalización del modelo de distribución comercial.

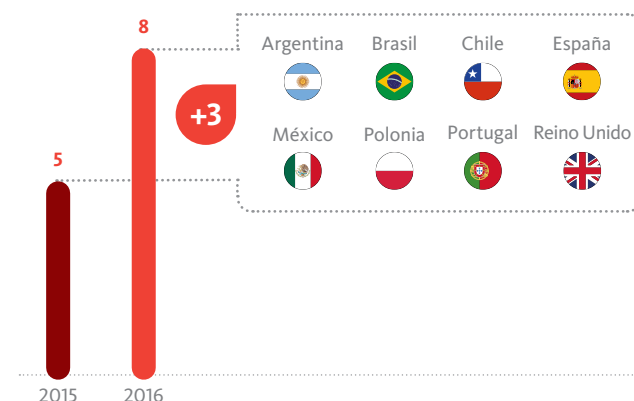
Objetivo 2018:



**45-47%**  
ratio de eficiencia

## ● **Estamos en el top 3 en satisfacción de clientes en países que representan casi el 80% de nuestro beneficio después de impuestos**

Número de países en los que Santander está en el top 3 de satisfacción de clientes<sup>(1)</sup>



(1) Benchmark corporativo de satisfacción de clientes.

## Accionistas e Inversores

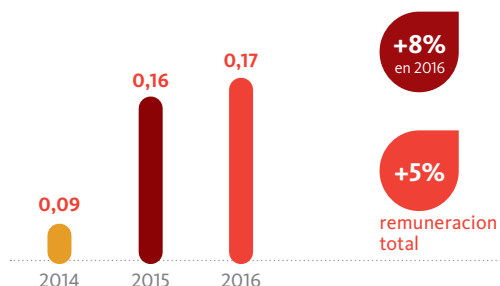
En Santander ofrecemos a nuestros accionistas una rentabilidad atractiva y sostenible para mantener su confianza a largo plazo. En 2016, el Banco ha cumplido con todos sus objetivos financieros y ha avanzado de forma significativa en sus prioridades estratégicas.

### Principales hitos relacionados con inversores y accionistas en 2016

#### 1. Aumenta la remuneración y se mantiene el pago de los cuatro dividendos habituales:

- La retribución total al accionista con cargo a los resultados del ejercicio 2016 ascenderá a 0,21 euros por acción (+5% frente a 2015). Tres de estos dividendos ya han sido abonados: dos de ellos en efectivo de 0,055 euros por acción cada uno y uno a través del *Scrip Dividend*, de 0,045 euros por acción. El cuarto y último está previsto para mayo de 2017.
- La rentabilidad por dividendo se situó en el 5,2% (dividendo del ejercicio 16 / Precio medio 2016).

#### Remuneración en efectivo Euros por acción



#### 2. Incremento del número de accionistas:

- Banco Santander contaba con 3,9 millones de accionistas en más de 100 países a cierre de año.

**3,9**  
millones de  
accionistas

#### 3. Mejora de los indicadores de riesgo

- El robusto gobierno de la función de riesgos de Santander facilita una adecuada y eficiente toma de decisiones, un control efectivo de los riesgos y asegura que estos se gestionan de acuerdo con el nivel de apetito de riesgo definido por la alta dirección.
- Tras la finalización del Programa *Advanced Risk Management* (ARM), la gestión avanzada del riesgo en Santander es una realidad, considerándose *best-in-class* en la industria. Adicionalmente, el Grupo cuenta con una sólida cultura de riesgos, lo que le permite responder a entornos complejos.

**3,93%**  
Tasa de  
Morosidad  
(-43 pb en  
2016)

## Acción Santander en 2016

### Evolución comparada de cotizaciones



### EVOLUCIÓN DE LA ACCIÓN

- Los mercados bursátiles han registrado un año muy volátil marcado por la incertidumbre sobre la economía china; la evolución de las materias primas; la solvencia del sector financiero en algunos países; las políticas monetarias; el referéndum en Reino Unido y las elecciones presidenciales de EE.UU.
- En este contexto, la acción Santander cerró 2016 con una mejor evolución que el principal índice español, el Ibex 35, y que el índice bancario europeo.



**4,959**  
euros por  
título a cierre  
de 2016

**72.314**  
millones de  
euros de  
capitalización  
bursátil

### Base accionarial y capital (31 de diciembre de 2016)

	Dic.2016	Dic.2015
Accionistas (número)	3.928.950	3.573.277
Acciones en circulación (número)	14.582.340.701	14.434.492.579
Contratación media diaria (número de acciones)	100.707.234	103.736.264





“En mi familia llevamos tres generaciones de relación con el Santander”

Adrián Fernández-Romero,  
Empresario y accionista de Banco Santander, Sevilla

Tanto en su actividad financiera como para invertir en otras empresas, Adrián Fernández-Romero subraya que “es muy importante saber bien con quién empiezas a remar. Como decía mi abuelo, primero el socio y después el negocio. Soy accionista porque creo en Banco Santander. Conozco a sus trabajadores y, como en toda empresa, el valor son las personas que hay detrás”.



**APORTANDO VALOR AL ACCIONISTA EN 2016**

**+14%**

Retorno total para el accionista

**Valor contable por acción**

**4,22 euros**  
(+4%)

Fortalecemos nuestro capital (+50 pb)

**10,55%**  
CET1 fully loaded

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

Durante 2016, el área de Relación con Accionistas e Inversores realizó diversas iniciativas con el objetivo de:

- Promover una comunicación constante con accionistas retail, inversores institucionales, analistas y agencias de rating para fortalecer la relación y la confianza.** En septiembre se celebró en Londres un Group Strategy Update con más de 130 inversores y analistas.



La aplicación permite votar o delegar el voto en la junta general de accionistas

- Potenciar la atención personalizada al accionista,** llevando a cabo 183 foros y encuentros con accionistas y gestionando 186.953 consultas a través de canales remotos.
- Facilitar la participación de los accionistas.** Aumentó de nuevo el número de accionistas que participaron en la junta general, en la que el 57,63% del capital social emitió su voto o delegación sobre las propuestas del Consejo.
- Impulsar la innovación en los diversos canales de Relación con Accionistas e Inversores.** Rediseño en línea con las nuevas tecnologías de la web corporativa, la web comercial y la app *Santander Accionistas e Inversores*.
- Ofrecer productos y ventajas exclusivas** a través de la web [www.yosoyaccionista.santander.com](http://www.yosoyaccionista.santander.com)



## Sociedad

En Banco Santander velamos por la integración de criterios éticos, sociales y ambientales en el desarrollo de nuestra actividad, contribuyendo al progreso económico y social de las personas y empresas, de una forma responsable y sostenible. La educación superior es la seña de identidad de nuestro compromiso social.

### “ Progreso es inclusión ”

Lorena López y Sabrina Escalante, representantes de Servicio al Cliente, La Juanita, Santander Río, Argentina



Santander cuenta con diversas políticas, códigos y normativa interna, que garantizan que su actividad se desarrolla de forma responsable y que se inspiran en las mejores prácticas, protocolos y guías internacionales aplicables en cada materia.

El Banco desarrolla e impulsa productos y servicios que fomentan, entre otros, la **inclusión financiera**, como los **microcréditos**. Además, Santander mantiene un especial compromiso social con las comunidades donde está presente, a través de **Santander Universidades** y de la inversión en los numerosos programas que promueven, entre otros, la educación y el bienestar social de las personas. Algunas iniciativas destacadas son:

- **Iniciativas locales de apoyo a la educación infantil**, en especial en Latinoamérica, donde el Banco colabora en proyectos que apoyan los programas educativos de cada país, como *Amigo de valor* en Brasil.

- **Programas de educación financiera** que transmiten a los niños la importancia del ahorro, preparan a los jóvenes para una vida independiente y ayudan a las familias a tomar decisiones financieras básicas.

- **Programas de lucha contra la exclusión social** que abordan situaciones de pobreza, vulnerabilidad y marginación de la población, como por ejemplo la *Convocatoria de Proyectos Sociales* en España o *Discovery Grants* en Reino Unido.

El acuerdo de París sobre cambio climático supone un importante avance hacia una economía menos intensiva en carbono. El sector financiero tiene un importante papel en esta transición, e implica riesgos y oportunidades. Por ello, el Banco se ha reforzado con la creación de un nuevo grupo de trabajo de *Climate Finance* que tiene como objetivos fijar la estrategia, identificar los riesgos y las oportunidades derivados del cambio climático e incorporarlos en su gestión.

Objetivo 2018:

**4,5** millones de personas ayudadas en 2016-2018.

**1º banco de Europa y 6º del mundo en Dow Jones Sustainability Index (DJSI)**



**Santander está presente en el DJSI desde 2000, uno de los principales índices que analizan y valoran la actuación de las empresas en responsabilidad social corporativa.**



**1,7** millones de personas ayudadas en 2016



**209** millones de euros de inversión en la comunidad en 2016



**7.082** megavatios financiados en energías renovables en 2016



**-8,5%** reducción consumo eléctrico en 2016



“Gracias a Santander Microcréditos puedo ayudar a millares de emprendedores a cumplir sus sueños. Es muy gratificante”

Rafael Rey, Paraisópolis, Santander Brasil

Santander Microcréditos impulsa el crecimiento de pequeños negocios que no tienen acceso al crédito formal apoyando hasta la fecha a 250.000 personas en Latinoamérica. Rafael explica cómo este programa le permite “conocer mejor las necesidades de las personas, cuáles son sus sueños y ayudarles a evolucionar”. Santander tiene el objetivo de apoyar en los próximos años a cerca de 300.000 nuevos clientes con la extensión del programa a México.

## Santander Universidades

Banco Santander, que se distingue del resto de entidades bancarias por su firme respaldo a la educación superior, es la empresa privada que más invierte para apoyar a la educación en el mundo, según el primer estudio global publicado por la Fundación Varkey en colaboración con la UNESCO.

### Ejes del respaldo universitario

- **Emprendimiento universitario**, factor clave de progreso social. Apoyo, asesoramiento y formación para más de 2.400 jóvenes a través de programas como *Santander YUZZ Jóvenes con Ideas*. Se convocan Premios al Emprendimiento en siete países - Brasil, Argentina, Chile, México, Portugal, España y Reino Unido -, con 25.000 participantes. Santander tiene el objetivo de apoyar a 80.000 emprendedores en 2017-18.
- **Becas e impacto social**: programas de becas para movilidad nacional e internacional, formación académica y prácticas en empresas en España, Reino Unido, Puerto Rico, Brasil, Chile y Uruguay. Nace el proyecto *Santander Impact*, con información sobre el impacto de estas iniciativas en la sociedad.

- **Digitalización y modernización de las universidades**: para simplificar procesos y servicios académicos con herramientas como la Tarjeta Universitaria Inteligente, que evoluciona con la tecnología (nuevos soportes, utilidades...). Hay 9,1 millones de TUIs (Tarjeta Universitaria Inteligente) vigentes en 279 universidades presentes en 11 países.

### Universia

- **Universia** es la red de universidades más importante de Iberoamérica, referente internacional de relación universitaria, y cuenta con el mecenazgo de Banco Santander. Centra su actividad en fomentar el empleo entre los universitarios; la formación *online* mediante recursos como los MOOCs (Cursos Masivos Abiertos *Online*), y en facilitar herramientas digitales.

### SANTANDER UNIVERSIDADES EN CIFRAS



**36.684**  
becas y ayudas  
concedidas  
en 2016



**1.183**  
acuerdos con  
universidades  
e instituciones  
académicas de  
21 países



**157**  
millones de  
euros invertidos  
en educación  
superior en 2016

### uni>ersia




**1.407**  
universidades de 23  
países forman parte  
de Universia



Amplíe la información en la sección de sostenibilidad de la web corporativa y en el informe de sostenibilidad 2016.





Te ayudamos  
a hacer realidad  
tus proyectos



# 2

## Resultados en 2016

- 42 Contexto económico, bancario y regulatorio
- 46 Resultados Grupo Santander
- 49 Países
- 57 Global Corporate Banking

Subdirección



**Santander alcanzó sus objetivos financieros y estratégicos para 2016**, en un entorno económico y financiero muy exigente. El beneficio atribuido creció un 4% apoyado por el buen comportamiento de los ingresos comerciales, control de costes y mejora de la calidad crediticia.



# Contexto económico, bancario y regulatorio

2016 estuvo marcado por una alta volatilidad de los mercados, que reaccionaron ante diversas noticias inesperadas de índole económica y política. Al mismo tiempo el entorno competitivo y una agenda regulatoria exigente siguió condicionando la recuperación de la rentabilidad de las entidades financieras.

## » Contexto económico internacional

La economía mundial registró en 2016 un crecimiento ligeramente inferior al del año anterior (3,0% vs 3,2%) debido a la ralentización de las economías avanzadas, que iniciaron el año de forma débil por la suma de una serie de factores puntuales (inestabilidad financiera, condiciones meteorológicas...).



## ● Evolución económica por países

Fuente: FMI, World Economic Outlook.

País	% var. PIB		Evolución económica
	2015	2016	
Estados Unidos	2,6	1,6	Descenso de la tasa de paro (hasta 4,7%), nivel prácticamente de pleno empleo y aumento de la inflación subyacente hasta 1,8%. Subida de tipos de interés de los fondos federales en 25 pb en contexto de revitalización económica, que apunta a subidas graduales en 2017.
Reino Unido	2,2	1,8	Impacto inicial del referéndum del Brexit inferior al previsto. La tasa de paro mantuvo una tendencia descendente (hasta 4,8%), prácticamente en pleno empleo. A pesar del repunte de la inflación y de la depreciación de la libra, el Banco de Inglaterra bajó 25 pb su tasa de referencia dejándola en 0,25% y adoptó nuevas medidas para apoyar el crédito.
Eurozona	1,9	1,7	Crecimiento moderado pero resistente. Evolución por países dispar, aunque las economías más relevantes registraron tasas positivas. El riesgo de deflación remitió, pero la inflación sigue alejada del 2% lo que llevó al BCE a reducir tipos hasta nuevos mínimos y a adoptar nuevas medidas de expansión cuantitativa.
España	3,2	3,2	Crecimiento con amplia base apoyado sobre todo en la demanda interna. El empleo sostuvo un notable dinamismo y la tasa de paro bajó al 19%. Recuperación equilibrada y crecimiento sostenido con inflación moderada, superávit exterior y mejora del déficit público.
Portugal	1,6	1,3	La tasa de paro continuó con la tendencia a la baja de los últimos años y se situó ligeramente por encima del 10%. La inflación mostró un comportamiento similar al de 2015, situándose en el 0,6%.
Polonia	3,9	2,8	Desaceleración del crecimiento, tasa de paro en mínimos históricos (5,9%), inflación de nuevo en tasas positivas en diciembre (0,8%) y tipo de interés oficial estable en el 1,5% durante todo el año.
Brasil	-3,8	-3,5	A medida que avanzó el año la recesión perdió intensidad. El nuevo gobierno tiene una clara voluntad y capacidad parlamentaria para aprobar reformas. El banco central logró que la inflación (6,3%) se situara por debajo del límite superior del objetivo (6,5%), lo que permitió reducir el tipo oficial del 14,25% al 13,75% a final del año con un sesgo bajista.
México	2,6	2,3	Desaceleración del crecimiento debido a un entorno exterior desafiante, que llevó a un ajuste de la política fiscal y a un endurecimiento de la política monetaria. La depreciación del tipo de cambio y su impacto sobre la inflación llevó al banco central a elevar el tipo oficial del 3,25% al 5,75%.
Chile	2,3	1,5	Desaceleración del PIB, debido al contexto internacional y a la adaptación de la minería a un entorno de precios moderados. La inflación cayó al 3% y el tipo oficial se mantuvo en el 3,5% (mismo nivel que a finales de 2015).
Argentina	2,4	-2,0	Afrontó con determinación los desequilibrios macroeconómicos y las distorsiones microeconómicas, reforzó el marco institucional y se comenzaron a sentar las bases para el control de la inflación y las finanzas públicas, para la integración comercial y financiera y para la recuperación del crecimiento.



En adelante, tenemos muchas oportunidades para crecer de forma rentable en Europa y América, en un entorno que anticipamos será volátil pero, en general, mejor que en 2016 en nuestros mercados principales.

Ana Botín,

Presentación de resultados Grupo Santander 2016 (25 enero 2017)



## » Mercados financieros y tipos de cambio

Nada más comenzar el año, los síntomas de desaceleración económica en China y las dudas sobre la solidez de las economías avanzadas provocaron un fuerte aumento en la aversión al riesgo que se manifestó en caídas de las bolsas y descenso del precio del petróleo hasta mínimos que no se veían desde 2003. Desde la segunda mitad de febrero el tono de los mercados financieros se volvió más positivo, reduciéndose la volatilidad, a raíz de los indicios de estabilización en la economía china, cierta recuperación del precio de petróleo y la mejora económica en EE.UU.

En marzo, el BCE rebajó sus tipos de interés y amplió el programa de compra de deuda pública y privada lo que motivó un descenso acusado de la rentabilidad de la renta fija en euros. La deuda pública se colocó en tasas negativas para los plazos cortos y medios de buena parte de los países del área euro.

En junio, el no en el **referéndum del Reino Unido** sobre su permanencia en la UE originó otro repunte de volatilidad, especialmente en los tipos de cambio, caídas en las bolsas, huida hacia activos de calidad y depreciación de la libra y del euro. El impacto no fue duradero, ya que en los meses siguientes se redujo la volatilidad, la renta variable se recuperó y bajó la aversión al riesgo.

En noviembre, el **resultado de las elecciones presidenciales en EE.UU.** motivó un nuevo aumento de la volatilidad en las divisas de mercados emergentes, subidas de las bolsas y de los tipos de interés de largo plazo ante la

expectativa de que a corto plazo la política fiscal se torne más expansiva, y una apreciación del dólar frente al euro.

A finales de año, la tendencia al alza de los tipos de interés de largo plazo se reforzó con la subida de tipos de interés de la Reserva Federal y del precio del petróleo, y la mejora del crecimiento económico en las principales economías. Aún así, a finales de 2016 las políticas monetarias en las economías avanzadas conservan un tono marcadamente expansivo.

En lo que respecta a las divisas latinoamericanas, el peso mexicano se depreció un 15% hasta 1€=21,8MXN en 2016, afectado por la evolución del precio del crudo en los primeros meses del año y por la incertidumbre ante un eventual cambio de la política comercial y migratoria de EE.UU. en el tramo final del año. El tipo de cambio del real brasileño experimentó una notable recuperación, una vez se fueron despejando las incertidumbres políticas, cerrando el año en un nivel de 1€=3,4 BRL frente a 1€=4,3 BRL de un año antes. El peso chileno cerró el año en 1€=708 CLP un 9% más apreciado que al cierre de 2015.

**En 2016 los mercados financieros han recibido el impacto de varios shocks procedentes del ámbito económico y político**

## El entorno bancario de los países en los que opera Grupo Santander ha continuado marcado por los cambios regulatorios y por un entorno económico desafiante

### » Entorno sectorial bancario

En los países desarrollados, las entidades financieras han continuado fortaleciendo sus balances, con un aumento generalizado de los niveles de solvencia. En particular, el indicador de solvencia de mayor calidad (CET1) de las entidades europeas, según la EBA, se situaba en el 316 en el 14,1%, más de un punto porcentual por encima del registrado un año antes. Salvo puntuales excepciones, el sistema bancario ha mejorado notablemente su capacidad de absorber *shocks* adversos, algo que ha quedado evidenciado en el ejercicio de estrés presentado por la EBA.

Aun así, las entidades continúan afrontando importantes retos para impulsar la rentabilidad. Los tipos de interés se han mantenido en mínimos; los volúmenes de negocio continúan siendo bajos; y se ha producido un fuerte aumento de la presión competitiva en la mayoría de mercados, tanto entre las propias entidades como por las nuevas formas de financiación y nuevos competidores. 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 los países emergentes, con tipos de interés y márgenes superiores a los de países desarrollados, la rentabilidad de las entidades se mantiene en niveles más elevados.

La gran mayoría de entidades está acometiendo cambios en la cultura, de cara a recuperar la confianza de la sociedad y, en general, todas buscan 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

En 2016 el entorno regulatorio siguió siendo exigente, con novedades relevantes entre las que destacan la revisión de Basilea III y la propuesta de la Comisión Europea para resolución de entidades.

#### Revisión de Basilea III

El objetivo es simplificar y hacer los ratios más comparables y sensibles al riesgo, sin aumentar significativamente los requerimientos de capital para los bancos.

Se debate también si se establecerán límites a las deducciones de capital para las entidades que utilicen modelos internos en el cálculo de sus necesidades de capital.

Aunque todavía hay mucha incertidumbre, se espera que el nuevo marco se apruebe en los primeros meses del año, para entrar en vigor en 2021.

#### Revisión regulación prudencial en Europa

La Comisión Europea publicó en noviembre una propuesta de reformas a la normativa de capital y resolución. Éstas incluyen:

- La introducción de nuevos estándares internacionales de Basilea en el marco de capital.
- Modificaciones al marco de resolución. Desde el 1 de enero de 2016, el mecanismo único de resolución (SRB, *Single Resolution Board*) está plenamente operativo. A lo largo de 2017, fijará un nivel indicativo de capacidad de absorción de pérdidas (MREL (TLAC para las GSIBs)) para cada entidad.

Santander está estructurado a través de filiales autónomas en capital y liquidez, por lo que tiene un enfoque de resolución de múltiples puntos de entrada (esto quiere decir que la resolución de una filial no afecta al resto de entidades del Grupo). De esta forma, el requisito TLAC está previsto se aplique a cada filial del grupo, que deberá cumplir no sólo con la normativa local sino también con la europea, lo que exigirá emisiones adicionales de deuda.

La propuesta de la Comisión en materia de resolución es el primer paso de un largo proceso legislativo. Se espera que entre en vigor entre 2019 y 2021.

Por otro lado, la Autoridad Bancaria Europea (EBA) y el Banco Central Europeo están llevando a cabo una revisión de los modelos internos utilizados por los bancos en Europa.

#### HITOS REGULATORIOS EN 2016

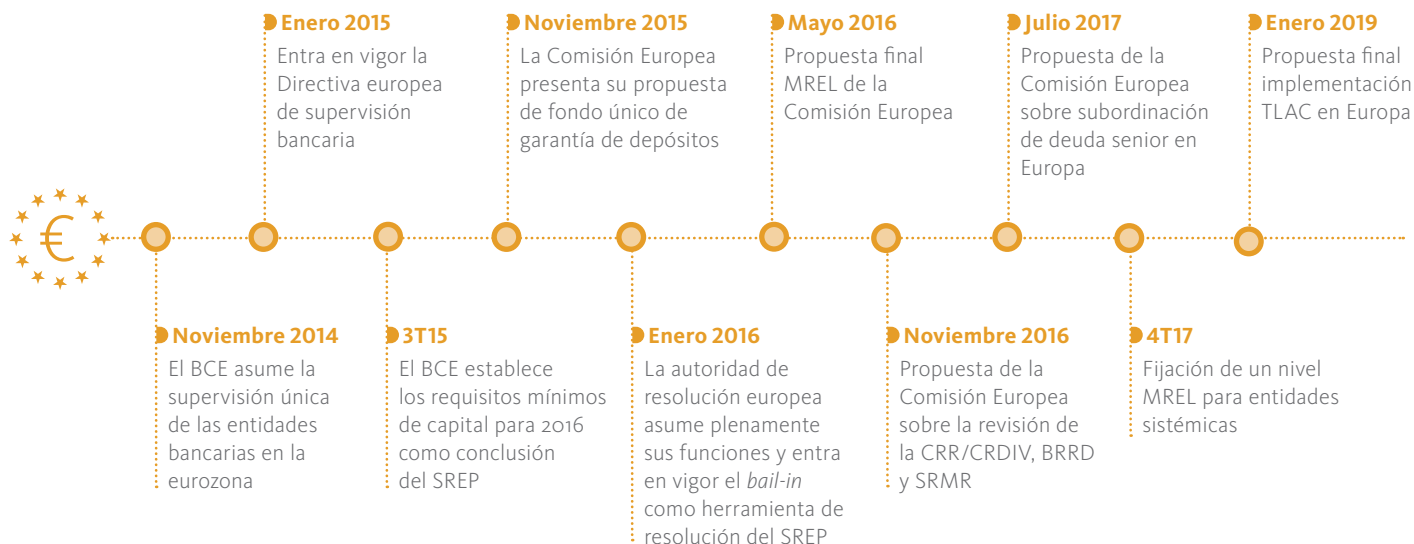
Durante 2016 la agenda regulatoria estuvo marcada:

- A nivel internacional, por los avances para cerrar el acuerdo de Basilea III.
- A nivel europeo, por la propuesta de reformas de la Comisión Europea al marco de capital y resolución y las medidas para avanzar en el mercado único europeo.
- Y a nivel nacional, por iniciativas relacionadas con la protección del consumidor y el inversor.



## Unión Bancaria Europea

Hitos en la construcción de la Unión Bancaria Europea



### Interacción entre la normativa contable y prudencial

Los organismos reguladores están trabajando de cara a la entrada en vigor en 2018 de las NIIF 9 (Normas Internacionales de Información Financiera), que modifican el cálculo de las provisiones basadas en pérdida incurrida a pérdida esperada. Durante este año deberá definirse el nuevo marco contable adaptado a las NIIF9 que además deberá conciliar con el marco de capital.

Sigue habiendo un intenso debate político en torno a la creación del fondo único de garantía de depósitos (EDIS en inglés). Las diferencias se centran en cómo llevar a cabo la dotación gradual del fondo prevista hasta 2024 y mitigar y compartir los riesgos entre países. La fecha para alcanzar un acuerdo es aún incierta.

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

A finales de 2016, el número de entidades supervisadas por el Banco Central Europeo ascendió a 126 grupos bancarios.

Entre las actividades supervisoras del MUS cabe destacar el Proceso de Revisión y Evaluación Supervisora (SREP en inglés). El equipo de Supervisión asignado a Santander ha tenido en 2016 más de 100 encuentros con el Banco.

A finales de 2016, el BCE remitió a cada entidad los requisitos mínimos de capital para el año siguiente. En 2017, a nivel consolidado, Grupo Santander debe mantener una ratio mínima del 7,75% de CET1 *phase-in*, del 9,25% de T1 *phase-in* y una Ratio Total del 11,25% *phase-in*.

### MERCADO ÚNICO EUROPEO

La Comisión Europea continúa trabajando en iniciativas para fortalecer y avanzar en el Mercado Único Europeo:

- Plan de acción del Mercado Único de Capitales.
- Plan de acción del Libro Verde de servicios financieros minoristas.
- Agenda Digital e iniciativas para favorecer el Mercado Único Digital como la Economía Digital y la Economía del Dato.
- Armonización de la normativa de protección al consumidor.

Los Estados Miembros tienen por delante un calendario importante de implementación de normas que entran en vigor en 2018, como el Reglamento de Protección de Datos, la Directiva de Ciberseguridad, la Directiva de Servicios de Pago y MIFID II, que serán claves para el desarrollo de la banca minorista y digital.

**SRB** (Single Resolution Board): mecanismo único europeo de resolución de entidades.

**TLAC** (Total Loss Absorbing Capacity): capacidad de absorción de pérdidas de entidades sistémicas globales. Permite hacer efectivo el *bail-in*: los inversores, y no los contribuyentes, asumen las pérdidas.

**MREL** (Minimum Requirement for Eligible Liabilities): requerimiento mínimo de pasivos elegibles. Es la aplicación a las entidades europeas del mismo concepto que el TLAC para sistémicas.

**GSIB** (Global Systemically Important Banks): bancos que son considerados sistémicos globales.

**SREP** (Supervisory Review and Evaluation Process): proceso de supervisión y evaluación de entidades del Banco Central Europeo.

**CRDIV** (Capital Requirements Directive): normativa europea de requerimientos de capital.

**BRRD** (Bank Recovery and Resolution Directive): normativa europea de recuperación y resolución bancaria.

**SRMR** (Single Resolution Mechanism Regulation): regulación del mecanismo único de resolución europeo.

**MiFID** (Markets in Financial Instruments Directive): normativa europea sobre protección al inversor en productos financieros.

# Datos básicos Grupo Santander

Balance (Millones de euros)	2016	2015	%2016/2015	2014
Activo total	1.339.125	1.340.260	(0,1)	1.266.296
Créditos a clientes (neto)	790.470	790.848	0,0	734.711
Depósitos de clientes	691.112	683.142	1,2	647.706
Recursos de clientes gestionados y comercializados	1.102.488	1.075.563	2,5	1.023.189
Patrimonio neto	102.699	98.753	4,0	89.714
Total fondos gestionados y comercializados	1.521.633	1.506.520	1,0	1.428.083

Resultados* (Millones de euros)	2016	2015	%2016/2015	2014
Margen de intereses	31.089	32.189	(3,4)	29.548
Margen bruto	43.853	45.272	(3,1)	42.612
Margen neto	22.766	23.702	(3,9)	22.574
Resultado ordinario antes de impuestos	11.288	10.939	3,2	9.720
Beneficio ordinario atribuido al Grupo	6.621	6.566	0,8	5.816
Beneficio atribuido al Grupo	6.204	5.966	4,0	5.816

BPA, rentabilidad y eficiencia (%)	2016	2015	%2016/2015	2014
Beneficio atribuido por acción (euros)	0,41	0,40	1,0	0,48
RoE	6,99	6,57		7,05
RoTE ordinario**	11,08	10,99		10,95
RoTE	10,38	9,99		10,95
RoA	0,56	0,54		0,58
RoRWA ordinario**	1,36	1,30		1,27
RoRWA	1,29	1,20		1,27
Eficiencia (con amortizaciones)	48,1	47,6		47,0

Solvencia y morosidad (%)	2016	2015	%2016/2015	2014
CET1 <i>fully loaded</i>	10,55	10,05		9,65
CET1 <i>phase-in</i>	12,53	12,55		12,23
Ratio de morosidad	3,93	4,36		5,19
Cobertura de morosidad	73,8	73,1		67,2

La acción y capitalización	2016	2015	%2016/2015	2014
Número de acciones (millones)	14.582	14.434	1,0	12.584
Cotización (euro)	4,959	4,558	8,8	6,996
Capitalización bursátil (millones de euros)	72.314	65.792	9,9	88.041
Recursos propios tangibles por acción (euro)	4,22	4,07		4,01
Precio/recursos propios por acción (veces)	1,17	1,12		1,75
PER (precio/beneficio por acción) (veces)	12,18	11,30		14,59

Otros datos	2016	2015	%2016/2015	2014
Número de accionistas	3.928.950	3.573.277	10,0	3.240.395
Número de empleados	188.492	193.863	(2,8)	185.405
Número de oficinas	12.235	13.030	(6,1)	12.951

(\*) Variaciones sin tipo de cambio: M. intereses: +2,3%; M. bruto: +2,5%; M. neto: +1,6%;  
Bº ordinario atribuido: +10,5%; Bº atribuido: +15,1%

(\*\*) No incluye neto de plusvalías y saneamientos no recurrentes

Nota: RoE, RoTE y CET1 de 2014, dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015



Para más información sobre los resultados del Grupo y sus unidades ver páginas 96 a 157 del informe anual 2016 de Banco Santander.





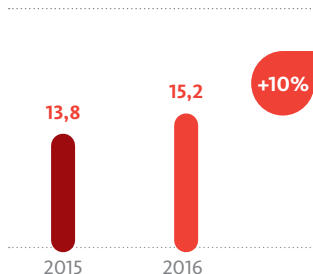
# Resultados

## La transformación comercial impulsa el crecimiento de los clientes vinculados y digitales

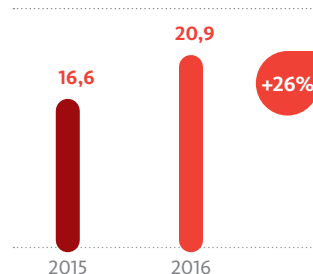
Santander avanzó durante 2016 en su estrategia de vinculación y fidelización de clientes en todos sus mercados con el lanzamiento de distintas estrategias y productos de alto valor añadido. El Banco ha reforzado su oferta multicanal con nuevas aplicaciones para el móvil, desarrollo de la biometría y lanzamiento de nuevas facilidades de medios de pago en varios de sus mercados.

Todo ello permite que el número de clientes vinculados aumente en 1,4 millones (particulares +9% y empresas +29%) y el de clientes digitales en 4,3 millones, destacando el crecimiento de los clientes de banca móvil en un 53%.

■ Clientes vinculados  
Millones



■ Clientes digitales  
Millones

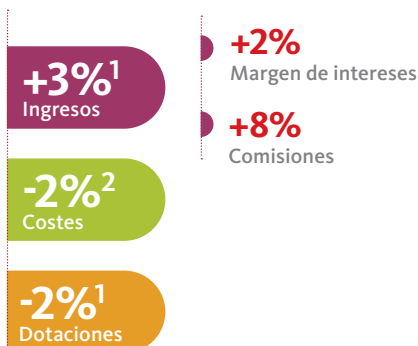


## Los ingresos comerciales crecen con recurrencia. Esfuerzo en costes y descenso de las dotaciones

La estrategia de vinculación permite que los ingresos comerciales crezcan en ocho de las 10 unidades principales del Grupo, destacando la evolución de los ingresos por comisiones.

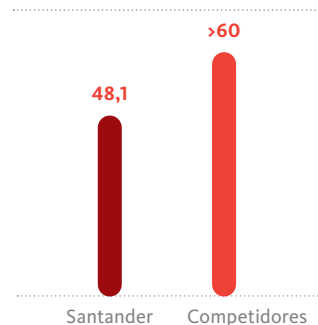
El plan de eficiencia permite absorber las inversiones en transformación comercial y los mayores costes regulatorios, con lo que los costes caen a perímetro constante y descontado la inflación. Santander se mantiene como una de las entidades más eficientes del mundo. Santander está en el top 3 por satisfacción de clientes en ocho de sus nueve países principales.

Las dotaciones siguen descendiendo.



1. Euros constantes; 2. Sin perímetro e inflación

■ Ratio eficiencia  
%

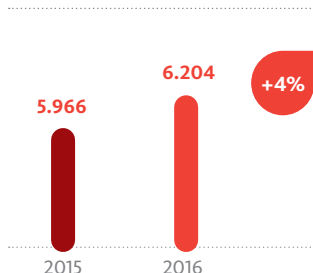


## Crecimiento sólido del beneficio antes de impuestos y creación de valor para el accionista

El beneficio ordinario antes de impuestos crece un 12% (sin efecto de tipo de cambio) y sube en 9 de las 10 principales unidades del Grupo. El beneficio atribuido sube un 4% hasta los 6.204 millones de euros.

La buena evolución de la cuenta de resultados permite a Santander cumplir con los principales objetivos financieros y consolidarse como uno de los bancos europeos con mejor rentabilidad para el accionista.

■ Beneficio atribuido  
Millones de euros



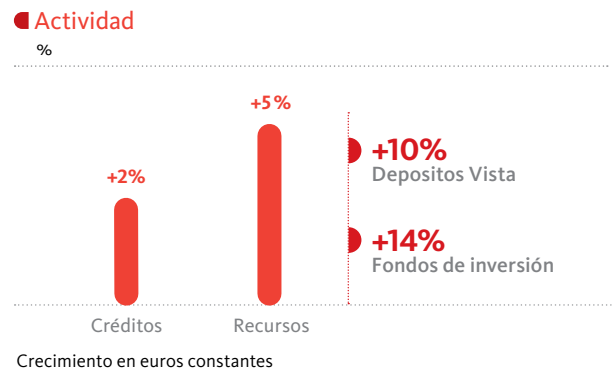
■ RoTE  
%



# Balance

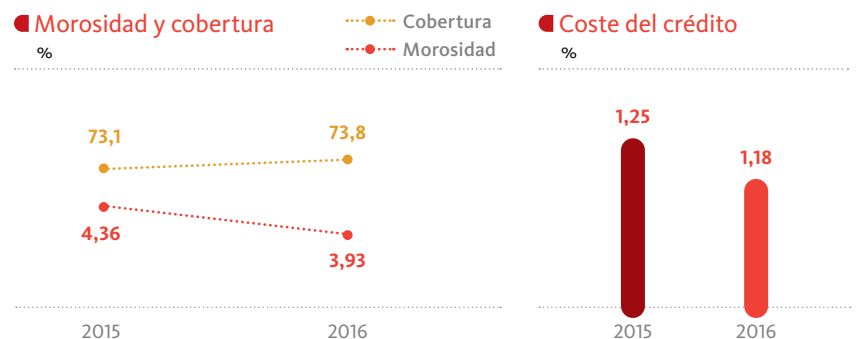
## Expansión de la actividad en un entorno desafiante

En un entorno económico de bajos tipos de interés y economía en recuperación, Santander mantiene un crecimiento constante de la actividad comercial, tanto en crédito como en recursos, en prácticamente todos sus mercados, apoyando a sus clientes empresas en sus planes de expansión y ayudando a sus clientes particulares a satisfacer sus necesidades financieras.



## Mejora de los ratios de calidad crediticia

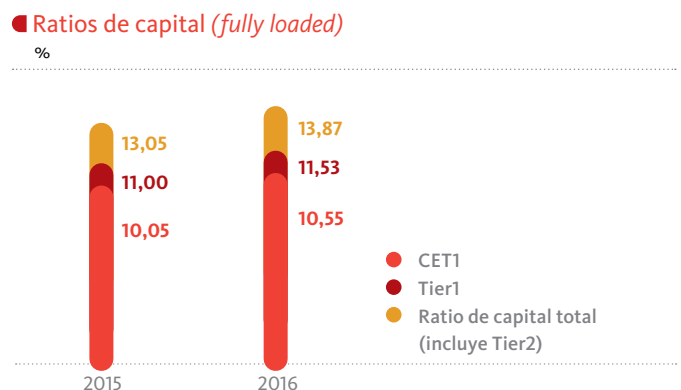
Santander mantiene su tradicional prudencia en riesgos y continúa la mejora de la morosidad y aumento de la cobertura. El coste del crédito continúa en descenso y se sitúa ya en línea con los objetivos anunciados al mercado.



## Fortaleza de capital apoyada en generación orgánica

Santander mantiene sólidas ratios de capital adecuadas al modelo de negocio, estructura de balance y perfil de riesgo. La generación de capital (3.363 millones de euros en 2016) permite elevar el capital, financiar el crecimiento del negocio y aumentar el pago de dividendo en efectivo.

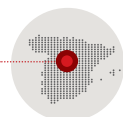
En las pruebas de resistencia realizadas por la Autoridad Bancaria Europea (EBA), Santander es el banco que menos capital destruye entre sus competidores en el escenario adverso.





# Resultados por países y negocios

## España



Santander España mantiene la estrategia 1|2|3 para aumentar la vinculación a medio y largo plazo y mejorar la calidad de servicio.

**+32%**  
clientes  
vinculados

**+13%**  
clientes  
digitales



Nuevo modelo de oficina de Santander en España.



**PRIORIDADES  
ESTRATÉGICAS**

Crecimiento  
rentable

Banco referencia  
para empresas

Mejorar eficiencia y  
experiencia de cliente

Mejor banco  
para trabajar

### CLAVES DEL EJERCICIO 2016

- Dentro de **Mundo 11213** se ha puesto en marcha una nueva estrategia de medios de pago orientada a mejorar la **vinculación con el cliente**.
- Aumenta la vinculación de clientes particulares (+27%), la productividad comercial (50% de la producción proviene de clientes 1|2|3) y las inversiones en productos rentables (sube la cuota de mercado en 230 pb en nueva producción de consumo).
- En cuanto a la **actividad crediticia**, la producción de particulares aumenta el 16%. Por productos, consumo (+91%) e hipotecas (+18%) impulsan el crecimiento.
- Santander mantiene su apoyo a las pequeñas y medianas empresas, con un crecimiento de las pymes vinculadas del 48%.
- La **tasa de mora** se ha reducido hasta el 5,41%, disminuyendo en 112 pb.
- Se llevó a cabo un **plan de eficiencia** con la optimización de oficinas pequeñas y la creación de un nuevo modelo de oficinas SmartRed de mayor tamaño que permite un mejor asesoramiento y servicio al cliente, así como la integración con los canales digitales. Santander se mantiene en el top 3 por satisfacción de clientes entre las entidades españolas.
- Santander España sigue siendo líder del segmento de banca mayorista, así como en Banca Privada y clientes *Select*.
- Santander ha traído a España en exclusiva **Apple Pay**, un servicio de pago a través del móvil, lo que muestra la apuesta del banco por la innovación digital. Además se lanzaron otros servicios de pagos como la aplicación *Wallet* o la pulsera para pagos sin contacto.
- Nace **LaLiga Santander**, un acuerdo estratégico de patrocinio que aporta visibilidad y proyección al Banco, además de mejorar su imagen de marca y cercanía al cliente.

### Datos destacados



**EMPLEADOS**  
23.017



**CLIENTES** (millones)  
12,8



**CRÉDITOS**<sup>12</sup>  
150.960 (-4%)



**BENEFICIO ATRIBUIDO**<sup>1</sup>  
1.022 (+5%)



**APORTACIÓN  
AL BENEFICIO DEL GRUPO**  
12%

1. Millones de euros.

2. Sin adquisición temporal de activos.

## Santander Consumer Finance



SCF es líder en el mercado de financiación al consumo en Europa y 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.

Está presente en: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Holanda, Italia, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido, Suecia y Suiza.



Oficina de Santander Consumer Finance en Alemania.



### PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Mantener rentabilidad y ganar cuota de mercado

Gestionar proactivamente acuerdos con fabricantes auto

Acelerar digitalización del negocio

### CLAVES DEL EJERCICIO 2016

- **SCF ocupa posiciones top 3 en los mercados en los que opera.** Obtiene beneficios recurrentes a través del ciclo económico y ofrece una propuesta de valor única frente a sus competidores.
- **Cuenta con una extensa red de acuerdos con más de 130.000 puntos** de venta asociados (concesionarios de autos y comercios).
- Ofrece soluciones de financiación a través de plataformas innovadoras.
- **Tiene grandes capacidades en la gestión de riesgos y recuperaciones** que posibilitan mantener una elevada calidad crediticia.
- **La evolución de los resultados (+18%) refleja un aumento de los ingresos superior al de los costes, una caída de las dotaciones con un coste del crédito del 0,47% y una ratio de eficiencia** que se sitúa en el 44,7%, mejor que sus competidores.
- Por unidades, destaca el buen comportamiento del beneficio en España, Nórdicos e Italia.
- Los **acuerdos suscritos** en los últimos años han consolidado la posición de liderazgo de SCF en sus mercados:
  - Completado el acuerdo con Banque PSA Finance (BPF) para la creación de *joint-ventures* en 11 países.
  - Realizada la integración de GE Money en los países nórdicos.
- Aumento generalizado de los nuevos préstamos (+17%) en todas sus geografías.

### Datos destacados



**EMPLEADOS**  
14.928



**CLIENTES (millones)**  
17,9



**CRÉDITOS<sup>12</sup>**  
87.742 (+14%)



**BENEFICIO ATRIBUIDO<sup>1</sup>**  
1.093 (+18%)



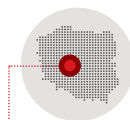
**APORTACIÓN AL BENEFICIO DEL GRUPO**  
**13%**

1. Millones de euros, variación en moneda constante. 2. Sin adquisición temporal de activos.



# Polonia

Bank Zachodni WBK



Es uno de los principales bancos polacos, líder del mercado en banca móvil e Internet y segundo en el mercado de tarjetas.



Oficina de Bank Zachodni WBK en Polonia.

**+4%**  
clientes  
vinculados

**+5%**  
clientes  
digitales

1. Millones de euros, variación en moneda local.  
2. Sin adquisición temporal de activos.

## CLAVES DEL EJERCICIO 2016

- Con el objetivo de aumentar la vinculación y el número de clientes digitales, Bank Zachodni WBK ha seguido desarrollando sus canales electrónicos. **BZWBK24 ha sido galardonada** en varias ocasiones como una de las mejores aplicaciones de banca móvil en Polonia y a nivel internacional.
- Se lanzó **Firmowe Ewolucje (Business Evolutions)**, una plataforma web dirigida a pymes que ayuda a las empresas a hacer negocios en el mundo virtual y a que se expandan internacionalmente.
- Los créditos aumentan el **8% interanual**, muy por encima del mercado, con foco en pymes e hipotecas.
- Positiva evolución de los ingresos comerciales y de la calidad crediticia. El beneficio de 2016 se ve afectado por la nueva tasa sobre activos (excluyendo este efecto sube un 14%).
- Bank Zachodni WBK fue nombrado por la revista *Euromoney* como **Best Bank in Poland en 2016**.

## Datos destacados



EMPLEADOS  
12.001



CLIENTES (millones)  
4,4



CRÉDITOS<sup>12</sup>  
20.697 (+8%)



BENEFICIO ATRIBUIDO<sup>1</sup>  
272 (-6%)



APORTACIÓN  
AL BENEFICIO DEL GRUPO  
**3%**

# Portugal

Santander Totta



Es el banco más rentable en Portugal y tiene cuotas de mercado en torno al 14% en créditos y depósitos.



Oficina de Santander Totta en Portugal.

**+21%**  
clientes  
vinculados

**+32%**  
clientes  
digitales

1. Millones de euros. 2. Sin adquisición temporal de activos.

## CLAVES DEL EJERCICIO 2016

- Tras la adquisición de la mayor parte de activos y pasivos de Banif en diciembre de 2015, Santander Totta se sitúa como **segundo banco privado del país**. En menos de un año se ha completado el proceso de integración tecnológica y operativa.
- El Banco continúa enfocado en las mejoras estructurales del modelo comercial para incrementar la eficiencia y la calidad de servicio al cliente, a través de la plataforma CRM, la multicanalidad y la simplificación de procesos. Esto se refleja en **ganancias en cuota de mercado de los créditos de empresas**.
- Se ha producido una buena evolución del programa **Mundo 1|2|3**, con incrementos significativos en el número de cuentas, tarjetas de crédito y seguros de protección.
- En 2016, Santander Totta fue reconocido como **Mejor Banco en Portugal por Euromoney y Global Finance**, además de otros premios.

## Datos destacados



EMPLEADOS  
6.306



CLIENTES (millones)  
4,0



CRÉDITOS<sup>12</sup>  
29.030 (-5%)



BENEFICIO ATRIBUIDO<sup>1</sup>  
399 (+33%)



APORTACIÓN  
AL BENEFICIO DEL GRUPO  
**5%**



## Reino Unido



Santander UK aspira a incrementar la vinculación y experiencia del cliente a través de la digitalización y de la simplificación de sus productos.

**+3%**  
clientes  
vinculados

**+25%**  
clientes  
digitales



Oficina de Santander UK en Reino Unido.



### PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Crecimiento del número de clientes vinculados y cuota de mercado

Excelencia operativa y digital

Rentabilidad creciente y fortaleza de balance

### CLAVES DEL EJERCICIO 2016

- La decisión de Reino Unido de abandonar la UE se ha traducido en un entorno económico incierto y en volatilidad en el mercado financiero. En este contexto **el compromiso de Santander UK con las empresas británicas, clientes y empleados, se mantiene tan firme como siempre.**
- El año se ha caracterizado por una evolución sólida del negocio,** excelencia operativa y digital y una buena calidad crediticia en un entorno económico y competitivo exigente.
- La gama 1|2|3 ya cuenta con 5,1 millones de clientes,** tras aumentar 483.000 durante 2016. Los saldos de cuenta corrientes siguieron creciendo, con un incremento de 11.600 millones de libras en el año, y los ingresos por comisiones mejoraron.
- Los clientes digitales alcanzan los 4,6 millones,** gracias a la mejora continua de la oferta digital. Se sigue invirtiendo en nuevas tecnologías como la banca por voz y una aplicación digital de hipotecas que reduce el proceso de solicitud a menos de una hora.

- Santander UK mantuvo su apoyo al mercado de la vivienda.** La producción bruta de hipotecas fue de 25.800 millones de libras, incluyendo préstamos a 25.300 compradores de primera vivienda.
- Santander UK continuó apoyando a las empresas británicas** a pesar de la creciente competencia y de un entorno operativo incierto, con un incremento de los préstamos a empresas del Reino Unido del 3%.
- La excelencia operativa se apoyó en la digitalización y la simplificación de productos,** la ratio de eficiencia mejoró hasta el 51%, reflejo de la disciplina de costes.
- El beneficio antes de impuestos aumenta un 8%.** El beneficio atribuido se ve afectado por la entrada en vigor del nuevo impuesto a la banca.
- Santander UK también se centró en mantener la fortaleza de balance.** La ratio de capital CET1 se situó en el 11,6%, con sólida generación de capital, mientras que la ratio de mora baja hasta el 1,41%.

### Datos destacados



**EMPLEADOS**  
25.688



**CLIENTES** (millones)  
25,3



**CRÉDITOS**<sup>12</sup>  
242.510 (+2%)



**BENEFICIO ATRIBUIDO**<sup>1</sup>  
1.681 (-4%)



**APORTACIÓN AL BENEFICIO DEL GRUPO**  
**20%**

1. Millones de euros, variación en moneda local. 2. Sin adquisición temporal de activos.



## Brasil



En un entorno económico desafiante, Santander Brasil mostró la solidez de su modelo de banca alcanzando un fuerte crecimiento del beneficio y acelerando su transformación comercial con foco en el cliente.

**+16%**

clientes  
vinculados

**+45%**

clientes  
digitales



Sede de Santander en São Paulo, Brasil.



### PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Foco en crecimiento de los ingresos

Aumento de cuota de mercado en adquisición, consumo, pymes...

Transformación digital

Gestión de riesgos y recuperaciones

### CLAVES DEL EJERCICIO 2016

● **Santander Brasil registró en 2016 beneficios crecientes gracias a sus principios comerciales, de riesgo** (con un índice de morosidad por debajo de la media de los bancos privados) **y costes** bien equilibrados (mediante iniciativas como el programa *Fit to grow*).

● **Soluciones que mejoran la experiencia de cliente:** adquisición del 100% de la plataforma de prepago digital *Conta Super*; simplificación de los procesos con soluciones como *Clique Único* –para digitalización de gestiones antes realizadas en papel–; y para reducir tiempo de respuesta al cliente. La aplicación de banca móvil se ha convertido en referencia del mercado con una alta valoración en la Apple Store y en Google Play, mientras que las ventas de comercio electrónico se triplicaron.

● **El Banco cuenta con 6,4 millones de clientes que usan regularmente servicios digitales** (las transacciones hechas a través de canales digitales ya suponen el 73% del total) y 6,3 millones de clientes que utilizan biometría.

● **Fortalecimiento de negocios:** *Santander Financiamentos* creó *joint ventures* con Hyundai y con Banco PSA Finance y lanzó un nuevo modelo digital que mejora el proceso de venta. En Banca Mayorista Santander estuvo presente en las mayores operaciones de fusiones y adquisiciones del país, situándose como primer banco de Brasil por este concepto.

● **Innovación en banca minorista:** en el negocio de nóminas creación de *Olé Consignado* con Banco Bonsucesso; iniciativas innovadoras en medios de pagos (*Santander Way*, *Getnet*, acuerdo con American Airlines). En el segmento de pymes, además de con sus servicios financieros, el banco cuenta con *Avançar*, un programa que ayuda a los empresarios en la formación de sus equipos y en la internacionalización.

● Santander está entre las **mejores empresas para trabajar** de Brasil según *Great Place to Work*.

● Santander Brasil ha incluido en el análisis de crédito aspectos sociales y ambientales en el caso de más de 1.000 empresas que son clientes del segmento Corporate-empresas.

### Datos destacados



**EMPLEADOS**  
46.728



**CLIENTES (millones)**  
34,3



**CRÉDITOS<sup>1,2</sup>**  
80.306 (+0,4%)



**BENEFICIO ATRIBUIDO<sup>1</sup>**  
1.786 (+15%)



**APORTACIÓN AL BENEFICIO DEL GRUPO**  
**21%**

1. Millones de euros, variación en moneda local. 2. Sin adquisición temporal de activos.

# México



Santander México es el tercer banco del país por cartera de crédito, con una cuota de mercado del 14%. La innovación al servicio del cliente es su principal fortaleza.

**+16%**  
clientes  
vinculados

**+46%**  
clientes  
digitales



Sede de Santander en México.



## PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Llegar a ser el 2º o 3º operador principal en la mayoría de los segmentos

Mejorar la franquicia de banca minorista

Mejoras en infraestructuras y digitalización

Aumentar el RoTE hasta c.17%

## CLAVES DEL EJERCICIO 2016

● **Foco en vinculación de clientes con el lanzamiento de programas como *Santander Plus***, el más innovador de la banca en México, que devuelve dinero a los clientes en función de sus operaciones. En su primer año cuenta ya con 1,1 millones de clientes.

● **Crecimiento de la cartera total de crédito en un 8% interanual.** Destacan empresas, pymes y consumo.

● **Tarjeta de viaje Santander-Aeroméxico**, la mejor oferta en su ámbito en el país, de la que se han emitido 430.000 desde su lanzamiento y será gestionada en exclusiva por Banco Santander durante los próximos 10 años.

● **Mejora, simplificación e innovación en la oferta de hipotecas:** la oferta se reduce de cuatro a dos productos hipotecarios, e incluye el lanzamiento de la *Hipoteca Personal*, la única en México que ofrece una tasa personalizada en función del historial del cliente.

● **El número de clientes digitales crece un 46% hasta los 1,3 millones.** La Suite Digital, la oferta de banca digital que integra distintos servicios, ofrece entre otros productos la *Súper Cuenta Go*, que permite la apertura y gestión de la cuenta de forma enteramente digital. También se pueden realizar consultas sobre seguros, con un Segurómetro; realizar inversiones por vía digital, y controlar los gastos mediante una aplicación.

● **Santander México destinará 15.000 millones de pesos** en los tres próximos años para inversiones e iniciativas estratégicas, entre las que destaca la modernización de canales, sistemas e infraestructura.

● Por su desempeño, Santander ha sido reconocido como **Most Socially Responsible Bank in México** por la *International Finance Magazine* (IFM). También ha logrado el primer lugar del sector bancario, y el segundo del ranking total del IPC Sustentable de la Bolsa Mexicana de Valores.

## Datos destacados



**EMPLEADOS**  
17.608



**CLIENTES (millones)**  
13,4



**CRÉDITOS<sup>12</sup>**  
28.017 (+8%)



**BENEFICIO ATRIBUIDO<sup>1</sup>**  
629 (+18%)

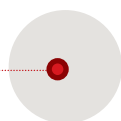


**APORTACIÓN AL BENEFICIO DEL GRUPO**  
**8%**

1. Millones de euros, variación en moneda local. 2. Sin adquisición temporal de activos.



## Chile



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



Work Café en Chile.

**+8%**  
clientes  
vinculados

**+4%**  
clientes  
digitales

### CLAVES DEL EJERCICIO 2016

- En 2016 Santander Chile logró una **mejora sustancial en los indicadores de satisfacción de clientes** gracias a la simplificación de procesos y a un mayor foco en el cliente, y cerrando así la brecha que existía con los principales competidores en materia de calidad de servicio.
- Innovador modelo de sucursales Work Café**, una nueva forma de hacer banca según los cambios experimentados por la sociedad. Estas oficinas cuentan con cafeterías integradas, una amplia área de trabajo colaborativo abierta a todo público y con wifi gratis.
- En 2016 **aumentó la cuota de mercado**, tanto en créditos como en depósitos. Crecimiento de los créditos del 7%, destacando ganancia de cuota de 22 pb. Los recursos de clientes crecen el 7%.
- Santander fue premiado Mejor Banco de Chile, según *Euromoney*, y Banco del Año en Chile por la revista *LatinFinance*.

### Datos destacados



1. Millones de euros, variación en moneda local. 2. Sin adquisición temporal de activos.

## Argentina Santander Río



Santander Río se consolida como el primer banco privado del país tras la compra del negocio minorista de Citi.



Oficina de Santander Select en Argentina.

**+6%**  
clientes  
vinculados

**+20%**  
clientes  
digitales

### CLAVES DEL EJERCICIO 2016

- Santander Río va a incorporar 500.000 clientes individuales y una red de 70 sucursales** al adquirir la red minorista de Citibank Argentina\*. Esta operación incluye un acuerdo con American Airlines y su programa de viajero frecuente AAdvantage®.
- Apertura de 17 nuevas sucursales en 2016 y 246 sucursales transformadas. **Santander Río banco pionero en innovación al abrir la primera oficina digital del país.**
- Mejora en los procesos internos: **implementación del sistema de Gestión Comercial +CHE** en la red de sucursales para ofrecer los servicios más apropiados en el mejor momento y por el canal más adecuado.
- Aumento de la cuota de mercado en créditos y depósitos.
- Santander Río** obtuvo la primera posición en el ranking **Great Place to Work**, fue reconocido Mejor Banco Digital de Argentina por *Global Finance* y **Mejor Banco 2016 según Euromoney y The Banker**.

### Datos destacados

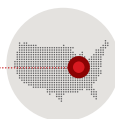


1. Millones de euros, variación en moneda local. 2. Sin adquisición temporal de activos.

\* Operación sujeta a la autorización de las autoridades pertinentes.



## Estados Unidos



Santander US avanzó de forma notable en sus objetivos, mejorando sus capacidades digitales y la oferta de productos, dando un mejor servicio al cliente y cumpliendo con los requerimientos regulatorios para construir un negocio más sólido.

**+5%**  
clientes  
vinculados

**+26%**  
clientes  
digitales



Oficina de Santander en Estados Unidos.



### PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Experiencia de cliente

Cumplir exigencias regulatorias

Mejorar rentabilidad

Mantener liderazgo en financiación de autos

### CLAVES DEL EJERCICIO 2016

El negocio de Santander en Estados Unidos se centra en la banca comercial y corporativa, a través de **Santander Bank** y en la financiación al consumo a través de **Santander Consumer USA**. Cuenta, además, con otros negocios de banca privada para no residentes en EE.UU., de banca de inversión y de banca comercial en Puerto Rico.

En 2016, Santander US concluyó la formación de un holding, Santander Holdings USA (SHUSA), que aúna a las unidades principales del país bajo una única gestión y estructura de gobierno con el fin de gestionar el riesgo de manera más eficaz.

Al mismo tiempo, **Santander US continuó progresando significativamente en la agenda regulatoria y avanzó en su programa de transformación** realizando fuertes inversiones para mejorar sus capacidades de gestión de riesgos, tecnológicas y financieras, lo que justifica, en su mayor parte, el descenso del beneficio en 2016.

**Santander Bank**, que cuenta con una presencia muy destacada en el noreste del país, se centró en 2016 en profundizar en sus relaciones con los clientes, a través de la colaboración entre las distintas líneas de negocio, mediante la simplificación de la oferta de productos y de la mejora de las capacidades digitales.

El número de clientes digitales aumentó un **26%** impulsados por el lanzamiento de una nueva aplicación que permite a los clientes acceder más fácilmente a la información de su cuenta mediante tecnología de huellas dactilares. Esto, unido a una mayor inversión en marketing, impulsó un crecimiento del 4% de los depósitos *core*.

En un entorno de tipos de interés al alza, Santander US fue capaz de combinar el crecimiento de los depósitos con un descenso en el coste de financiación.

En *Corporate and Commercial Banking* los créditos crecieron un 16%. En banca mayorista el trabajo estuvo enfocado en ofrecer a los clientes productos más adaptados a sus necesidades y en contar con una **mayor conectividad con el Grupo**.

**Santander Consumer USA** es una de las principales empresas de financiación al consumo del país, y cuenta con una infraestructura eficiente y escalable que le permite alcanzar altos niveles de rentabilidad. Su estrategia se centra en optimizar el *mix* de cliente; apalancarse en la plataforma de Chrysler Capital para crecer; mantener su posición de liderazgo en el mercado de titulizaciones de crédito; y en fortalecer sus programas de riesgo operativo, cumplimiento y protección al consumidor.

### Datos destacados



**EMPLEADOS**  
17.509



**CLIENTES** (millones)  
5,2



**CRÉDITOS**<sup>12</sup>  
89.638 (-2%)



**BENEFICIO ATRIBUIDO**<sup>1</sup>  
395 (-42%)



**APORTACIÓN AL BENEFICIO DEL GRUPO**  
5%

1. Millones de euros, variación en moneda local. 2. Sin adquisición temporal de activos.





# Santander Global Corporate Banking (SGCB)

SGCB

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



## PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

Consolidar posición de expertos en América Latina

Desarrollar productos de alto valor añadido con bajo consumo en capital

Aumentar oferta de productos para clientes de banca comercial

## CLAVES DEL EJERCICIO 2016

- SGCB ha alcanzado posiciones de referencia en *Cash Management*, *Export Finance*, préstamos corporativos sindicados, mercado de capitales, y financiaciones estructuradas en Europa y Latinoamérica.
- Cash Management** muestra una positiva evolución especialmente en Latinoamérica soportado por los altos tipos de interés.
- Export Finance** mantiene la tendencia de crecimiento, consolidándose como referencia en la industria.
- Trade & Working Capital Solutions.** SGCB refuerza sus capacidades y oferta de producto en el negocio de *Receivables*, con el objetivo de ser banco de referencia en este tipo de operativa.
- SGCB sigue siendo el banco de referencia en Europa y Latinoamérica con participaciones de primer nivel en transacciones significativas de **préstamos corporativos sindicados**.

- En financiaciones estructuradas, mantenemos una clara posición de liderazgo, tanto en Latinoamérica como en las geografías principales de Europa.
- En la actividad de mercados, positiva evolución de los ingresos del negocio de clientes, especialmente en el segmento corporativo, con fuertes crecimientos en Latinoamérica.
- En el mercado de capitales, SGCB sigue estando presente en las principales operaciones de Europa y Latinoamérica.
- Los ejercicios de eficiencia llevados a cabo por SGCB en las distintas geografías han permitido contener el crecimiento de costes especialmente en España y Estados Unidos.
- La evolución de los resultados (+30% en euros constantes) se apoya en la fortaleza y diversificación de los ingresos de los clientes.

## Datos destacados



CRÉDITOS<sup>12</sup>  
96.796 (+0,2%)



BENEFICIO ATRIBUIDO<sup>13</sup>  
2.089 (+30%)



APORTACIÓN AL BENEFICIO DEL GRUPO  
**25%<sup>3</sup>**

1. Millones de euros, variación en moneda constante. 2. Sin adquisición temporal de activos.

3. El resultado de esta unidad global está incluido en los datos de beneficio de países.





Un sistema de **gobierno corporativo eficaz** nos permitirá mantener la competitividad y la sostenibilidad a largo plazo del Grupo, afrontando nuestros objetivos estratégicos con un adecuado control y gestión de riesgos





# 3

## Informe de gobierno corporativo

- 60 Resumen ejecutivo
- 62 Introducción
- 63 Estructura de propiedad
- 66 El consejo de Banco Santander
- 86 Estructura de Grupo y sistema de gobierno
- 89 Los derechos de los accionistas y la junta general
- 91 El equipo directivo de Grupo Santander
- 93 Transparencia e independencia
- 95 Retos para 2017

### **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 Dow Jones Sustainability Index y FTSE4Good desde 2000 y 2002, respectivamente.

El objetivo es hacer las cosas de una manera **Sencilla y Personal y Justa**. Estas tres palabras son nuestra referencia y este año **hemos avanzado mucho**.

Nuestros equipos, clientes, nuestros accionistas y la sociedad así lo esperan

**Ana Botín, presidenta de Banco Santander**  
**Junta general de accionistas**

18 de marzo de 2016

## Resumen ejecutivo

### ● Cambios en la composición del consejo y sus comisiones

- El 27 de septiembre de 2016, a propuesta de la comisión de nombramientos, el consejo de administración acordó, tras haberse obtenido las autorizaciones regulatorias correspondientes, designar consejera independiente del Banco a Ms Homaira Akbari, ocupando la vacante que dejó D. Ángel Jado Becerro de Bengoa, tras renunciar a su cargo en la misma fecha. El consejo nombró también, a propuesta asimismo de la comisión de nombramientos, a Ms Homaira Akbari miembro de la comisión de innovación y tecnología.

La Sra. Akbari, es Doctora en Física Experimental de Partículas por la Tufts University y MBA por la Carnegie Mellon University y ha desarrollado una dilatada carrera empresarial en Francia y Estados Unidos, siendo consejera de diferentes compañías vinculadas a las nuevas tecnologías, asimismo es consejera delegada de la consultora AKnowledge Partners, compañía especializada en el *Internet de las Cosas*, seguridad, *Big Data* y análisis de datos.

El nombramiento de Ms Homaira Akbari será sometido a su ratificación en la próxima junta de accionistas.

- Adicionalmente, el 26 de abril de 2016, el consejo de administración del Banco, a propuesta de la comisión de nombramientos, acordó nombrar a D.ª Belén Romana García presidenta de la comisión de auditoría, en sustitución de D. Juan Miguel Villar Mir, que continúa como miembro de la misma.

Asimismo, el consejo de administración del Banco, a propuesta igualmente de la comisión de nombramientos, acordó en su sesión de 28 de octubre de 2016 nombrar a D.ª Belén Romana García miembro de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.

- Tras las modificaciones anteriormente mencionadas, el consejo de administración y sus comisiones cuentan con mayor diversidad en términos de nacionalidad, conocimientos, experiencia profesional y género.

### ● Actividades del consejo

- Durante el año 2016, el consejo se ha reunido 13 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 2016, 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 en todas las reuniones celebradas por la comisión de auditoría durante el año 2016, y han reportado al consejo en dos ocasiones.

### ● 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 a los accionistas. 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.
- En la junta general de accionistas de 18 de marzo de 2016 se anunció la propuesta del incremento en un 5% del dividendo total con cargo a los resultados del ejercicio 2016 respecto a los 0,20 euros correspondientes al ejercicio 2015, en línea con lo anteriormente indicado. Hasta la fecha, con cargo a los resultados de 2016 se han abonado 0,155 euros por acción, a través del *scrip dividend* – con un valor de 0,045 euros brutos por derecho de asignación gratuita – y de dos pagos en efectivo – de 0,055 euros cada uno –, estando previsto, de aprobarse la propuesta por la junta general, un último pago en efectivo el próximo mes de mayo de 0,055 euros por acción, que tras ser abonado supondrá el incremento del 5% del dividendo total con cargo a los resultados del ejercicio 2016 anteriormente mencionado.

### ● Atenciones estatutarias

- El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2016 a 4,6 millones de euros, que es un 23,9% inferior al importe máximo acordado por la junta general de accionistas de 18 de marzo de 2016.

## ● Retribuciones de los consejeros ejecutivos

- La junta general de accionistas de 18 de marzo de 2016 aprobó igualmente la ratio máxima del 200% entre los componentes variables y fijos de la remuneración total para el ejercicio 2016 para un máximo de 1.700 miembros del *colectivo identificado*, entre los que se incluyen los consejeros ejecutivos.

Asimismo, la referida junta general de accionistas de 18 de marzo de 2016 aprobó, con carácter vinculante, la política de remuneraciones de los consejeros de Banco Santander, S.A. para los ejercicios 2016, 2017 y 2018 y, con carácter consultivo, el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

- Inversores y analistas valoraron positivamente, entre otros extremos, las novedades introducidas en la política de remuneración de los consejeros, como han sido simplificar la estructura de los componentes variables de la remuneración, mejorar el ajuste por riesgo ex ante de la retribución variable y aumentar la incidencia de los elementos de largo plazo y las medidas plurianuales de desempeño, combinando de forma más efectiva los objetivos a corto y a largo plazo.

## ● Nombramientos en filiales

- El 16 de mayo de 2016, el consejo de supervisión de Bank Zachodni WBK nombró a Mr Michal Gajewski consejero delegado en sustitución de Mr Mateusz Morawiecki, que dejó el banco en noviembre de 2015 para formar parte del nuevo Gobierno polaco, como Vicepresidente y Ministro de Desarrollo. El nombramiento fue aprobado por la Autoridad de Supervisión Financiera polaca el 29 de noviembre de 2016.
- Asimismo, con fecha de 25 de noviembre de 2016, la junta general de Santander Brasil, previo informe favorable de la comisión de nombramientos de Banco Santander, S.A., nombró a D. Álvaro Antonio Cardoso de Souza presidente de Santander Brasil, con la condición de independiente, en sustitución de D. Jesús María Zabalza Lotina.

## ● 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 2016, además de otros documentos como el Informe anual, la memoria de sostenibilidad, la información con relevancia prudencial (Pilar III), el Informe anual de gobierno corporativo y el Informe anual sobre remuneraciones de los consejeros.

## ● Sistema de gobierno interno del Grupo

- Durante el año 2016 el Grupo ha continuado desarrollando y actualizado su sistema de gobierno, formado por un modelo de gobierno (*governance model*) que regula la relación matriz-filiales y unos marcos corporativos que lo desarrollan para las distintas funciones y ámbitos de decisión. Durante 2016 se han aprobado nuevos marcos corporativos (para la gestión de situaciones especiales y el de estrategia) y se han actualizado aquellos que se ha considerado necesario.
- Asimismo, el Grupo ha nombrado en 2016 un nuevo director global de gobierno interno, que está llevando a cabo un plan dirigido a adaptar una estructura en línea con las expectativas de los supervisores, que comprende la supervisión de la aplicación efectiva del modelo de gobierno matriz-filiales; el aseguramiento de la coherencia interna del sistema y de los distintos elementos que lo integran (modelo, marcos corporativos, procedimientos, políticas...); la identificación de áreas donde es necesaria la implantación de nuevas reglas; la gestión de la política de documentos normativos y la administración del repositorio donde están disponibles; la definición de reglas sobre el funcionamiento y documentación de decisiones de órganos colegiados; y la supervisión de la aplicación del sistema de gobierno en todo el Grupo.



# 1. Introducción

En un entorno económico como el actual, con diversidad de actores y escenarios, somos conscientes de que el gobierno corporativo constituye un factor esencial como palanca de creación de valor. En Santander, estamos continuamente diseñando propuestas de mejora, en línea con los más altos estándares internacionales, y ejecutándolas en actuaciones concretas, que contribuyen al refuerzo de la confianza de accionistas y otros *stakeholders*, así como de la sociedad en general.

Por ello, seguimos reforzando nuestro gobierno corporativo, con especial intensidad en el eficaz funcionamiento del consejo de administración. Para Santander, una gobernanza robusta constituye el elemento clave para garantizar un modelo de negocio sostenible a largo plazo.

Tenemos un consejo de administración con la cualificación, experiencia, conocimiento, dedicación y diversidad necesarios para alcanzar el objetivo de convertir a Santander en el mejor banco comercial.

En línea con la visión y misión del Banco (descritas en el primer capítulo del presente informe anual) 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, de capital y de liquidez; 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 tras la incorporación de Ms Homaira Akbari, el consejo de administración de Banco Santander cuenta con mayor diversidad en términos de nacionalidad, de conocimientos y experiencia profesional y de género.

## 2. Estructura de la propiedad

### » Número de acciones y participaciones relevantes

#### Número de acciones

En 2016, el Banco ha llevado a cabo una ampliación de capital en el marco del programa Santander Dividendo Elección, que se hizo efectiva el 4 de noviembre. En ella se emitieron 147.848.122 nuevas acciones, representativas del 1,02% del capital social de la entidad a cierre de 2015.

A 31 de diciembre de 2016, el capital social del Banco estaba representado por 14.582.340.701 acciones. A dicha fecha, la capitalización según cotización de cierre en el Sistema de Interconexión Bursátil (mercado continuo) de las bolsas españolas era de 72.313,8 millones de euros.

Todas las acciones incorporan los mismos derechos políticos y económicos.

#### Participaciones relevantes

A 31 de diciembre de 2016, los únicos titulares que figuraban en el registro de accionistas del Banco con una participación superior al 3%<sup>1</sup> eran State Street Bank and Trust Company, del 12,10%; The Bank of New York Mellon Corporation, del 8,86%; Chase Nominees Limited, del 5,98%; EC Nominees Limited, del 4,39%; y Clearstream Banking S.A., del 3,38%.

No obstante, el Banco entiende que dichas participaciones se tienen en custodia a nombre de terceros, sin que ninguno de estos tenga, en cuanto al Banco le consta, una participación superior al 3% en el capital o en los derechos de voto<sup>2</sup>.

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.<sup>a</sup> 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 Comisión Nacional del Mercado de Valores (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 el presidente del patronato de la Fundación Botín (actualmente D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea), completándose dicha información mediante hecho relevante de 6 de febrero de 2015.

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 Real Decreto 1362/2007, de 19 de octubre, por el que se desarrolla la Ley 24/1988, de 28 de julio, del Mercado de Valores, para definir el concepto de participación significativa.

2. En la web de la Comisión Nacional del Mercado de Valores ([www.cnmv.es](http://www.cnmv.es)) figura una comunicación de participación significativa efectuada por Blackrock, Inc. el 27 de octubre de 2016 donde se atribuye una participación indirecta en derechos de voto atribuidos a las acciones del Banco del 5,028% y una participación adicional del 0,043% a través de instrumentos financieros. No obstante, la entidad Blackrock, Inc no figuraba a la fecha de la indicada, ni a 31 de diciembre de 2016 en el registro de accionistas del Banco con una participación superior al 3% de los derechos de voto.

### Acciones comprendidas en la sindicación

A 31 de diciembre de 2016, la sindicación comprendía un total de 73.428.193 acciones del Banco (0,5035% de su capital social) según el siguiente desglose:

Suscriptores del pacto parasocial	Número de acciones
D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola O'Shea	612.696
D. Emilio Botín-Sanz de Sautuola O'Shea <sup>1</sup>	16.873.709
D. Francisco Javier Botín-Sanz de Sautuola O'Shea <sup>2</sup>	16.291.842
D.ª Paloma Botín-Sanz de Sautuola O'Shea <sup>3</sup>	7.835.293
D.ª Carmen Botín-Sanz de Sautuola O'Shea	8.636.792
PUENTEPUMAR, S.L.	-
LATIMER INVERSIONES, S.L.	-
CRONJE, S.L. Unipersonal <sup>4</sup>	17.602.582
NUEVA AZIL, S.L. <sup>5</sup>	5.575.279
<b>TOTAL</b>	<b>73.428.193</b>

1. Indirectamente 7.800.332 acciones a través de Puente San Miguel, S.L.U.
2. Indirectamente 11.447.138 acciones a través de Agropecuaria El Castaño, S.L.U.
3. Indirectamente 6.628.291 acciones a través de Bright Sky 2012, S.L.
4. Controlada por D.ª Ana Patricia Botín-Sanz de Sautuola O'Shea.
5. Controlada por D.ª 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 dependientes 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>3</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 disponga de ninguna información privilegiada o relevante. El responsable de la gestión de la autocartera es el director de dicho departamento.

### Datos fundamentales

A 31 de diciembre de 2016, las acciones de la sociedad, mantenidas en autocartera por la sociedad o sus sociedades dependientes, ascendían a 1.476.897, representativas del 0,010% del capital social a dicha fecha (a cierre de 2015, 40.291.209 acciones, el 0,279% del capital social del Banco a dicha fecha).

El siguiente cuadro recoge la media mensual de los porcentajes de autocartera durante los años 2016 y 2015.

### Media mensual de autocartera<sup>1</sup> % sobre el capital social del Banco<sup>2</sup>

	2016	2015
Enero	0,006%	0,200%
Febrero	0,029%	0,218%
Marzo	0,021%	0,233%
Abril	0,044%	0,246%
Mayo	0,050%	0,181%
Junio	0,051%	0,169%
Julio	0,015%	0,132%
Agosto	0,060%	0,187%
Septiembre	0,179%	0,244%
Octubre	0,064%	0,336%
Noviembre	0,026%	0,336%
Diciembre	0,017%	0,335%

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.

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

Las operaciones con acciones propias realizadas por las sociedades consolidadas durante el ejercicio 2016 han supuesto la adquisición de 319.416.152 acciones, equivalentes a un importe nominal de 159,7 millones de euros (importe efectivo de 1.380,5 millones de euros), y la venta de 358.230.464 acciones, por importe nominal de 179,1 millones de euros (importe efectivo de 1.604,8 millones de euros).

En el ejercicio 2016 el precio medio de compra de acciones del Banco fue de 4,32 euros por acción y el precio medio de venta de acciones del Banco de 4,48 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 14.889.813 euros de beneficio a favor del Banco (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.

Adicionalmente, la citada junta de 27 de marzo de 2015 acordó delegar en el consejo la facultad de emitir valores de renta fija convertibles y/o canjeables en acciones del Banco por un importe máximo total de la emisión o emisiones de 10.000 millones de euros o su equivalente en otra divisa, atribuyendo asimismo a los administradores la facultad de excluir total o parcialmente el derecho de suscripción preferente de los accionistas con los mismos límites aplicable al capital autorizado antes referido. El plazo del que disponen los administradores del Banco para hacer uso de esta delegación y acordar emisiones al amparo de la misma finaliza el 27 de marzo de 2020.

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

Además, la junta general ordinaria celebrada el 18 de marzo de 2016 aprobó los siguientes acuerdos:

1. Un aumento de capital social con cargo a reservas por importe máximo de 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 la fecha en que habitualmente se abona el segundo dividendo a cuenta de 2016, la posibilidad de recibir acciones liberadas por un importe equivalente al mismo.

El aumento de capital citado se ejecutó el 4 de noviembre de 2016, emitiéndose 147.848.122 nuevas acciones de 0,5 euros de valor nominal unitario (equivalente a 73.924.061 euros), que corresponden a un total del 1,02% del capital social del Banco a cierre de 2015.

2. Delegar en el consejo de administración, al amparo de lo dispuesto en el artículo 319 del Reglamento del Registro Mercantil, la facultad de emitir, en una o varias veces, hasta un importe de 50.000 millones de euros o su equivalente en otra divisa, en valores de renta fija, en cualesquiera de las formas admitidas en Derecho y, entre ellas, las de bonos, cédulas, pagarés, obligaciones y participaciones preferentes, o instrumentos de deuda de análoga naturaleza (incluyendo *warrants*, liquidables mediante entrega física o mediante diferencias). El plazo del que disponen los administradores del Banco para ejecutar el acuerdo referido finaliza el 18 de marzo de 2021, al término del cual quedará cancelado por caducidad en la parte que no haya sido ejercitado.

A la fecha del presente documento no se ha hecho uso de esta autorización en 11.834 millones de euros.

3. Delegar en el consejo de administración, al amparo de lo previsto en el artículo 297.1.a) de la Ley de Sociedades de Capital, 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



**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** por la Universidad Bryn Mawr College (Pennsylvania, Estados Unidos).

Se **incorpora a Banco Santander** tras trabajar en JP Morgan (Nueva York, 1980-1988). En 1992 fue nombrada directora general. Entre 1992 y 1998 lideró la expansión de Santander en Latinoamérica. En 2002, es nombrada presidenta ejecutiva de Banesto. Entre 2010 y 2014 fue consejera delegada de Santander UK. En 2014 es nombrada presidenta ejecutiva de Santander.

**Otros cargos relevantes:** miembro del consejo de administración de The Coca-Cola Company y del consejo asesor del Massachusetts Institute of Technology (*MIT's CEO Advisory Board*). Es fundadora y presidenta de las Fundaciones CyD (que apoya la educación superior) y de Empieza por Educar (la filial española de la ONG internacional Teach for All).

## **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 **incorporó 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 Holding 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 Zachodni WBK, S.A. Asimismo, ha sido consejero de Bolsas y Mercados Españoles.

## **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 **incorporó al consejo** en 2015.

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

**Otros cargos relevantes:** en la actualidad, es presidente no ejecutivo de Moneysupermarket.com Group plc y consejero no ejecutivo de Santander UK plc y de Jardine Lloyd Thompson Group plc. Previamente, fue presidente no ejecutivo de Aon UK Ltd (2012-2015), fundador y socio director de la división cotizada de capital privado de 3i Group plc., presidente y consejero delegado de Marsh Europe. Asimismo, fue consejero coordinador independiente de Close Brothers Group plc (2006-2014) y Catlin Group Ltd (2010-2014). Anteriormente, trabajó en JPMorgan Chase durante dieciocho años y en Bank of America durante cuatro años.

## **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., de Vallehermoso, S.A. y de Merlin Properties, SOCIMI, S.A. En la actualidad, es también consejero no ejecutivo de Inditex.

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

Ejecutiva, internacional e innovación y tecnología.





**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:** fue 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 asesor internacional de Goldman Sachs International. 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 Corporación 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.



**Ms Homaira Akbari**

*Consejera externa (independiente)*

**Nacida en 1961** en Teherán (Irán).

Se **incorporó al consejo** en 2016.

**Doctora en Física Experimental de Partículas** por la Tufts University y MBA por la Carnegie Mellon University.

Es consejera delegada de AKnowledge Partner, LLC.

**Otros cargos relevantes:** en la actualidad, es consejera externa de Gemalto NV, Landstar System, Inc. y Veolia Environment S.A. Ms Akbari ha sido además presidente y consejera delegada de Sky Bitz, Inc., directora general de True Position Inc., consejera externa de Covisint Corporation y US Pack Logistics LLC y ha ocupado varios cargos en Microsoft Corporation y en Thales Group.

**Comisiones del consejo de las que es miembro**  
Innovación y tecnología.



**D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca**

*Consejero externo*

**Nacido en 1952** en Madrid.

Se **incorporó 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 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 forma parte del patronato de la Fundación Princesa de Girona.



**D.ª Sol Daurella Comadrán**

*Consejera externa (independiente)*

**Nacida en 1966** en Barcelona.

Se **incorporó al consejo** en 2015.

**Licenciada en Ciencias Empresariales** y MBA por ESADE.

Es presidenta ejecutiva de Olive Partners, S.A. y ocupa diversos cargos en sociedades del Grupo Cobega. Asimismo, es presidenta de Coca Cola European Partners, Plc.

**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 Barcelona desde 1992.

**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 **incorporó 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 Grupo Finaccess, S.A.P.I.

**Otros cargos relevantes:** el

Sr. Fernández ha sido además consejero de Anheuser-Busch Companies, LLC y de Televisa S.A. de C.V., entre otras. En la actualidad, es consejero no ejecutivo de Inmobiliaria Colonial, S.A. y miembro del consejo de supervisión de AmRest Holdings, SE.

**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 y psicóloga.**

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

**Otros cargos relevantes:** ha sido rectora de la Universidad Ramon Llull, vocal del Consejo General del Poder Judicial, miembro del comité permanente de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE) y directora general del centro de estudios jurídicos del Departamento de Justicia de la Generalitat de Catalunya.

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

Internacional e innovación y tecnología.



● Con la incorporación de Ms Homaira Akbari como nueva consejera, el consejo refuerza su diversidad en términos de nacionalidad, conocimientos, experiencia profesional y género, tras un riguroso proceso de selección basado en la valoración de las capacidades de sus miembros (matriz de competencias) y en la identificación de los perfiles más idóneos para la consolidación de los objetivos estratégicos del Grupo, de acuerdo con los principios establecidos en la política de selección y sucesión de consejeros del Banco. Este proceso ha sido liderado por la comisión de nombramientos.



**D.ª Belén Romana García**

*Consejera externa (independiente)*

**Nacida en 1965** en Madrid.

Se **incorporó 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.

**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 (presidenta) y supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento.



**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 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 Villar Mir.

**Otros cargos relevantes:**

ha sido Ministro de Hacienda y vicepresidente del gobierno para Asuntos Económicos entre 1975 y 1976. Asimismo, ha sido presidente de Grupo OHL, 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 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 presidente de la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado y 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.

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

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

## » Reección de consejeros en la junta general ordinaria de 2017

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 2017, que se prevé celebrar el día 6 o 7 de abril, 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.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea, D. José Antonio Álvarez Álvarez, D. Rodrigo Echenique Gordillo, D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer y D.ª Belén Romana García, los tres primeros como consejeros ejecutivos y las otras dos como consejeras independientes.

Asimismo, se someterá a la junta general la ratificación del nombramiento de Ms Homaira Akbari 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 que se someterán a la aprobación de la junta general ordinaria de accionistas de 2017.

Cada una de las reelecciones y ratificaciones se someterá al voto separado de la junta, de acuerdo con el artículo 21.2 del Reglamento de la Junta.

## » Función

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

4. Los Estatutos sociales y el Reglamento del Consejo de Banco Santander figuran publicados 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		■	■		P	P	P		■
	D. Rodrigo Echenique Gordillo	■		■					■	■
	D. Matías Rodríguez Inciarte	■		■						■
	D. Guillermo de la Dehesa Romero		E	■		■	■	■	■	■
Vocales	Ms Homaira Akbari <sup>6</sup>		■							■
	D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca		E	■		■	■	■	■	■
	D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea		D							
	D.ª Sol Daurella Comadrán		■			■	■			
	D. Carlos Fernández González		■		■	■		■		
	D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer		■						■	■
	D.ª Belén Romana García		■		P			■		
	D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga		■	■	■		■	■		
	D. Juan Miguel Villar Mir		■		■			■		
Total										
Secretario general y del consejo	D. Jaime Pérez Renovales			■	■	■	■	■	■	■

1. Datos a 31 de diciembre de 2016.

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 64.

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





El Reglamento del Consejo (artículo 3) reserva a este, con carácter indelegable, la aprobación de las políticas y estrategias generales y la supervisión de su aplicación, incluyendo, 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 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 su condición de tal, 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 operaciones vinculadas. En el caso de determinadas materias indelegables, la comisión ejecutiva podrá adoptar las correspondientes decisiones 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 Reglamento del Consejo (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
612.696	17.602.582	-	<b>18.215.278<sup>3</sup></b>	<b>0,125%</b>	04.02.1989	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
697.913	1.348	-	<b>699.261</b>	<b>0,005%</b>	25.11.2014 <sup>4</sup>	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
20.099	-	-	<b>20.099</b>	<b>0,000%</b>	25.11.2014 <sup>5</sup>	18.03.2016	Primer semestre de 2019	11.02.2016
822.927	14.184	-	<b>837.111</b>	<b>0,006%</b>	07.10.1988	28.03.2014	Primer semestre de 2017	13.02.2014
1.475.161	308.163	-	<b>1.783.324</b>	<b>0,012%</b>	07.10.1988	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
148	-	-	<b>148</b>	<b>0,000%</b>	24.06.2002	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
22.000	-	-	<b>22.000</b>	<b>0,000%</b>	27.09.2016	27.09.2016	Primer semestre de 2019	26.09.2016
3.067.201	-	-	<b>3.067.201</b>	<b>0,021%</b>	30.06.2015 <sup>7</sup>	18.03.2016	Primer semestre de 2019	11.02.2016
4.793.481	11.498.361	116.250.993	<b>132.542.835</b>	<b>0,909%</b>	25.07.2004	18.03.2016	Primer semestre de 2019	11.02.2016
128.263	412.521	-	<b>540.784</b>	<b>0,004%</b>	25.11.2014 <sup>8</sup>	18.03.2016	Primer semestre de 2019	11.02.2016
16.840.455	-	-	<b>16.840.455</b>	<b>0,115%</b>	25.11.2014 <sup>5</sup>	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
5.405	-	-	<b>5.405</b>	<b>0,000%</b>	30.03.2012	28.03.2014	Primer semestre de 2017	17.02.2014
150	-	-	<b>150</b>	<b>0,000%</b>	22.12.2015	18.03.2016	Primer semestre de 2019	11.02.2016
270.585	-	-	<b>270.585</b>	<b>0,002%</b>	26.03.2007	18.03.2016	Primer semestre de 2019	11.02.2016
1.199	-	-	<b>1.199</b>	<b>0,000%</b>	07.05.2013	27.03.2015	Primer semestre de 2018	20.02.2015
<b>28.757.683</b>	<b>29.837.159</b>	<b>116.250.993</b>	<b>174.845.835</b>	<b>1,198%</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 6 o 7 de abril de 2017, 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

Compromiso del consejo<sup>1</sup>

Número de acciones

174.845.835

el 1,2% del capital social

Valor en bolsa

868

millones de euros

Cotización de la acción

4,959

euros

1. Datos a 31 de diciembre de 2016.

## » Tamaño y composición del consejo

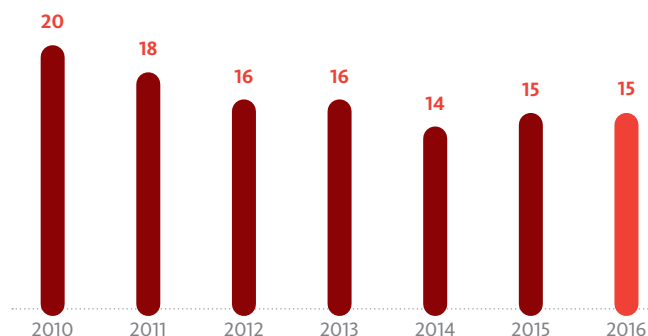
Desde finales de 2010, el tamaño del consejo se ha reducido en un 25%, pasando de 20 a 15 miembros.

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 ha procedido a verificar el carácter de cada consejero. Su propuesta ha sido elevada al consejo, que la ha aprobado en su sesión de 21 de febrero de 2017.

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, Cronje, S.L., Puente de San Miguel, S.L.U., 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 2016 a un 1,034% 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 duodécimo 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), Ms Homaira Akbari, D.ª Sol Daurella Comadrán, D. Carlos Fernández González, D.ª Esther Giménez-Salinas i Colomer, D.ª Belén Romana García, D.ª 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 el umbral mínimo de al menos la mitad del total 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 duodécimo 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.

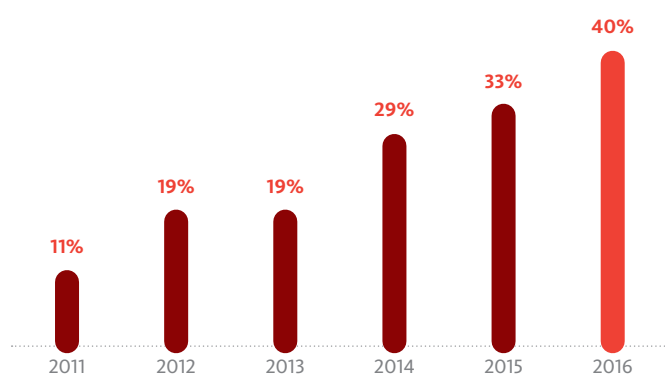
Por lo que se refiere a la diversidad de género, tanto la comisión de nombramientos como el consejo de administración son conscientes de la importancia de fomentar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres y de la conveniencia de incorporar al consejo mujeres que reúnan los requisitos de capacidad,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

**La comisión de nombramientos, en su reunión de 26 de enero de 2016, acordó elevar el objetivo de representación para el sexo menos representado en el consejo, al 30% de todos sus miembros. Este objetivo se ha visto superado al representar actualmente el 40%.**

En la actualidad, hay seis 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: Ms Homaira Akbari, 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 (40%) 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 julio de 2016, el porcentaje de consejeras en las grandes empresas cotizadas era de media del 23,3% para el conjunto de los 28 países de la Unión Europea y del 20,2% para España.

### ● Evolución del porcentaje de mujeres en el consejo

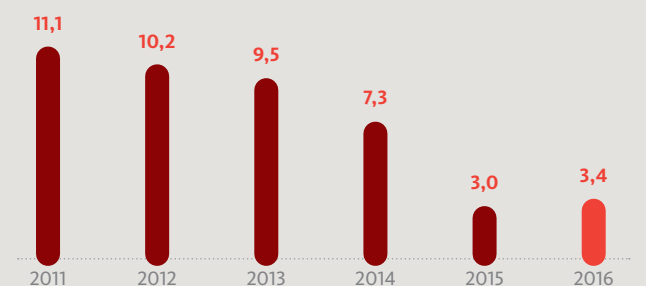


En la tabla que se incluye a continuación puede observarse el número y porcentaje de mujeres en el consejo y en cada una de las comisiones del mismo.

	Número de vocales	Número de consejeras	% de consejeras
Consejo	15	6	40,0%
Comisión ejecutiva	8	2	25,0%
Comisión de auditoría	4	2	50,0%
Comisión de nombramientos	5	1	20,0%
Comisión de retribuciones	5	2	40,0%
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	7	2	30,0%
Comisión internacional	6	2	33,3%
Comisión de innovación y tecnología	9	3	33,3%

### 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 poco más de tres años.



### » Equilibrio en la estructura de gobierno corporativo

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. Asimismo, el *lead director* dirige la evaluación periódica de la presidenta y coordina su plan de sucesión.
- La comisión de auditoría está presidida por una consejera independiente, que ejerce como *financial expert*.
- 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, el consejo, a propuesta de la comisión de nombramientos, aprobó respectivamente, en sus reuniones de 30 de noviembre de 2016 y 24 de enero de 2017, i) la política de sucesión del Grupo; y ii) la política de selección y sucesión de consejeros.

### » 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, previendo que en esos casos sea sustituida por un vicepresidente, 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.

## 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 y corporativo 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 y las funciones de control, dependen del consejero delegado, sin perjuicio del acceso directo de estas últimas al consejo de administración.
- Asimismo le reportan los *country heads* que representan al Grupo en los países en los que opera.



## » 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 los Estatutos. 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.

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

### Comparativa de reuniones celebradas\*

	Santander	Media España	Media Estados Unidos	Media Reino Unido
Consejo	13	11,3	8,4	7,7
Comisión ejecutiva	52	9,4	-	-
Comisión de auditoría	10	7,7	8,6	5,1
Comisión de nombramientos	10	6,0	4,8	3,7
Comisión de retribuciones	9	6,0	6,1	5,1
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	12	16,0	-	5,5

\* Fuente: Índices Spencer Stuart 2016 de Consejos de Administración (España, Estados Unidos y Reino Unido).

## » 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.

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

El Reglamento del Consejo (artículo 17.4.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.

Asimismo, el 27 de septiembre de 2016, a propuesta de la comisión de nombramientos, el consejo de administración acordó designar vicesecretario del consejo a D. Óscar García Maceiras.

## » Funcionamiento del consejo

Durante el ejercicio 2016, el consejo de administración se ha reunido 13 veces.

El consejo celebra sus reuniones de acuerdo con un calendario y una agenda de asuntos anual, sin perjuicio de las materias que se vayan incorporando a la misma o las reuniones adicionales que haya que celebrar de acuerdo con lo requerido por las circunstancias. 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 2016 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 2016.



### » Dedicación a las tareas del consejo

El deber de diligente administración de los consejeros exige, entre otros, 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.

### » Formación de consejeros y programa de información o inducción para nuevos consejeros

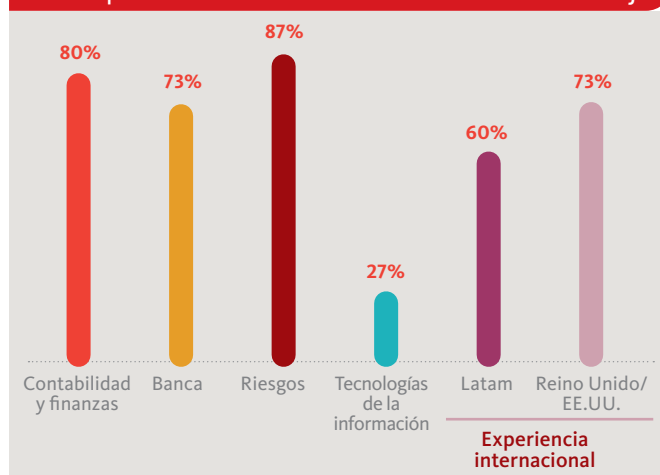
Como resultado del proceso de autoevaluación del consejo efectuado en 2005, se puso en marcha un programa continuado de formación de consejeros.

En el marco del programa continuado de formación de consejeros que tiene el Banco, durante 2016 se han celebrado diez 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: multicanalidad y transformación digital; *corporate defense*; riesgos no financieros: riesgo de modelo y riesgo reputacional; desarrollos regulatorios de capital; apetito de riesgos de cumplimiento y conducta y sistemas de aprobación de la comercialización de productos.

Asimismo, 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. En este sentido, la consejera nombrada en 2016, Ms Homaira Akbari atendió a un programa de formación específico para nuevos consejeros en el que se abordaron los siguientes asuntos:

- Presentación general del Grupo y del contexto regulatorio en el que opera.
- Cumplimiento.
- Capital.
- Liquidez y gestión de balances.
- Presupuesto y estados financieros.
- Principales geografías y negocios del Grupo.
- Áreas de apoyo más relevantes (Tecnología y Operaciones, Riesgos, Auditoría, Recursos Humanos, Organización y Costes).
- Innovación.
- Gobierno corporativo y gobierno interno.
- Sostenibilidad, comunicación y marca Santander.

### % Competencias relevantes de los miembros del consejo





## ● 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.

### Autoevaluación del consejo

De acuerdo con el artículo 19.7 del Reglamento del Consejo, este debe evaluar una vez al año su funcionamiento y la calidad de sus trabajos. La evaluación debe hacerse por un asesor independiente cada tres años, siendo la última la realizada en 2015.

Algunas medidas concretas o prácticas adoptadas como consecuencia de la evaluación del consejo en el ejercicio 2015 han sido las siguientes:

- Celebración de reuniones anuales dedicadas al análisis de temas estratégicos para el Grupo.
- Información a los miembros del consejo de todas las opiniones e informaciones emitidas por analistas financieros e inversores institucionales acerca del Banco.
- Revisión de la composición del consejo, mediante la incorporación de nuevos consejeros independientes con un perfil más internacional y reforzando la diversidad, así como son conocimientos en estrategia digital.
- Incremento de las reuniones en los días previos a las sesiones del consejo para aumentar el nivel de relación entre los miembros del consejo, así como la interacción entre los consejeros y los directivos de la compañía.
- Involucración del consejo en la gestión de talento, mediante la implantación de los comités de talento responsables de la evaluación y de los planes de sucesión y su reporte a la comisión de nombramientos y al consejo.

De acuerdo con el artículo 17.4.j) del Reglamento del Consejo, la comisión de nombramientos, en sesión de 18 de noviembre de 2016, acordó el inicio del proceso de evaluación del consejo durante el ejercicio 2016, que se ha realizado internamente.

Para el ejercicio de evaluación, se ha partido de la información recabada de los consejeros mediante un cuestionario de preguntas, en un proceso confidencial y anónimo, que ha sido completado con entrevistas personales con los consejeros llevadas a cabo por el presidente de la comisión de nombramientos.

La evaluación del consejero coordinador ha sido realizada por todos los consejeros externos. Por su parte, el consejero coordinador ha liderado la evaluación de la presidenta.

El proceso de evaluación se ha centrado en los siguientes ámbitos:

- En cuanto al consejo en su conjunto: estructura; organización y funcionamiento; dinámica y cultura interna (planificación de reuniones, apoyo a los consejeros y formación); conocimientos y diversidad; y desempeño de la función de supervisión. Asimismo, se han evaluado cuestiones relacionadas con estrategia, así como cuáles deberían ser sus retos y prioridades para el ejercicio 2017 y otros asuntos de interés.
- En cuanto a las comisiones: composición; funcionamiento; apoyo y reporte al consejo; contenidos y sus principales retos y prioridades para el ejercicio 2017.
- En cuanto al consejero coordinador: desempeño de sus funciones, liderazgo, relación con inversores institucionales, dedicación, y evolución del papel desempeñado.

De los resultados obtenidos en el proceso de evaluación del funcionamiento del consejo y de sus comisiones se desprende: el elevado nivel de compromiso y dedicación de todos los consejeros; el eficaz funcionamiento de todas las comisiones; la calidad de los debates del consejo y el tiempo dedicado a los asuntos que se le someten; la planificación anual del consejo y el nivel y calidad de los documentos entregados en las mismas; y la utilidad de la reunión estratégica anual.

Asimismo, se constata una clara segmentación de responsabilidades entre las funciones de la presidenta y del consejero delegado y un incremento gradual de la actividad del *lead director* en el apoyo a los consejeros externos, programando reuniones periódicas con ellos para evaluar las actividades y el funcionamiento del consejo.

El informe con las conclusiones y el resultado de la evaluación del funcionamiento del consejo y de sus comisiones durante el ejercicio 2016 se presentó al consejo en la reunión que tuvo lugar el 24 de enero de 2017, que sobre la base de ellas y de los correspondientes informes de actividades de las comisiones durante el ejercicio 2016, aprobó un plan de acción que integra, entre otras, mejoras en los siguientes ámbitos:

- Incrementar el tiempo dedicado a transformación digital y tecnológica, recursos humanos, sucesión y talento, seguridad informática, entorno competitivo e innovación.
- Reforzar la cooperación entre las comisiones de los órganos de gobierno de las diferentes entidades del Grupo, especialmente en materia de auditoría, nombramientos y riesgos, regulación y cumplimiento.
- Seguimiento y actualización continuada de planes de sucesión robustos y contrastados para el consejo, sus comisiones y los puestos directivos clave.

## » 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, precedidas del correspondiente proceso de selección, ser objeto del informe y de la 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\*

De acuerdo con los citados criterios de selección de consejeros que constan en los artículos 6.1 del Reglamento del Consejo y 42.4 de los Estatutos sociales, con fecha 23 de enero de 2017, la comisión revisó la política de selección y sucesión de consejeros, así como las conclusiones del proceso de autoevaluación anual del consejo, llevado a cabo en 2016. Tras esta autoevaluación, el consejo de administración, en reunión celebrada el 21 de febrero de 2017, a propuesta de la comisión de nombramientos, procedió a revisar su composición y elaboró la siguiente matriz de competencias, de cuyo análisis resultó la conveniencia de seguir reforzando las competencias relativas a nuevas tecnologías y banca.

		Presidenta	Consejero delegado	Vicepresidentes				Vocales								
				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	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	General	●	●	●	●	●	●	●			●	●	●		●	●
	Banca	●	●	●	●	●	●	●			●	●			●	●
Experiencia internacional	Nacionalidad no española			●						●	●					
	España	●	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●	●	●	●
	Latam	●	●		●	●	●	●	●		●			●		
	Reino Unido/EE.UU.	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●					●
	Otros	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		●
	Contabilidad y finanzas	●	●	●	●	●	●			●		●	●	●	●	●
	Sector consumo	●	●		●	●	●			●	●	●		●		●
	Riesgos	●	●	●	●	●	●	●		●	●		●	●	●	●
	Servicio público/ Universidad/ Investigación	●		●	●	●	●		●	●	●	●	●	●	●	●
	Tecnologías de la información	●	●							●	●			●		
	Estrategia	●	●	●	●	●	●	●		●	●	●		●		●
	Regulación/ Relaciones con reguladores	●	●	●	●	●	●	●		●	●				●	●
	Experiencia en gobierno corporativo	●	●	●	●	●	●	●		●	●		●	●	●	●
	Diversidad de género	●							●	●		●	●			●

● Habilidades como ejecutivo ● Habilidades como no ejecutivo ● Condición \* Datos a febrero de 2017

Número total de consejeros independientes 8

Número total de miembros del consejo 15





## » 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 la Ley 10/2014 de 26 de junio, de ordenación, supervisión y solvencia de entidades de crédito y en la Directiva 2013/36/UE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 26 de junio de 2013, relativa al acceso a la actividad de las entidades de crédito y a la supervisión prudencial de las entidades de crédito y las empresas de inversión, 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 18 de marzo de 2016 aprobó una ratio máxima entre los componentes fijos y variables de la remuneración de los consejeros ejecutivos para el ejercicio 2016 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.

El consejo de administración ha aprobado, a propuesta de la comisión de retribuciones, la adaptación de los contratos de los consejeros ejecutivos por el desempeño de funciones distintas de las de administrador a la Circular 2/2016, de 2 de febrero, del Banco de España, a las entidades de crédito, sobre supervisión y solvencia.

### Retribución del consejo en 2016

El importe total devengado por el consejo en atenciones estatutarias ha ascendido en 2016 a 4,6 millones de euros, que es un 23,9% 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 2016 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*.

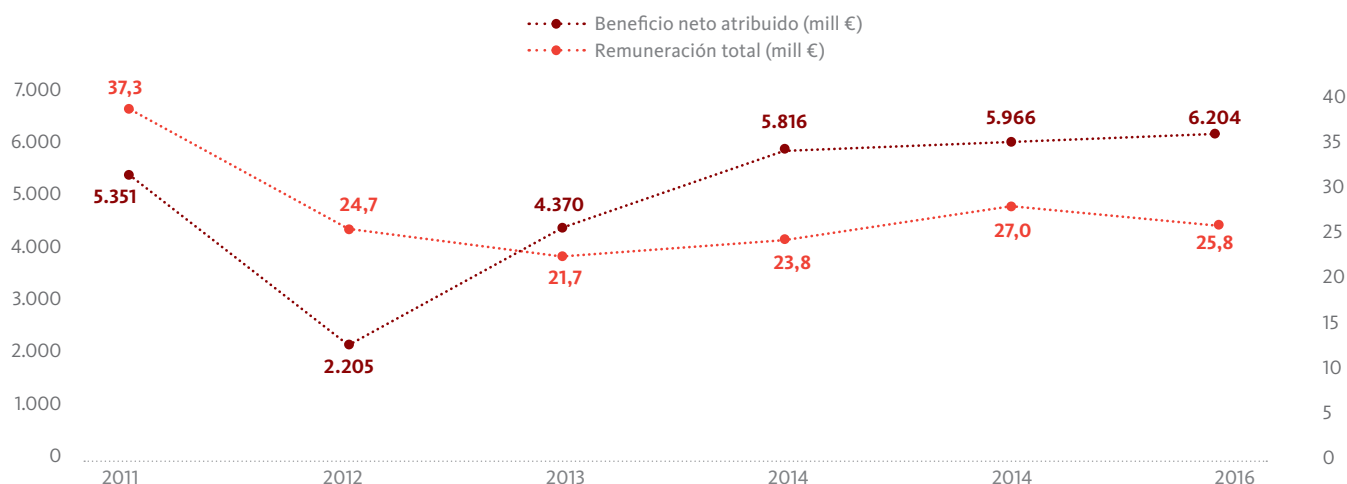
### Anticipación y adaptación al marco regulatorio

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.

### ● 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.

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 CNMV (modificada por la Circular 7/2015, de 22 de diciembre).

En el año 2016, el informe correspondiente al ejercicio 2015 se sometió a los accionistas en la junta general celebrada el día 18 de marzo, como punto separado del orden del día y con carácter consultivo, obteniendo un porcentaje de votos a favor del 91,507%.

También se sometió a la aprobación de la junta general ordinaria del 18 de marzo de 2016 con carácter vinculante la política de remuneraciones de los consejeros para 2016, 2017 y 2018, de conformidad con el nuevo artículo 529 novodecies de la Ley de Sociedades de Capital, habiendo sido aprobada con el voto favorable del 91,467%.

Finalmente, se someterá a la junta general ordinaria que se prevé celebrar el día 6 o 7 de abril, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, como punto separado del orden del día y con carácter consultivo el informe anual sobre remuneraciones de los consejeros de 2016 y con carácter vinculante la política de remuneraciones de los consejeros para 2017, 2018 y 2019.

### 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.

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

#### Deberes

Los deberes de los consejeros se regulan en el Reglamento del Consejo, que se ajusta a lo previsto tanto en la normativa española vigente como en las recomendaciones del código 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 privilegiada o 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.

### Algunas medidas impulsadas por el consejo

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

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

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

La junta estableció un importe máximo de seis millones de euros que sólo podrá ser modificado por decisión de la 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 propusieron 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 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 aumentar el peso de la retribución condicionada a objetivos a largo plazo referidos al beneficio por acción, el retorno total para sus tenedores, objetivos de capital y rentabilidad.
  - 2016: modificaciones en la política retributiva de los consejeros ejecutivos
- Se ha propuesto a la junta general de accionistas que se prevé celebrar el día 6 o 7 de abril, en primera o segunda convocatoria, respectivamente, la aprobación de algunas modificaciones en la política retributiva de los consejeros ejecutivos dirigidas a:
- Simplificar el sistema de métricas, permaneciendo las más relevantes fijadas en la política.
  - Aumentar el peso en la retribución individual de los comportamientos corporativos que integran la cultura Sencillo, Personal y Justo de Grupo Santander

## 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 y a la prevista en el Reglamento del Consejo de Administración, 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 2016 se han producido 95 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 95 casos es el siguiente: en 28 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 o relacionadas con ellos; en 51 ocasiones se trataba de aspectos retributivos o de concesión de préstamos o créditos; en nueve ocasiones cuando se debatieron propuestas de inversión o de financiación u otras operaciones de riesgo a favor de sociedades relacionadas con alguno de los consejeros; en cinco ocasiones la abstención se produjo en cuanto a la verificación anual del carácter de los consejeros que, conforme al artículo 6.3 del Reglamento del Consejo, realizó la comisión de nombramientos; y 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 la junta general ordinaria de accionistas de 18 de marzo de 2016, se aprobó modificar los artículos 53, 54, 54 bis y 54 ter de los Estatutos para elevar el número máximo de miembros de las comisiones de auditoría, nombramientos, de retribuciones y de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, fijado anteriormente en siete consejeros, a un máximo actual 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 2016 celebró 52 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 2016 celebró 10 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 cuatro miembros son consejeros externos independientes.

D.<sup>a</sup> Belén Romana García, presidenta de la comisión, es considerada *financial expert*, tal y como se define en el Modelo 20-F de la *Securities Exchange Commission* (SEC), de acuerdo con la Sección 407 de la Ley Sarbanes-Oxley, dada su formación y experiencia en materia de contabilidad, auditoría y gestión de riesgos.

Finalmente, al objeto de llevar a cabo un correcto ejercicio de sus facultades decisorias en materia de contratación de servicios distintos a los de auditoría por parte del auditor externo, en su sesión de 20 de abril de 2016, la comisión de auditoría aprobó la Política de aprobación de servicios distintos de los de auditoría realizados por el auditor externo, que recogiendo las últimas normativas nacionales e internacionales, regula el procedimiento de aprobación de servicios relacionados con la auditoría y servicios distintos a los de auditoría realizados por el auditor de cuentas del Grupo, así como el régimen de limitación de honorarios. La comisión deberá aprobar cualquier decisión de contratación de servicios distintos a los de auditoría no prohibidos por la normativa aplicable, tras haber evaluado adecuadamente las amenazas a la independencia y las medidas de salvaguarda aplicadas de conformidad con dicha normativa.

### Comisión de nombramientos

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

Durante 2016, la comisión se ha reunido en 10 ocasiones.

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.

En la actualidad, está formada por cinco consejeros externos, tres 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 proponiendo también para la alta dirección su política retributiva.

Durante 2016, la comisión se ha reunido en 9 ocasiones.

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.

En la actualidad, está formada por cinco consejeros externos, tres 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; y temas de gobierno corporativo y regulación.

Durante 2016, la comisión se ha reunido en 12 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.

### 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 ampliar sus funciones, reformando el artículo 17 quinquies del Reglamento del Consejo por acuerdo de este de 26 de enero de 2016.

Corresponde a la comisión de innovación y tecnología entre otras funciones: (i) estudiar e informar 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.

Durante 2016, la comisión se ha reunido en 3 ocasiones.

Está compuesta por nueve consejeros, cuatro ejecutivos y cinco externos, tres de los cuales son independientes.

\*\*\*

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

Asimismo, todos los miembros del consejo que no lo sean también de la comisión ejecutiva pueden asistir a las sesiones de esta, para lo que serán convocados por el presidente. Durante el ejercicio 2016, los consejeros que no pertenecen a la comisión ejecutiva asistieron de media a 10,9 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 2016. Asimismo, el informe de la comisión de retribuciones incluye el de la política de remuneraciones de los consejeros. Todos estos informes se ponen a disposición de los accionistas como parte de la documentación anual del Banco correspondiente al ejercicio 2016.

## » Consejo asesor internacional

El nuevo consejo asesor internacional de Banco Santander, integrado por expertos en estrategia, tecnologías de la información e innovación externos al Grupo, celebró su primera reunión el 26 de abril de 2016 en Boston (Estados Unidos).

El objetivo del consejo asesor internacional es prestar asesoramiento estratégico al Grupo, con especial énfasis en innovación, transformación digital, ciberseguridad y nuevas tecnologías. También aporta su visión sobre tendencias de los mercados de capitales, gobierno corporativo, marca y reputación, regulación y cumplimiento y servicios financieros globales con foco en el cliente. Está previsto que el consejo asesor internacional se reúna al menos dos veces al año.



Primera reunión del consejo asesor internacional en Boston (Estados Unidos), celebrada el 26 de abril de 2016.

### Presidente

Mr Larry Summers  
Exsecretario del Tesoro Estadounidense y presidente  
emérito de Harvard University

### Vocales

Ms Sheila Bair  
Expresidenta  
de la Federal  
Deposit  
Insurance  
Corporation  
y rectora de  
Washington  
College

Mr Francisco  
D'Souza  
Consejero  
delegado de  
Cognizant y  
consejero de  
General Electric

Mr George Kurtz  
Consejero  
delegado y  
cofundador de  
CrowdStrike

Ms Blythe  
Masters  
Consejera  
delegada de  
Digital Asset  
Holdings

Mr Charles  
Phillips  
Consejero  
delegado de  
Infor y exdirector  
general de  
Oracle

Mr Mike Rhodin  
Director general  
de IBM Watson

Ms Marjorie  
Scardino  
Exconsejera  
delegada del  
Grupo Pearson  
y miembro  
del consejo de  
administración  
de Twitter

Mr James  
Whitehurst  
Consejero  
delegado de  
Red Hat

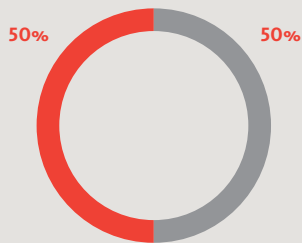
### Secretario

D. Jaime Pérez Renovales

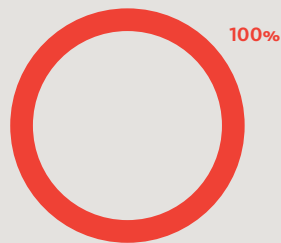
## Composición de las comisiones del consejo

● Ejecutivos ● No ejecutivos

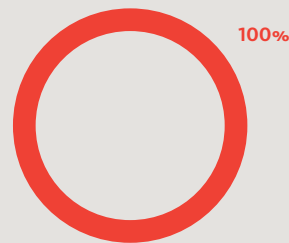
## Comisión ejecutiva



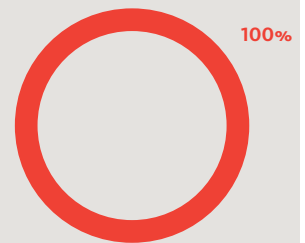
## Comisión de auditoría



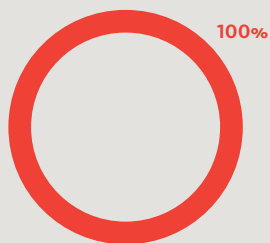
## Comisión de nombramientos



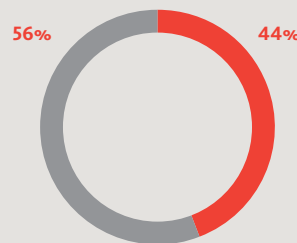
## Comisión de retribuciones



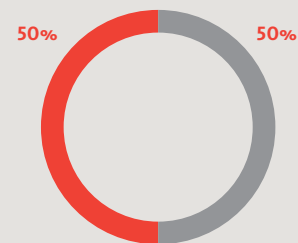
## Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento



## Comisión internacional



## Comisión de innovación y tecnología



## Número de reuniones y horas estimadas de dedicación promedio por cada consejero

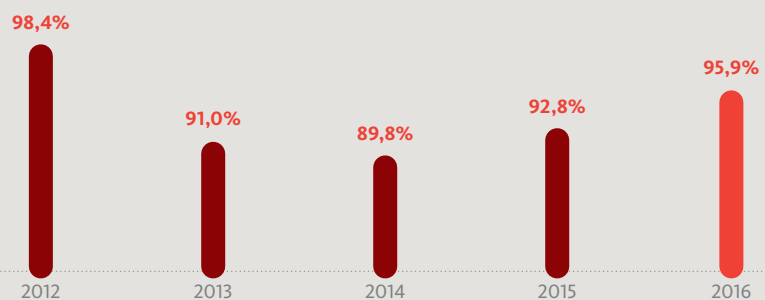
Comisiones	Nº de reuniones	Horas
Comisión ejecutiva	52	260
Comisión de auditoría	10	100
Comisión de nombramientos	10	40
Comisión de retribuciones	9	36
Comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	12	120
Comisión internacional	-	-
Comisión de innovación y tecnología	3	12

## Asistencia a las reuniones del consejo y sus comisiones en 2016

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 2016 ha sido del 95,92%.

## Índice de asistencia a las reuniones del consejo

%





## Comisiones

Consejeros	Decisoria		De asesoramiento				Informativa	
	Consejo	Ejecutiva	Auditoría	Nombramientos	Retribuciones	Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	Innovación y tecnología	Internacional <sup>a</sup>
<b>Asistencia promedio</b>	<b>95,92%</b>	<b>94,71%</b>	<b>91,49%</b>	<b>93,10%</b>	<b>100,00%</b>	<b>89,16%</b>	<b>100,00%</b>	<b>-</b>
<b>Asistencia individual</b>								
D. <sup>a</sup> Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	13/13	50/52					3/3	
D. José Antonio Álvarez Álvarez	13/13	51/52					3/3	
Mr Bruce Carnegie-Brown	13/13	39/52		10/10	9/9	12/12	3/3	
D. Rodrigo Echenique Gordillo	13/13	50/52					3/3	
D. Matías Rodríguez Inciarte	13/13	52/52					3/3	
D. Guillermo de la Dehesa Romero	13/13	50/52		10/10	9/9	12/12	3/3	
Ms Homaira Akbari <sup>1</sup>	4/4						0/0	
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	13/13	52/52		10/10	9/9	12/12	3/3	
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	11/13							
D. <sup>a</sup> Sol Daurella Comadrán	11/13			10/10	9/9			
D. Carlos Fernández González	12/13		8/10	6/10		7/12		
D. <sup>a</sup> Esther Giménez-Salinas i Colomer	13/13						3/3	
D. <sup>a</sup> Belén Romana García	13/13		10/10			2/2		
D. <sup>a</sup> Isabel Tocino Biscarolasaga	13/13	50/52	10/10		9/9	11/12		
D. Juan Miguel Villar Mir	10/13		8/10			9/12		
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa <sup>2</sup>	10/10		7/7	8/8	7/7	9/9		

a. No han celebrado sesiones en 2016.

1. Consejera desde el 27 de septiembre de 2016.

2. Cesa en el cargo de consejero el 27 de septiembre de 2016.



Se sigue 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.

Se han consolidado las mejoras introducidas en el funcionamiento del consejo y de sus comisiones mediante 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.

## 4. Estructura de Grupo y sistema de gobierno

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 respectiva 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 estrategia, 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 políticas, modelos y marcos de control que permiten desarrollar unos criterios corporativos y una supervisión efectiva sobre el Grupo.
- Haciendo más eficientes a las unidades del Grupo, aprovechando las sinergias en gestión de costes, economías de escala y marca única.
- Compartiendo las mejores prácticas comerciales, con especial atención en conectividad global, poniendo en marcha iniciativas comerciales globales e impulsando la digitalización.

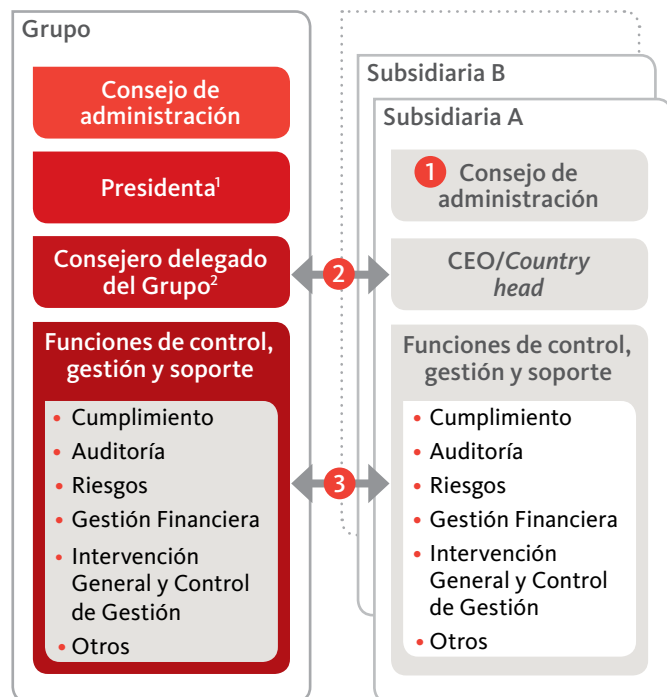
### » Gobierno interno de Grupo Santander

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 sobre la estructura, composición, constitución y funcionamiento de los consejos de las filiales y de sus comisiones (auditoría, nombramientos, remuneraciones y riesgos) alineado a los estándares internacionales y prácticas de buen gobierno, así como otras relativas al nombramiento, retribución y planificación de la sucesión de los miembros de los órganos de administración.
- Entre los CEOs (*Chief Executive Officers*) y *country heads* de estas y el Grupo y entre las figuras que se han considerado relevantes por ejercer, en el Grupo y las filiales, respectivamente, funciones de control: CRO (*Chief Risk Officer*), CCO (*Chief Compliance Officer*), CAE (*Chief Audit Executive*); el CFO (*Chief Financial Officer*), el CAO (*Chief Accounting Officer*) o interventor general, así como entre determinadas funciones de soporte (IT, Operaciones, RRHH, Secretaría General, Legal, Marketing, Comunicación y Estrategia) y de negocio.



Respecto de CEO, *country head* y figuras relevantes, el *governance model* fija, entre otras cuestiones, las pautas y reglas a seguir en relación con el nombramiento, la fijación de objetivos, evaluación, fijación de la retribución variable y planificación de la sucesión, así como sobre el modo en que debe producirse la interacción entre las figuras del Grupo y de las entidades filiales.



Asimismo, Santander cuenta con unos marcos temáticos (marcos corporativos o *corporate frameworks*), 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, cumplimiento, tecnología, auditoría, contabilidad, finanzas, estrategia, recursos humanos y comunicación y marca; y que recogen:

- El modo de ejercer la supervisión y control del Grupo sobre las filiales.
- La participación del Grupo en ciertas decisiones relevantes de las filiales, así como la de estas en el proceso de toma de decisiones en el Grupo.

El modelo de gobierno interno y los marcos corporativos, anteriormente mencionados, conforman el sistema de gobierno interno (*governance framework*) y 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.

## » Sistema de control interno

- En línea con el objetivo de fortalecer el gobierno corporativo del Grupo, en los últimos años se está actualizando y reforzando el gobierno de las funciones de control de los riesgos e incorporando las mejores prácticas internacionales. El Grupo ha considerado esencial establecer una estructura organizativa que incluya el adecuado reparto de funciones y que resulte clara, con líneas de responsabilidad bien definidas, transparentes y coherentes y que permita una gestión sana y prudente del Grupo y de las entidades que lo integran.
- El Grupo 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. Las funciones de riesgos, cumplimiento y auditoría interna cuentan con el nivel de separación e independencia suficiente, entre sí y respecto de aquellas otras a las que controlan o supervisan.
- La función de control de los riesgos, la función de cumplimiento y la función de auditoría interna, están lideradas cada una de ellas por el alto directivo con rango de director general que se identifica a continuación, quienes tienen individualmente acceso independiente y directo al consejo de administración del Banco y sus comisiones para dar cuenta de sus labores verificativas y actuaciones.

• Función de Riesgos: D. José María Nus Badia (*Group Chief Risk Officer-Group CRO*).

• Función de Cumplimiento: D.ª Mónica López-Monís Gallego (*Group Chief Compliance Officer-Group CCO*).

• Función de Auditoría Interna: D. Juan Guitard Marín (*Group Chief Audit Executive-Group CAE*).

- Adicionalmente, habida cuenta la estructura del Grupo, existen otras dos funciones que se consideran relevantes a nivel Grupo, encargadas del control financiero (*management control functions*) y que, con reporte directo al consejero delegado del Grupo, están lideradas por un alto directivo, con rango de director general. Estas son:

• Función Financiera: D. José García Cantera (*Chief Financial Officer-Group CFO*).

• Función de Contabilidad e Información Financiera y de Gestión: D. José Doncel Razola (*Chief Accounting Officer-Group CAO*).

### » Gobierno de la función de riesgos

- En 2015, el consejo de administración aprobó un nuevo modelo de gobierno de riesgos basado 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.
- Existen dos comités internos de riesgos de carácter no estatutario, el comité ejecutivo de riesgos, como órgano responsable de la gestión global del riesgo y del que son miembros tres consejeros ejecutivos; 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.
- 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 y, en las relaciones con las autoridades supervisoras, en materia de regulación y cumplimiento, responsabilidad social corporativa y gobierno corporativo. Durante 2016 ha celebrado 12 reuniones, el tiempo promedio estimado dedicado por parte de cada uno de los consejeros miembros de la comisión a preparar y participar en sus reuniones ha sido de, aproximadamente, 10 horas por reunión.
- La comisión ejecutiva, que se reunió 52 veces en 2016, dedica una parte muy importante de su tiempo a tratar los riesgos del Grupo.
- La comisión de auditoría se reunió 10 veces en 2016, el tiempo promedio estimado dedicado por parte de cada uno de los consejeros miembros de la comisión a preparar y participar en sus reuniones ha sido de, aproximadamente, 10 horas por reunión, donde, además de recibir el informe del responsable de auditoría interna en cada una de ellas, se trataron temas relacionados con riesgos de conducta o relativos al proceso de información financiera.

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

	2012	2013	2014	2015	2016
Ejecutiva*	59	58	65	59	52
Auditoría	11	12	13	13	10
Supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento	-	-	5	13	12
<b>Total de reuniones</b>	<b>70</b>	<b>70</b>	<b>81</b>	<b>85</b>	<b>74</b>

\* La comisión ejecutiva dedicó una parte muy importante de su tiempo a tratar sobre riesgos.

## 5. 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.

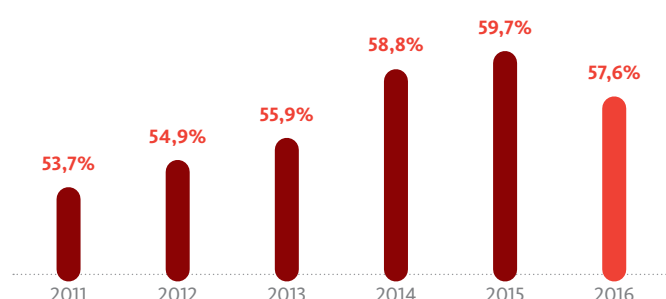
Cualquier persona es elegible para el cargo de consejero, sujeto solo a las limitaciones legalmente establecidas.

### » Quórum en la junta general ordinaria celebrada en 2016

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 2016 fue del 57,627%.

### ● Quórum en las juntas generales ordinarias



### » Fomento de la participación informada de los accionistas en la junta

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 que pretendan presentarse como complemento del orden del día anunciado en la convocatoria, solicitudes de adhesión a tales propuestas, iniciativas para alcanzar el porcentaje suficiente para ejercer un derecho de minoría previsto en la ley, así como ofertas o peticiones de representación voluntaria.

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 2016

- Aprobada por los accionistas la gestión social del Banco en 2015 con un porcentaje de votos a favor del 94%.
- El informe anual sobre remuneraciones de los consejeros del ejercicio 2015 obtuvo un porcentaje de votos a favor del 92%.

## » Junta general ordinaria de 18 de marzo de 2016

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

Concurrieron, entre presentes y representados, un total de 541.072 accionistas, con 8.318.158.012 acciones, ascendiendo por tanto el quórum al 57,627% del capital social del Banco a dicha fecha.

El porcentaje de votos a favor con el que se aprobaron de promedio las propuestas sometidas por el consejo fue de un 93,491%.

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

Presencia física	0,863% <sup>1</sup>
En representación	43,459% <sup>2</sup>
Voto a distancia	13,305% <sup>3</sup>
<b>Total</b>	<b>57,627%</b>

1. Del porcentaje indicado (0,863%), un 0,003% corresponde al porcentaje de capital con asistencia remota mediante Internet.
2. El porcentaje de capital que delegó por Internet fue del 1,064%.
3. Del porcentaje indicado (13,305%), 13,039% corresponde al voto por correo y el resto al voto electrónico.

En esa junta, 12 de los 15 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 6.194.277.775 acciones, equivalentes al mismo número de votos, con el siguiente detalle:

D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	6.032.110.807
D. José Antonio Álvarez Álvarez	155.651
Mr Bruce Carnegie-Brown	1.690
D. Rodrigo Echenique Gordillo	90.323
D. Matías Rodríguez Inciarte	714.933
D. Guillermo de la Dehesa Romero	762
D. Ignacio Benjumea Cabeza de Vaca	742.941
D. Javier Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea	67.993.418
D.ª Sol Daurella Comadrán	73.941
D. Ángel Jado Becerro de Bengoa*	5.180.557
D.ª Belén Romana García	33.151
D.ª Isabel Tocino Biscarolasaga	154.299

\*Cesa en el cargo de consejero el 27 de septiembre de 2016.

## » Acuerdos adoptados en la junta celebrada en 2016

Los textos íntegros de los acuerdos adoptados en la junta general celebrada en 2016 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)), al haberse remitido como hecho relevante el 18 de marzo de 2016.

## » Información a los accionistas y comunicación con ellos

En el ejercicio 2016 Banco Santander siguió fortaleciendo la comunicación, atención y relación con sus accionistas e inversores.

### ● Canales de información y atención al accionista

<b>Líneas de atención telefónica</b>	177.884	Consultas recibidas
<b>Buzón de accionistas e inversores</b>	9.069	Correos electrónicos atendidos
<b>Gestiones personales</b>	928	Gestiones realizadas

Durante 2016, la actividad de relación con inversores, analistas y agencias de *rating* se ha traducido en el mantenimiento de un total de 928 reuniones, lo que ha supuesto el contacto con 531 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 *Group Strategy Update* del Grupo. Durante el evento, la alta dirección revisó los objetivos para 2018 presentados en el *Investor Day* de 2015, tanto del Grupo como de sus principales unidades de negocio. Las sesiones del citado *Group Strategy Update* contaron con más de 200 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 ha aprobado 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 *Group Strategy Update* y el *road show* de gobierno corporativo que lleva a cabo el consejero coordinador (*lead director*).



## 6. El equipo directivo de Grupo Santander<sup>1</sup>

“ Todo lo que hacemos parte de un **sentido de responsabilidad y compromiso** con **nuestros equipos**, con la **sostenibilidad** y con las **comunidades** en las que estamos presentes ”

**Ana Botín, presidenta de Banco Santander**  
**Junta general de accionistas**  
 18 de marzo de 2016

### Composición

<b>Presidenta</b>	<b>D.ª Ana Botín-Sanz de Sautuola y O'Shea</b>
<b>Consejero delegado</b>	<b>D. José Antonio Álvarez Álvarez</b>
Vicepresidente ejecutivo	D. Rodrigo Echenique Gordillo
Vicepresidente ejecutivo <sup>2</sup>	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	Mr Gerry Byrne Mr Michal Gajewski
Portugal	D. Antonio Vieira Monteiro
Reino Unido	Mr Nathan Bostock
<b>Divisiones de negocio</b>	
Santander Global Corporate Banking	Mr Jacques Ripoll
<b>Divisiones de apoyo al negocio</b>	
Banca Comercial	D. Ángel Rivera Congosto
<b>Funciones de soporte y control</b>	
Riesgos	D. José María Nus Badía ( <i>Group Chief Risk Officer</i> ) Mr Keiran Foad <sup>3</sup>
Financiera	D. José Antonio García Cantera ( <i>Group Chief Financial Officer</i> )
Secretaría General y Recursos Humanos	D. Jaime Pérez Renovales
Cumplimiento	D.ª Mónica López-Monís Gallego ( <i>Group Chief Compliance Officer</i> )
Auditoría Interna	D. Juan Guitard Marín ( <i>Group Chief Audit Executive</i> )
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 Ms Jennifer Scardino <sup>3</sup>
Desarrollo Corporativo	D. José Luis de Mora Gil-Gallardo
Innovación	Mr J. Peter Jackson
Intervención General y Control de Gestión	D. José Francisco Doncel Razola ( <i>Group Chief Accounting Officer</i> )
Presidencia y Estrategia	D. Víctor Matarranz Sanz de Madrid
Costes	D. Javier Maldonado Trinchant
Tecnología y Operaciones	D. Andreu Plaza López
Universidades	D. Javier Roglá Puig

1. Información a 31 de diciembre de 2016. Con posterioridad a esa fecha se anunció: la integración de las divisiones de Banca Comercial e Innovación en una nueva división llamada Santander Digital cuya dirección será ocupada temporalmente por D. Víctor Matarranz Sanz de Madrid hasta el nombramiento de un nuevo responsable; la salida del Grupo de Mr J. Peter Jackson; el nombramiento de D. Ángel Rivera Congosto como director general de Banca Comercial de Santander México; y la salida del Grupo de Mr Jacques Ripoll y el nombramiento de D. José María Linares Perou como director general de Santander Global Corporate Banking. Nombramientos sujetos, en su caso, a las pertinentes autorizaciones regulatorias.

2. Al que reporta el *Group Chief Risk Officer*.

3. 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 2016 y hasta la fecha de publicación de este informe, hasta donde el Banco conoce, transacciones inhabituales o relevantes con este.

### » Situaciones de conflicto de interés

---

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

## 7. Transparencia e independencia

Santander permanece en los índices DJSI y FTSE4Good desde 2000 y 2002, 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.

#### 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 2016, el Banco ha hecho públicos 57 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

En línea con las recomendaciones de gobierno corporativo en materia de rotación del auditor externo, la junta general ordinaria de 18 de marzo de 2016 aprobó la designación de PricewaterhouseCoopers Auditores, S.L. como auditor externo del Banco y de su Grupo consolidado para los ejercicios 2016, 2017 y 2018, con el voto favorable del 94,663% 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, debiendo aprobar la comisión de auditoría la contratación de los mismos, 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 2016 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 2016 se presentan sin salvedades.

En su sesión de 15 de febrero de 2017, 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 15 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, puede consultarse en la página web corporativa del Grupo ([www.santander.com](http://www.santander.com)), como parte del informe anual de actividades de la comisión de auditoría.



● En 2016 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.

### » Operaciones intragrupo

No se han producido durante el ejercicio 2016 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, la Circular 3/2015, de 23 de junio, de la CNMV y la Circular 2/2016, de 2 de febrero, del Banco de España).

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 145.000 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 2017 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)).

### » Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas

Banco Santander sigue las recomendaciones sobre gobierno corporativo contenidas en el 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; y tiene en cuenta, igualmente, los códigos de buen gobierno de las bolsas en las que sus acciones cotizan.



## 8. Retos para 2017

Como retos del consejo para 2017 en materia de gobierno corporativo, se presentan los siguientes:

- Avanzar en la implantación de la cultura y valores corporativos Sencillo, Personal y Justo en 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 unidades, para asegurar la coherencia y solidez de los procesos de toma de decisiones, sistemas de control, flujos de información y mecanismos de seguimiento necesarios a nivel de Grupo.
- Consolidar la interacción entre los consejeros, especialmente entre los no ejecutivos y el equipo directivo.
- Planificar y fomentar la celebración periódica de reuniones conjuntas entre la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento y la comisión de auditoría, así como entre aquella y la comisión de retribuciones, con la finalidad de asegurar la eficacia en el intercambio de información y la cobertura de todos los riesgos.
- Incorporar al funcionamiento del consejo las mejoras que se deducen del proceso de autoevaluación, conciliando el creciente número de asuntos, especialmente regulatorios, que se le someten con un sistema ágil, informado y eficaz de toma de decisiones.







# 4

## Informe económico y financiero

- **98** Informe financiero consolidado
  - 98** Resumen del ejercicio 2016 para Grupo Santander
  - 100** Resultados de Grupo Santander
  - 106** Balance de Grupo Santander
  - 111** Recursos propios y ratios de solvencia de Grupo Santander
- **114** Negocios geográficos
  - 116** Europa continental
  - 130** Reino Unido
  - 133** Latinoamérica
  - 147** Estados Unidos
  - 150** Centro corporativo
- **152** Negocios globales
  - 152** Banca Comercial
  - 155** Global Corporate Banking

# Informe financiero consolidado

## » Resumen del ejercicio 2016 para Grupo Santander

En 2016 nuestra **estrategia y modelo de negocio** han continuado generando valor para nuestros clientes y accionistas. Nuestra diversificación geográfica, con masa crítica en nuestros diez mercados principales, y liderazgo en eficiencia, nos dan una clara ventaja competitiva que nos ha permitido contrarrestar un escenario económico difícil, especialmente para los bancos, algunos episodios de elevada volatilidad y la mayor presión fiscal en algunos países.

En este contexto, hemos concluido un año con resultados financieros sólidos, generando rentabilidades sostenibles y predecibles, y cumpliendo nuestros compromisos financieros y comerciales.

El beneficio y los dividendos aumentan, hemos crecido en volúmenes sin impacto de los tipos de cambio, el balance ha mantenido una estructura equilibrada, con unas ratios de liquidez muy por encima de las requeridas, y hemos mejorado significativamente nuestra posición de capital y nuestra calidad crediticia. Todo ello, siendo capaces de avanzar en nuestro proceso de transformación comercial, renovando la relación con nuestros clientes y mejorando su experiencia con el banco.

Los aspectos más destacados del Grupo en 2016 son:

**Fortaleza de resultados.** El modelo de negocio de Santander ha demostrado su fortaleza en los últimos años, lo que nos ha permitido obtener resultados muy predecibles y situarnos entre los líderes en eficiencia y rentabilidad.

El **beneficio ordinario antes de impuestos** alcanzó los **11.288 millones** en el año, con aumento del 3% sobre 2015. En euros constantes el aumento es del 12%, con incrementos en 9 de los 10 mercados principales.

Las principales líneas de la cuenta reflejan la estrategia seguida en el ejercicio:

- **Buena evolución de ingresos**, apoyados en el margen de intereses y en las comisiones, que en conjunto representan el 94% de los mismos.
- **Estricto control de costes** por tercer año consecutivo, con descenso en 2016 del 2% en términos reales y sin cambio de perímetro.
- **Nueva reducción anual de dotaciones** y mejora del coste del crédito gracias al fortalecimiento de la cultura de riesgos corporativa.

En la parte baja de la cuenta se registra una mayor carga fiscal, con entrada de nuevos impuestos en algunas unidades, así como la contabilización de algunos resultados no recurrentes positivos y negativos, que en conjunto suponen un cargo neto de impuestos de 417 millones de euros en 2016. En 2015 los resultados no recurrentes fueron de 600 millones de euros negativos.

Con todo ello, Grupo Santander ha obtenido un **beneficio atribuido de 6.204 millones de euros**, un 4% más que en 2015 o un 15% más en euros constantes.

**Proceso de transformación comercial.** En 2016 hemos seguido progresando en la transformación de nuestro modelo comercial hacia un mayor foco en vinculación, digitalización y satisfacción del cliente.

En todas las unidades se han realizado avances para mejorar la vinculación de los clientes, desarrollando nuevos productos y servicios, tanto para particulares como para empresas, que ofrecen soluciones innovadoras y propuestas globales. Ejemplos de ellas son: *Mundo 1|2|3*, *Santander Select*, *Santander Private Banking*, *Santander pymes*, *Santander Trade Network*, *Global Treasury Solutions*, *Santander Flame* y nuevas aplicaciones digitales en todos los países.



Para mejorar la vinculación de la base de clientes necesitamos asegurar la excelencia operacional que para nosotros significa la mejor experiencia y eficiencia del cliente. Aprovechar las nuevas tecnologías es clave para conseguirlo. En este sentido, seguimos trabajando en diferentes niveles de transformación digital.

Nuestros clientes nos exigen mayor disponibilidad y cercanía a través de los canales digitales, reforzando al mismo tiempo la atención y el trato personal que siempre ha caracterizado a Santander. Por ello, se han realizado muchos esfuerzos para mejorar también las sucursales con el proyecto *Smart Red* y los *contact centres*. No menos destacable es el fuerte avance de nuestra herramienta de inteligencia comercial *Santander NEO CRM*, que integra la información de todos los canales (sucursales, *contact centres*, medios digitales, etc.) e incorpora nuevas capacidades transaccionales, permitiendo conocer mejor a nuestros clientes para ofrecerles propuestas de valor, en base a su experiencia y necesidades, y ayudando a conseguir ahorros en costes.

Como resultado de este proceso de transformación, hemos alcanzado una cifra de **15,2 millones de clientes vinculados** (+10% en el año) y de **20,9 millones de clientes digitales** (+26% en el año). Estos aumentos se están reflejando en la mejora de nuestra base de ingresos, principalmente en comisiones, donde hemos duplicado el crecimiento del año anterior.

En cuanto a la satisfacción del cliente también se han mejorado los resultados este año. Ahora tenemos **8 unidades**, tres más que en 2015, **entre los tres mejores bancos locales por la experiencia del cliente**.

**Crecimiento de la actividad.** Esta mayor vinculación de clientes y la estrategia comercial se refleja en un aumento de volúmenes de negocio generalizado, sobre todo en mercados emergentes, manteniendo un perfil de riesgo medio-bajo y una cartera bien diversificada.

Los créditos aumentan en mayor medida en Latinoamérica, Santander Consumer Finance y Polonia, haciéndolo de manera más moderada en Reino Unido. Destaca Brasil, que cierra el año en equilibrio (+0,4%), tras mejorar la tendencia en la segunda mitad del ejercicio. Por su parte, España y Portugal están todavía en proceso de desapalancamiento y EE.UU. se ha visto parcialmente afectado por venta de carteras de menor calidad.

En recursos de clientes, todas las unidades principales crecen, sobre todo en depósitos a la vista y fondos de inversión, como parte de nuestra estrategia de mejorar el coste de financiación.

**Solvencia reforzada.** En capital, hemos vuelto a demostrar nuestra capacidad para compatibilizar una generación de capital sostenible con el pago de dividendos. Nuestra **ratio CET1 fully loaded** se sitúa en el **10,55%** a cierre del ejercicio, superando el objetivo que nos habíamos fijado, y avanzando consistentemente hacia nuestra meta del 11% en 2018.

La ratio total *fully loaded* y la ratio de apalancamiento también mejoraron en el año. Además, en términos regulatorios, cerramos el año con un CET1 del 12,53%, muy por encima del mínimo requerido por el Banco Central Europeo.

**Mejora de la calidad crediticia.** Santander mantiene un perfil de riesgo medio-bajo y una elevada calidad de sus activos. Todos los indicadores de calidad crediticia han mejorado en el año. La ratio de mora del Grupo baja en 43 puntos básicos, hasta situarse en el 3,93%, la cobertura sube en un punto porcentual, hasta el 74% y el coste del crédito disminuye 7 puntos básicos, hasta el 1,18%.

Esta positiva evolución se registra prácticamente en todas las geografías y está directamente relacionada con el fortalecimiento de nuestra cultura de riesgos en todo el Grupo, denominada *risk pro*.

**Creación de valor para nuestros accionistas.** En este ejercicio ha vuelto a ser una de nuestras prioridades principales.

Hemos aumentado el beneficio por acción el 1%, el dividendo por acción en efectivo el 8% y seguimos ofreciendo una rentabilidad entre las mejores del sector en términos de RoTE.

Adicionalmente hemos incrementado en más de 3.000 millones de euros nuestro capital en términos de *fully loaded* y el valor contable tangible por acción (*tangible book value per share*) ha aumentado hasta los 4,22 euros por acción, creciendo por tercer año consecutivo.

Todo ello se ha reflejado en un aumento de la cotización en el año del 8,8% y del 14,2% en el retorno total para el accionista, ambos con mucho mejor comportamiento que el ofrecido por los índices *DJ Stoxx Banks* y el *DJ Stoxx 50*.

## Tipos de cambio: paridad 1 euro / moneda

	2016		2015	
	Cambio final	Cambio medio	Cambio final	Cambio medio
Dólar USA	1,054	1,106	1,089	1,109
Libra	0,856	0,817	0,734	0,725
Real brasileño	3,431	3,831	4,312	3,645
Peso mexicano	21,772	20,637	18,915	17,568
Peso chileno	707,612	747,500	773,772	724,014
Peso argentino	16,705	16,316	14,140	10,207
Zloty polaco	4,410	4,362	4,264	4,182

## ● RESULTADOS DE GRUPO SANTANDER

● **Beneficio atribuido de 6.204 millones de euros, un 4% más que en 2015 o un 15% más sin el impacto de los tipos de cambio. Esta evolución viene explicada principalmente por:**

- Solidez de los ingresos comerciales, apoyados tanto en el margen de intereses como en las comisiones.
- Estricto control de costes por tercer año consecutivo. Descenso en 2016 del 2% en términos reales y sin cambio de perímetro, principalmente por los ahorros producidos por las medidas de racionalización y simplificación de estructuras.
- Nueva reducción de dotaciones y del coste del crédito (1,18% frente al 1,25% en diciembre de 2015) por la mejora de la calidad de las carteras.

● **La eficiencia se sitúa en el 48,1%, entre las mejores de los competidores.**

● **RoTE ordinario del 11,1%, referente del sector bancario.**

● **El beneficio por acción, 0,41 euros, aumenta el 1%.**

### ● Resultados

Millones de euros

	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC	2014
<b>Margen de intereses</b>	<b>31.089</b>	<b>32.189</b>	<b>(1.101)</b>	<b>(3,4)</b>	<b>2,3</b>	<b>29.548</b>
Comisiones netas	10.180	10.033	147	1,5	8,1	9.696
Resultados netos de operaciones financieras	1.723	2.386	(663)	(27,8)	(24,0)	2.850
Resto de ingresos	862	665	197	29,7	26,1	519
Rendimiento de instrumentos de capital	413	455	(41)	(9,1)	(7,7)	435
Resultados por puesta en equivalencia	444	375	69	18,3	26,0	243
Otros resultados de explotación (netos)	5	(165)	170	—	—	(159)
<b>Margen bruto</b>	<b>43.853</b>	<b>45.272</b>	<b>(1.419)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>2,5</b>	<b>42.612</b>
Costes de explotación	(21.088)	(21.571)	483	(2,2)	3,5	(20.038)
Gastos generales de administración	(18.723)	(19.152)	429	(2,2)	3,7	(17.781)
De personal	(10.997)	(11.107)	110	(1,0)	4,5	(10.213)
Otros gastos generales de administración	(7.727)	(8.045)	318	(4,0)	2,6	(7.568)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(2.364)	(2.419)	54	(2,3)	2,2	(2.257)
<b>Margen neto</b>	<b>22.766</b>	<b>23.702</b>	<b>(936)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>1,6</b>	<b>22.574</b>
Dotaciones insolvencias	(9.518)	(10.108)	590	(5,8)	(2,1)	(10.562)
Deterioro de otros activos	(247)	(462)	215	(46,5)	(45,6)	(375)
Otros resultados y dotaciones	(1.712)	(2.192)	480	(21,9)	(19,0)	(1.917)
<b>Resultado ordinario antes de impuestos</b>	<b>11.288</b>	<b>10.939</b>	<b>349</b>	<b>3,2</b>	<b>11,7</b>	<b>9.720</b>
Impuesto sobre sociedades	(3.396)	(3.120)	(276)	8,9	16,4	(2.696)
<b>Resultado ordinario de operaciones continuadas</b>	<b>7.892</b>	<b>7.819</b>	<b>73</b>	<b>0,9</b>	<b>9,8</b>	<b>7.024</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	0	—	0	—	—	(26)
<b>Resultado consolidado ordinario del ejercicio</b>	<b>7.893</b>	<b>7.819</b>	<b>73</b>	<b>0,9</b>	<b>9,8</b>	<b>6.998</b>
Resultado atribuido a minoritarios	1.272	1.253	18	1,5	6,2	1.182
<b>Beneficio ordinario atribuido al Grupo</b>	<b>6.621</b>	<b>6.566</b>	<b>55</b>	<b>0,8</b>	<b>10,5</b>	<b>5.816</b>
Neto de plusvalías y saneamientos	(417)	(600)	183	(30,5)	(30,5)	—
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>6.204</b>	<b>5.966</b>	<b>238</b>	<b>4,0</b>	<b>15,1</b>	<b>5.816</b>
<b>BPA ordinario (euros)</b>	<b>0,44</b>	<b>0,45</b>	<b>(0,01)</b>	<b>(2,1)</b>		<b>0,48</b>
<b>BPA diluido ordinario (euros)</b>	<b>0,43</b>	<b>0,44</b>	<b>(0,01)</b>	<b>(2,3)</b>		<b>0,48</b>
<b>BPA (euros)</b>	<b>0,41</b>	<b>0,40</b>	<b>0,00</b>	<b>1,0</b>		<b>0,48</b>
<b>BPA diluido (euros)</b>	<b>0,41</b>	<b>0,40</b>	<b>0,00</b>	<b>0,9</b>		<b>0,48</b>

Promemoria:

Activos Totales Medios	1.337.661	1.345.657	(7.996)	(0,6)		1.203.260
Recursos Propios Medios*	88.744	90.798	(2.054)	(2,3)		82.545

(\*).-En 2014, dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015.



El beneficio atribuido obtenido por Grupo Santander en el año 2016 es de 6.204 millones de euros, lo que supone un incremento del 4% en relación a los 5.966 millones obtenidos el pasado año. Sin el efecto de la variación de los tipos de cambio, el incremento es del 15%.

El beneficio señalado incluye, tanto en 2016 como en 2015, algunos resultados no recurrentes por importe de -417 millones de euros en 2016 y de -600 millones de euros en 2015, con el siguiente detalle:

- En 2016: 227 millones de euros por la plusvalía obtenida en la venta de VISA Europe, -475 millones de costes de reestructuración, -137 millones para la dotación de un fondo para cubrir eventuales reclamaciones relacionadas con productos de seguros de protección de pagos (PPI) en Reino Unido y -32 millones tras la reelaboración de los datos de Santander Consumer USA.
- En 2015: 835 millones de euros por el resultado neto de la reversión de pasivos fiscales en Brasil, 283 millones por el *badwill* de Banif en Portugal, -600 millones para la dotación de un 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 otros saneamientos (fondos de comercio y otros).

Antes de considerar estos resultados no recurrentes y los impuestos, que reflejan el incremento de la presión fiscal, el resultado ordinario antes de impuestos se sitúa en 11.288 millones de euros, con un incremento interanual del 3% (12% en euros constantes), por el buen comportamiento de los ingresos comerciales, un estricto control de costes y la caída de las dotaciones y del coste del crédito.

Por unidades, crecimientos generalizados, ya que nueve de la diez principales unidades suben, y seis de ellas lo hacen a doble dígito.

Este comportamiento es aún más relevante si tenemos en cuenta el entorno al que el sector bancario se está viendo sometido desde el inicio de la crisis financiera:

## Resultados por trimestres

Millones de euros

	2015				2016			
	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T
<b>Margen de intereses</b>	<b>8.038</b>	<b>8.281</b>	<b>7.983</b>	<b>7.888</b>	<b>7.624</b>	<b>7.570</b>	<b>7.798</b>	<b>8.096</b>
Comisiones netas	2.524	2.586	2.474	2.448	2.397	2.549	2.597	2.637
Resultados netos de operaciones financieras	695	372	634	684	504	366	440	412
Resto de ingresos	186	379	225	(126)	204	445	245	(32)
Rendimiento de instrumentos de capital	33	239	75	107	44	209	37	124
Resultados por puesta en equivalencia	99	101	93	82	83	112	119	130
Otros resultados de explotación (netos)	53	39	57	(315)	78	124	90	(286)
<b>Margen bruto</b>	<b>11.444</b>	<b>11.618</b>	<b>11.316</b>	<b>10.894</b>	<b>10.730</b>	<b>10.929</b>	<b>11.080</b>	<b>11.113</b>
Costes de explotación	(5.377)	(5.429)	(5.342)	(5.422)	(5.158)	(5.227)	(5.250)	(5.453)
Gastos generales de administración	(4.785)	(4.826)	(4.731)	(4.810)	(4.572)	(4.632)	(4.692)	(4.828)
De personal	(2.755)	(2.836)	(2.717)	(2.799)	(2.683)	(2.712)	(2.726)	(2.876)
Otros gastos generales de administración	(2.030)	(1.989)	(2.015)	(2.011)	(1.889)	(1.920)	(1.966)	(1.952)
Amortización de activos materiales e inmateriales	(592)	(603)	(611)	(612)	(586)	(595)	(558)	(626)
<b>Margen neto</b>	<b>6.067</b>	<b>6.189</b>	<b>5.974</b>	<b>5.472</b>	<b>5.572</b>	<b>5.703</b>	<b>5.831</b>	<b>5.660</b>
Dotaciones insolvencias	(2.563)	(2.508)	(2.479)	(2.558)	(2.408)	(2.205)	(2.499)	(2.406)
Deterioro de otros activos	(60)	(78)	(110)	(215)	(44)	(29)	(16)	(159)
Otros resultados y dotaciones	(454)	(605)	(606)	(526)	(389)	(515)	(376)	(432)
<b>Resultado antes de impuestos ordinario</b>	<b>2.990</b>	<b>2.998</b>	<b>2.778</b>	<b>2.173</b>	<b>2.732</b>	<b>2.954</b>	<b>2.940</b>	<b>2.663</b>
Impuesto sobre sociedades	(922)	(939)	(787)	(471)	(810)	(970)	(904)	(712)
<b>Resultado de operaciones continuadas ordinario</b>	<b>2.067</b>	<b>2.059</b>	<b>1.991</b>	<b>1.702</b>	<b>1.922</b>	<b>1.984</b>	<b>2.036</b>	<b>1.951</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	0	0	(0)	—	—	0	(0)	0
<b>Resultado consolidado del ejercicio ordinario</b>	<b>2.067</b>	<b>2.059</b>	<b>1.991</b>	<b>1.702</b>	<b>1.922</b>	<b>1.984</b>	<b>2.036</b>	<b>1.951</b>
Resultado atribuido a minoritarios	350	350	311	242	288	338	341	305
<b>Beneficio atribuido al Grupo ordinario</b>	<b>1.717</b>	<b>1.709</b>	<b>1.680</b>	<b>1.460</b>	<b>1.633</b>	<b>1.646</b>	<b>1.695</b>	<b>1.646</b>
Neto de plusvalías y saneamientos	—	835	—	(1.435)	—	(368)	—	(49)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.717</b>	<b>2.544</b>	<b>1.680</b>	<b>25</b>	<b>1.633</b>	<b>1.278</b>	<b>1.695</b>	<b>1.598</b>
<b>BPA ordinario (euros)</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>	<b>0,11</b>	<b>0,10</b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>
<b>BPA diluido ordinario (euros)</b>	<b>0,12</b>	<b>0,12</b>	<b>0,11</b>	<b>0,10</b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>	<b>0,11</b>
<b>BPA (euros)</b>	<b>0,12</b>	<b>0,18</b>	<b>0,11</b>	<b>(0,01)</b>	<b>0,11</b>	<b>0,08</b>	<b>0,11</b>	<b>0,10</b>
<b>BPA diluido (euros)</b>	<b>0,12</b>	<b>0,17</b>	<b>0,11</b>	<b>(0,01)</b>	<b>0,11</b>	<b>0,08</b>	<b>0,11</b>	<b>0,10</b>



### ■ Margen de intereses

Millones de euros



- Las economías en mercados maduros siguen con bajos tipos de interés, presentan mayores exigencias regulatorias, altos niveles de activos improductivos, estancamiento de la demanda de crédito, entrada de nuevos competidores, el reto tecnológico y una rentabilidad todavía por debajo del coste de capital.
- Por su parte, los mercados emergentes ofrecen mayores ritmos de crecimiento en volúmenes, tipos de interés más altos y un elevado potencial de bancarización.

Por último, hay dos efectos a tener en cuenta en la comparativa anual, el primero un efecto perímetro ligeramente positivo por las operaciones en SCF y la adquisición de Banif en Portugal, y otro negativo por la evolución de los tipos de cambio de las distintas monedas en que opera el Grupo respecto del euro. Este último supone unos 6 p.p. para el total del Grupo en la comparativa de ingresos y costes, y de 11 p.p. en el beneficio atribuido.

A continuación se comenta la evolución de las principales líneas de la cuenta de resultados.

### Ingresos

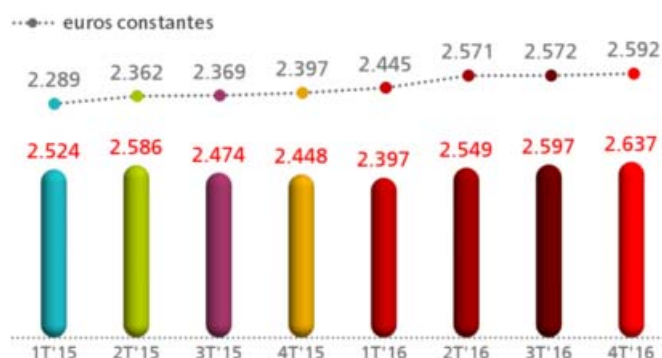
Los ingresos alcanzan los 43.853 millones de euros, disminuyendo un 3% en relación al ejercicio 2015 por el impacto de los tipos de cambio. Excluyendo este efecto, los ingresos aumentan un 3%, a la vez que mejora su calidad, ya que han estado impulsados por los ingresos de clientes.

### ■ Comisiones

Millones de euros

### ■ Comisiones

Millones de euros



Nuestra estructura de ingresos, donde el margen de intereses y comisiones representan el 94% del total de los ingresos, muy por encima de la media de nuestros competidores, nos sigue permitiendo ofrecer un crecimiento consistente y recurrente de los mismos. Reflejo de ello es el aumento en seis de los últimos siete trimestres. En su detalle:

- El **margen de intereses** se sitúa en 31.089 millones de euros (71% de los ingresos) descendiendo un 3% por el impacto de los tipos de cambio. En términos constantes aumenta el 2%, crecimiento que se produce por los mayores volúmenes de créditos y depósitos, a los que se le une una buena gestión del coste del pasivo.

Por unidades y sin tipo de cambio, crecimientos del 28% en Argentina, 14% en México, 11% en Santander Consumer Finance y Polonia y 7% en Chile. También aumentan Brasil (+2%) y Reino Unido (+0,4%).

Los únicos descensos se producen en España por los menores volúmenes y presión de tipos de interés en el activo, y EE.UU. afectado por la caída de saldos en la cartera de autos en Santander Consumer USA y el cambio de *mix* hacia un menor perfil de riesgo.

- Las **comisiones** alcanzan los 10.180 millones de euros, con aumento del 1% o del 8% sin efecto tipo de cambio. Este último duplica la tasa de crecimiento de 2015, reflejo de la mayor actividad y vinculación de nuestros clientes. Por negocios, suben tanto las procedentes de Banca Comercial (86% del total de comisiones) como las de Global Corporate Banking.

	2016	2015	Variación absoluta	%	2014
Comisiones por servicios	6.261	6.040	220	3,6	5.827
Fondos de inversión y pensiones	757	862	(105)	(12,2)	913
Valores y custodia	913	905	9	1,0	763
Seguros	2.249	2.225	23	1,0	2.193
<b>Comisiones netas</b>	<b>10.180</b>	<b>10.033</b>	<b>147</b>	<b>1,5</b>	<b>9.696</b>



## Costes de explotación

Millones de euros



Por geografías, crecimientos generalizados ligados al aumento de clientes vinculados en todas las unidades, la oferta de productos de mayor valor añadido y una mejor experiencia de nuestros clientes.

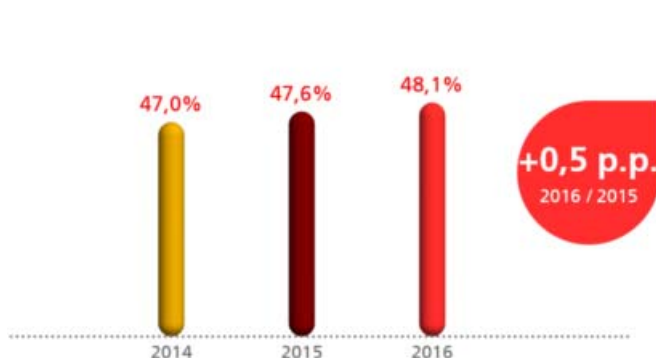
- Los **resultados por operaciones financieras**, que sólo representan el 4% de los ingresos, disminuyen un 24% en euros constantes condicionados por los mayores ingresos en 2015 provenientes de la gestión de carteras de coberturas por tipos de interés y cambio.
- Por último, el **resto de los ingresos** representa el 2% de los ingresos. En esta línea se incluyen los dividendos, que bajan 41 millones, los resultados por puesta en equivalencia, que aumentan en 69 millones y los “otros resultados de explotación”, que mejoran en 170 millones, en parte por los mayores ingresos derivados de la actividad de *leasing* en Estados Unidos.

## Costes

Los costes de explotación han sido de 21.088 millones de euros y han registrado un descenso del 2% (+4% sin tipo de cambio). En términos reales y sin perímetro disminuyen el 2% siendo el tercer

## Eficiencia

%



año consecutivo con crecimiento plano o disminución en términos reales.

Dentro de la disciplina en su gestión, este año se han tomado medidas de racionalización y simplificación de estructuras que nos están permitiendo seguir invirtiendo en la transformación comercial (herramientas comerciales, procesos más sencillos, nuevos modelos de oficinas...) y mejorar en la satisfacción de los clientes, a la vez que se consigue una Corporación más eficiente.

Por unidades, hemos seguido realizando una gestión muy activa a lo largo del año, adaptando la base a la realidad del negocio en cada mercado. Ello nos ha permitido reducir los costes en siete de las diez unidades principales en términos reales y sin perímetro, y también en el Centro Corporativo. Las dos unidades donde suben más son México, por los planes de expansión comercial e inversiones en tecnología, y Estados Unidos por la adaptación a las exigencias regulatorias y el desarrollo de la franquicia.

La evolución de ingresos en un entorno de alta presión sobre los mismos y el control de costes se refleja en la estabilidad de la ratio de eficiencia que se sitúa en el 48,1% (47,6% en 2015). Esta tasa

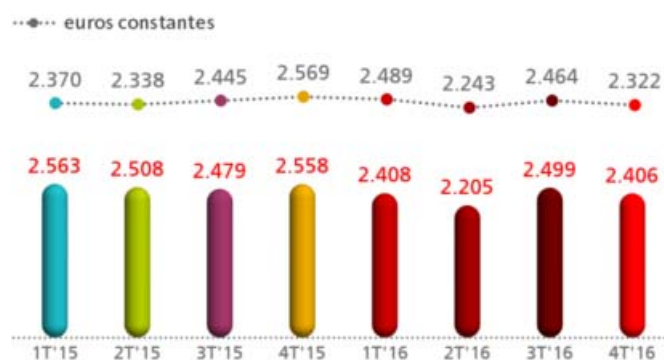
## Costes de explotación

Millones de euros

	2016	2015	Variación absoluta	%	2014
Gastos de personal	10.997	11.107	(110)	(1,0)	10.213
Otros gastos generales de administración	7.727	8.045	(318)	(4,0)	7.568
Tecnología y sistemas	1.094	1.039	55	5,3	936
Comunicaciones	499	587	(88)	(15,0)	489
Publicidad	691	705	(14)	(2,0)	654
Inmuebles e instalaciones	1.708	1.786	(78)	(4,4)	1.775
Impresos y material de oficina	146	157	(11)	(6,8)	155
Tributos	484	529	(45)	(8,5)	460
Otros	3.105	3.243	(138)	(4,3)	3.098
<b>Gastos generales de administración</b>	<b>18.723</b>	<b>19.152</b>	<b>(429)</b>	<b>(2,2)</b>	<b>17.781</b>
Amortizaciones	2.364	2.419	(54)	(2,3)	2.257
<b>Total costes de explotación</b>	<b>21.088</b>	<b>21.571</b>	<b>(483)</b>	<b>(2,2)</b>	<b>20.038</b>

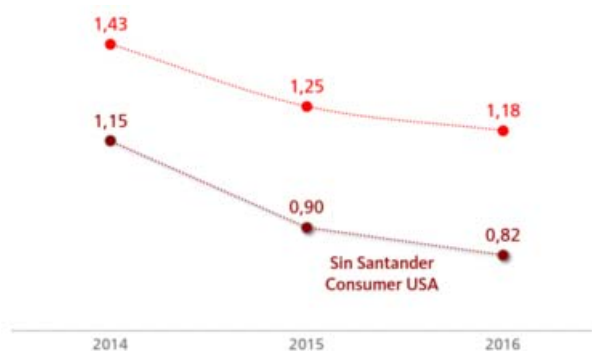
### Dotaciones para insolvencias

Millones de euros



### Coste del crédito

%



### Dotaciones para insolvencias

Millones de euros

	2016	2015	Variación absoluta	%	2014
Insolvencias	11.097	11.484	(387)	(3,4)	11.922
Riesgo-país	3	(0)	3	—	(24)
Activos en suspenso recuperados	(1.582)	(1.375)	(207)	15,1	(1.336)
<b>Total</b>	<b>9.518</b>	<b>10.108</b>	<b>(590)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>10.562</b>

compara muy favorablemente con los principales competidores europeos y norteamericanos.

### Dotaciones para insolvencias

Las dotaciones para insolvencias se sitúan en 9.518 millones de euros, un 6% menos que el año anterior. Sin tipo de cambio, la reducción de las dotaciones es de un 2%.

Por unidades, y sin efecto del tipo de cambio, se han registrado caídas significativas de dotaciones en todas las unidades europeas: España (-41%), Reino Unido (-39%), Santander Consumer Finance (-27%), Portugal (-25%) y Polonia (-10%). Por su lado, aumentos en los países latinoamericanos en línea con el incremento de la inversión crediticia, con la excepción de Chile donde se reducen.

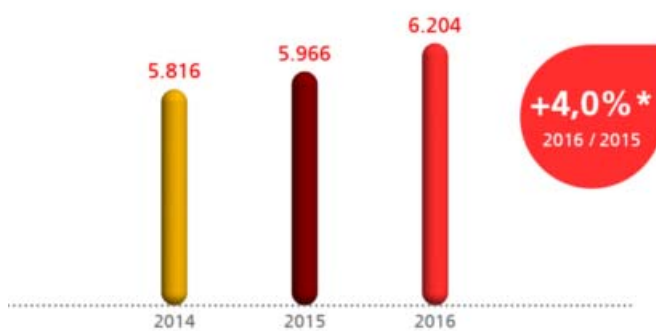
El coste del crédito continúa mejorando trimestre a trimestre, reflejo de la estrategia selectiva de crecimiento y una adecuada política de gestión del riesgo, y ha pasado del 1,25% en diciembre de 2015 al 1,18% en diciembre de 2016. Esta mejora en el año se registra en casi todas las unidades del Grupo, destacando España, Portugal, Argentina y SCF, aunque también disminuye en México, Chile y Polonia. Por su parte, Brasil se mantiene prácticamente estable, cerrando el año por debajo del 5% que se había establecido como objetivo máximo.

### Otros resultados y saneamientos

El conjunto de otros resultados y saneamientos contabiliza una cifra negativa de 1.959 millones de euros, inferior a los 2.654 millones, también negativos, del pasado año. En estas partidas se registran provisiones de naturaleza muy diversa, así como plusvalías, minusvalías y deterioro de activos financieros. El descenso respecto a 2015 está muy diluido por conceptos, países y negocios.

### Beneficio atribuido al Grupo

%



(\*) En euros constantes: +15,1%



## Resultados no recurrentes. 2015

Millones de euros



## Resultados no recurrentes. 2016

Millones de euros



## Beneficio ordinario antes de impuestos

Tal y como ya se ha comentado, el beneficio ordinario antes de impuestos alcanza los 11.288 millones de euros tras subir el 3% (+12% a tipos de cambio constantes), reflejo de la buena evolución de los ingresos, del control de los costes y del buen comportamiento de las dotaciones y del coste del crédito.

Por geografías destaca que, a pesar de la dificultad del entorno en algunos mercados en 2016, todas las unidades han aumentado, con la excepción de Estados Unidos, y seis de ellas lo hacen por encima del 15%.

Los impuestos aumentan de forma generalizada, incrementándose la presión fiscal en algunas unidades, principalmente en Chile, Reino Unido y Polonia, en estos dos últimos por la introducción de nuevos impuestos en el sector. Para el conjunto del Grupo, la tasa impositiva se sitúa en el 30%.

## Beneficio atribuido al Grupo

Como ya se ha indicado anteriormente, el beneficio atribuido al Grupo está afectado por los resultados no recurrentes positivos y negativos. Sin tenerlos en cuenta, el beneficio ordinario atribuido se sitúa en 6.621 millones de euros, con aumento del 1% (+10% a tipos de cambio constantes).

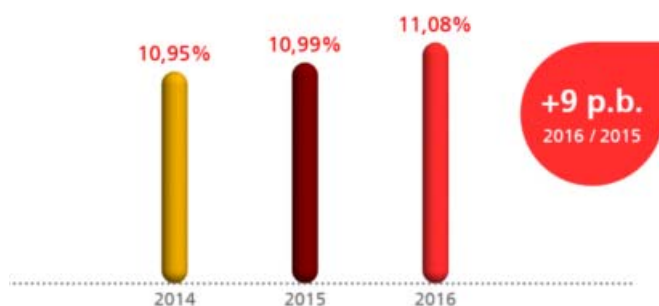
De esta forma, en 2016 hemos concluido un año con resultados financieros sólidos, con crecimiento del beneficio y con un RoTE ordinario del 11,08%, que se mantiene en un nivel entre los más altos del sector bancario. El RoRWA ordinario también ha mejorado, pasando del 1,30% en 2015 al 1,36% en 2016.

Por último, el beneficio atribuido al Grupo es de 6.204 millones de euros en el año, un 4% más que en 2015 o un 15% más a tipos de cambio constantes.

Por su parte el beneficio por acción (BPA) ha aumentado en el año el 1% situándose en los 41 céntimos frente a 40 céntimos de 2015. El RoTE total es del 10,38% (9,99% en 2015) y el RoRWA total del 1,29% (1,20% en 2015).

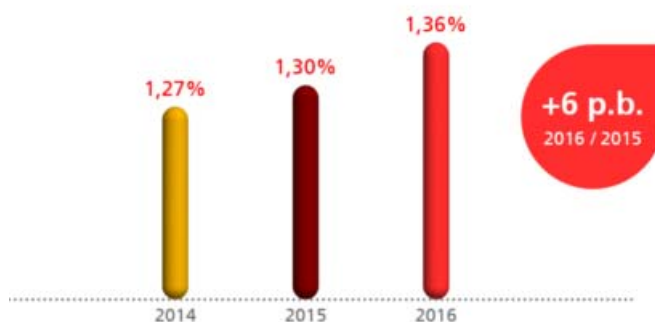
## RoTE ordinario

%



## RoRWA ordinario

%



## Balance

Millones de euros

Activo	2016	2015	Variación absoluta	%	2014
Efectivo, saldos en efectivo en bancos centrales y otros depósitos a la vista	76.454	77.751	(1.297)	(1,7)	69.853
Activos financieros mantenidos para negociar	148.187	146.346	1.841	1,3	148.094
Valores representativos de deuda	48.922	43.964	4.958	11,3	54.374
Instrumentos de patrimonio	14.497	18.225	(3.728)	(20,5)	12.920
Préstamos y anticipos a la clientela	9.504	6.081	3.423	56,3	2.921
Préstamos y anticipos a bancos centrales y entidades de crédito	3.221	1.352	1.869	138,2	1.020
Derivados	72.043	76.724	(4.681)	(6,1)	76.858
Activos financieros designados a valor razonable	31.609	45.043	(13.434)	(29,8)	42.673
Préstamos y anticipos a la clientela	17.596	14.293	3.303	23,1	8.971
Préstamos y anticipos a bancos centrales y entidades de crédito	10.069	26.403	(16.334)	(61,9)	28.592
Otros (valores representativos de deuda e instrumentos de patrimonio)	3.944	4.347	(403)	(9,3)	5.111
Activos financieros disponibles para la venta	116.774	122.036	(5.262)	(4,3)	115.251
Valores representativos de deuda	111.287	117.187	(5.900)	(5,0)	110.249
Instrumentos de patrimonio	5.487	4.849	638	13,2	5.001
Préstamos y partidas a cobrar	840.004	836.156	3.848	0,5	782.005
Valores representativos de deuda	13.237	10.907	2.330	21,4	7.510
Préstamos y anticipos a la clientela	763.370	770.474	(7.104)	(0,9)	722.819
Préstamos y anticipos a bancos centrales y entidades de crédito	63.397	54.775	8.622	15,7	51.676
Inversiones mantenidas hasta el vencimiento	14.468	4.355	10.113	232,2	—
Inversiones en negocios conjuntos y asociadas	4.836	3.251	1.585	48,8	3.471
Activos tangibles	23.286	25.320	(2.034)	(8,0)	23.256
Activos intangibles	29.421	29.430	(9)	(0,0)	30.401
del que: fondo de comercio	26.724	26.960	(236)	(0,9)	27.548
Otras cuentas de activo	54.086	50.572	3.514	6,9	51.293
<b>Total activo</b>	<b>1.339.125</b>	<b>1.340.260</b>	<b>(1.135)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>1.266.296</b>
<b>Pasivo y patrimonio neto</b>					
Pasivos financieros mantenidos para negociar	108.765	105.218	3.547	3,4	109.792
Depósitos de la clientela	9.996	9.187	809	8,8	5.544
Valores representativos de deuda emitidos	—	—	—	—	—
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	1.395	2.255	(860)	(38,1)	7.572
Derivados	74.369	76.414	(2.045)	(2,7)	79.048
Otros	23.005	17.362	5.643	32,5	17.628
Pasivos financieros designados a valor razonable	40.263	54.768	(14.505)	(26,5)	62.318
Depósitos de la clientela	23.345	26.357	(3.012)	(11,4)	33.127
Valores representativos de deuda emitidos	2.791	3.373	(582)	(17,3)	3.830
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	14.127	25.037	(10.910)	(43,6)	25.360
Otros	—	1	(1)	(100,0)	—
Pasivos financieros a coste amortizado	1.044.240	1.039.343	4.897	0,5	961.053
Depósitos de la clientela	657.770	647.598	10.172	1,6	609.034
Valores representativos de deuda emitidos	226.078	222.787	3.291	1,5	209.865
Depósitos de bancos centrales y entidades de crédito	133.876	148.081	(14.205)	(9,6)	122.685
Otros	26.516	20.877	5.639	27,0	19.468
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	652	627	25	4,0	713
Provisiones	14.459	14.494	(35)	(0,2)	15.376
Otras cuentas de pasivo	28.047	27.057	990	3,7	27.331
<b>Total pasivo</b>	<b>1.236.426</b>	<b>1.241.507</b>	<b>(5.081)</b>	<b>(0,4)</b>	<b>1.176.581</b>
Fondos propios	105.977	102.402	3.575	3,5	91.664
Capital	7.291	7.217	74	1,0	6.292
Reservas	94.149	90.765	3.384	3,7	80.026
Resultado atribuido al Grupo	6.204	5.966	238	4,0	5.816
Menos: dividendos y retribuciones	(1.667)	(1.546)	(121)	7,8	(471)
Otro resultado global acumulado	(15.039)	(14.362)	(677)	4,7	(10.858)
Intereses minoritarios	11.761	10.713	1.048	9,8	8.909
<b>Total patrimonio neto</b>	<b>102.699</b>	<b>98.753</b>	<b>3.946</b>	<b>4,0</b>	<b>89.714</b>
<b>Total pasivo y patrimonio neto</b>	<b>1.339.125</b>	<b>1.340.260</b>	<b>(1.135)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>1.266.296</b>





## ● BALANCE DE GRUPO SANTANDER\*

- Los créditos aumentan el 2%, con avances en los principales segmentos e incremento en siete de las diez principales geografías del Grupo.
- La ratio de mora mejora hasta el 3,93%, por debajo del 4% por primera vez desde marzo de 2012.
- El coste del crédito mejora al 1,18%, cumpliendo ya el objetivo marcado en el *Investor Day* para la media 2016-2018.
- En recursos, crecimiento del 5% por los saldos a la vista y los fondos de inversión. Las diez principales unidades aumentan.
- Mejora de la ratio créditos netos / depósitos del Grupo, que se sitúa en el 114% (116% en diciembre 2015).

\* Variaciones sin efecto tipo de cambio

El total de negocio gestionado y comercializado al cierre de 2016 es de 1.521.633 millones de euros, de los que 1.339.125 millones corresponden a activos en balance y el resto a fondos de inversión, fondos de pensiones y patrimonios administrados.

En el conjunto del Grupo, impacto negativo de los tipos de cambio en la evolución de los créditos (-3 p.p.) y de los recursos de clientes (-2 p.p.). Los impactos han sido muy diferentes en las principales unidades del Grupo: Brasil (+26 p.p.); Chile (+10 p.p.); Estados Unidos (+3 p.p.); Polonia (-4 p.p.); México (-14 p.p.); Reino Unido (-15 p.p.) y Argentina (-21 p.p.).

Por su parte, el efecto perímetro ha sido irrelevante, no alcanzando el 1%.

## Créditos brutos a clientes (sin adquisición temporal de activos)

En 2016 el conjunto de créditos (sin adquisición temporal de activos) desciende el 1%. Sin considerar la incidencia de la variación de los tipos de cambio, aumenta el 2%, con el siguiente detalle por geografías:

- Los aumentos más significativos se producen en Argentina (+37%), Santander Consumer Finance (+14%, favorecido por el acuerdo con PSA Finance), México y Polonia (+8% en ambos) y Chile (+7%).
- Crecimientos más moderados en Reino Unido (+2%) y en Brasil, que crece el 0,4% en el año, tras incrementar sus saldos un 5% en

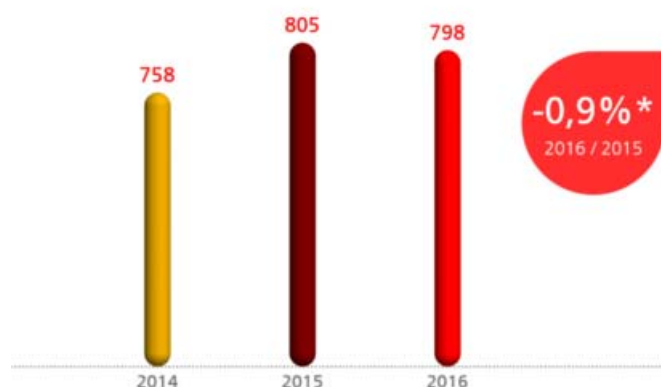
## ● Créditos a clientes

Millones de euros

	2016	2015	Variación absoluta	%	2014
Crédito a las Administraciones Públicas Españolas	14.127	13.993	133	1,0	17.465
Crédito a otros sectores residentes	147.246	153.863	(6.617)	(4,3)	154.905
Cartera comercial	9.567	9.037	531	5,9	7.293
Crédito con garantía real	87.509	92.478	(4.969)	(5,4)	96.426
Otros créditos	50.170	52.348	(2.178)	(4,2)	51.187
Crédito al sector no residente	653.490	649.509	3.981	0,6	589.557
Crédito con garantía real	387.546	409.136	(21.590)	(5,3)	369.266
Otros créditos	265.944	240.373	25.571	10,6	220.291
<b>Créditos a clientes (bruto)</b>	<b>814.863</b>	<b>817.366</b>	<b>(2.503)</b>	<b>(0,3)</b>	<b>761.928</b>
Fondo de provisión para insolvencias	24.393	26.517	(2.125)	(8,0)	27.217
<b>Créditos a clientes (neto)</b>	<b>790.470</b>	<b>790.848</b>	<b>(378)</b>	<b>(0,0)</b>	<b>734.711</b>
Promemoria: Activos dudosos	32.573	36.133	(3.560)	(9,9)	40.424
Administraciones Públicas	101	145	(44)	(30,3)	167
Otros sectores residentes	12.666	16.301	(3.635)	(22,3)	19.951
No residentes	19.806	19.686	120	0,6	20.306

### ● Créditos brutos a clientes (sin adquisición temporal de activos)

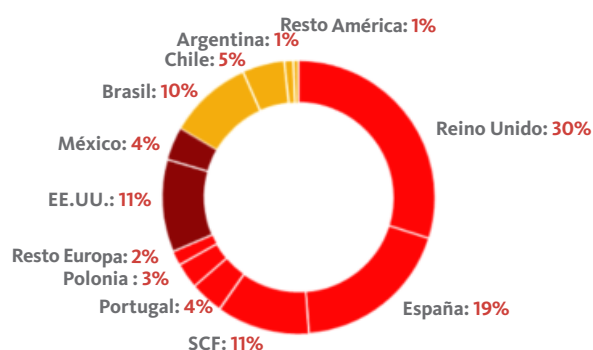
Miles de millones de euros



(\*) Sin efecto tipo de cambio: +1,9%

### ● Créditos brutos a clientes (sin adquisición temporal de activos)

% sobre áreas operativas. Diciembre 2016



el último trimestre, reflejo del cambio de tendencia, sobre todo en hipotecas, observado en la segunda mitad del ejercicio.

- Descensos del 2% en Estados Unidos, en parte afectados por la venta de carteras, del 4% en España, principalmente por saldos en instituciones, hipotecas y la reducción de saldos dudosos, y del 5% en Portugal. Los dos últimos se producen en unos mercados en desapalancamiento, donde los aumentos de producciones todavía no son suficientes para aumentar el *stock*.
- Atendiendo a la segmentación de los créditos, crecimientos tanto en particulares como en pymes y empresas, favorecidos por las estrategias *1/2/3* y *Pymes*. Hay que destacar que el esfuerzo realizado en la comercialización de productos y servicios para pymes ha sido reconocido por la revista *Euromoney*, que nos ha concedido este año el galardón al *Mejor Banco del Mundo para pymes*.
- En cuanto a la Actividad Inmobiliaria en España, los créditos netos se reducen un 29% interanual, continuando la estrategia seguida en los últimos años.

### Riesgo crediticio

Las entradas netas en mora, aislando los efectos perímetro y tipo de cambio son de 7.362 millones, un 4% menos que en 2015.

Los riesgos morosos y dudosos cierran el año en 33.643 millones de euros, con descenso del 9% interanual (-11% sin tipo de cambio). Este saldo sitúa la ratio de mora del Grupo en el 3,93%, tras mejorar 43 p.b. sobre diciembre de 2015. A destacar el descenso continuado en todos los trimestres del año y que, por primera vez desde marzo de 2012, se sitúa por debajo del 4%.

Para cubrir esta mora se contabiliza un fondo para insolvencias de 24.835 millones de euros, que supone una cobertura del 74% (73% en diciembre de 2015). 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 del 6% en las dotaciones para insolvencias en relación al pasado ejercicio (-2% sin efecto tipo de cambio) y en la consiguiente mejora

### ● Gestión del riesgo crediticio\*

Millones de euros

	2016	2015	Variación absoluta	%	2014
Riesgos morosos y dudosos	33.643	37.094	(3.450)	(9,3)	41.709
Ratio de morosidad (%)	3,93	4,36	(0,43)		5,19
Fondos constituidos	24.835	27.121	(2.286)	(8,4)	28.046
<i>Para activos deteriorados</i>	15.466	17.707	(2.241)	(12,7)	21.784
<i>Para resto de activos</i>	9.369	9.414	(45)	(0,5)	6.262
Cobertura (%)	73,8	73,1	0,7		67,2
Coste del crédito (%) **	1,18	1,25	(0,07)		1,43

\* No incluye riesgo - país

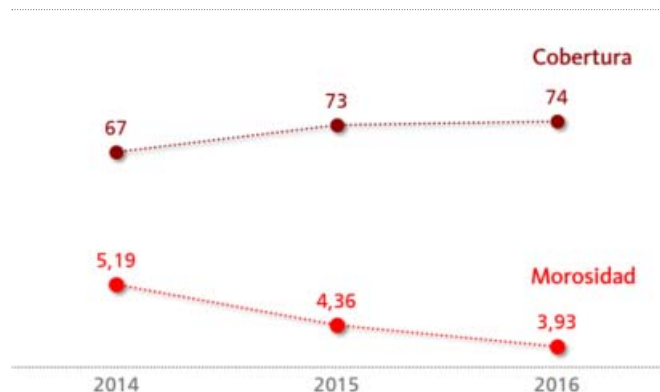
\*\* Dotaciones insolvencias doce meses / inversión crediticia media

Nota: Índice de morosidad: Riesgo en mora y dudosos / riesgo computable



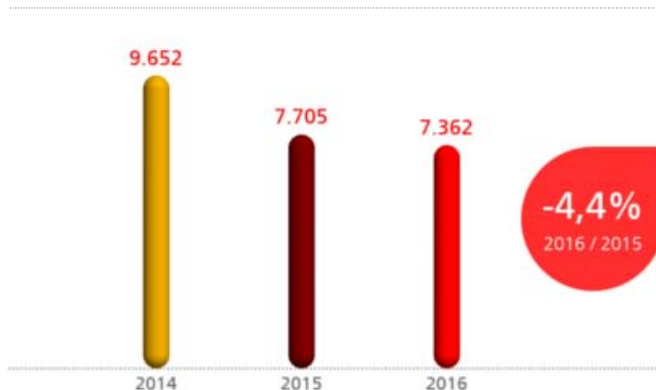
## ■ Morosidad y cobertura. Total Grupo

%



## ■ Entradas netas en mora

Millones de euros



del coste del crédito, que queda en diciembre de 2016 en el 1,18% frente al 1,25% en 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 es del 0,82%, frente al 0,90% en diciembre de 2015.

Esta positiva evolución de las ratios de calidad crediticia se está registrando en prácticamente todas las geografías del Grupo.

Información más amplia sobre la evolución del riesgo crediticio, de los sistemas de control y seguimiento o de los modelos internos de riesgos para el cálculo de provisiones, se incluye en el capítulo específico de Gestión del Riesgo de este Informe.

## ■ Recursos de clientes gestionados y comercializados

El conjunto de recursos (depósitos sin cesiones temporales de activos -CTAs-, y fondos de inversión) se incrementa un 3% en el año 2016. A tipo de cambio constante el aumento es del 5%.

Todas las principales geografías del Grupo incrementan sus recursos en el año, con el siguiente detalle, sin la incidencia del tipo de cambio:

- Crecimientos de dos dígitos en Argentina (+49%), México (+12%) y Polonia (+10%).

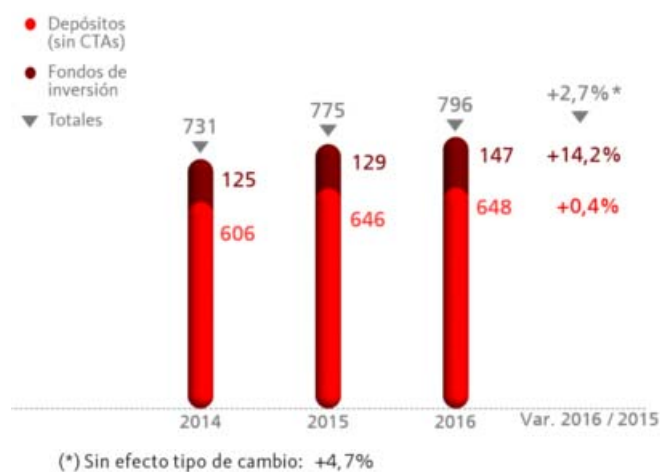
## ■ Recursos de clientes gestionados y comercializados

Millones de euros

	2016	2015	Variación absoluta	%	2014
Administraciones Públicas residentes	8.699	11.737	(3.038)	(25,9)	9.349
Otros sectores residentes	160.026	157.611	2.415	1,5	163.340
Vista	119.425	108.410	11.016	10,2	88.312
Plazo	39.506	47.297	(7.791)	(16,5)	67.495
Otros	1.094	1.904	(809)	(42,5)	7.532
Sector no residente	522.387	513.795	8.592	1,7	475.017
Vista	328.736	313.175	15.561	5,0	273.889
Plazo	134.528	146.317	(11.789)	(8,1)	151.113
Otros	59.123	54.303	4.820	8,9	50.015
<b>Depósitos de clientes</b>	<b>691.112</b>	<b>683.142</b>	<b>7.970</b>	<b>1,2</b>	<b>647.706</b>
Valores representativos de deuda emitidos	228.869	226.160	2.709	1,2	213.696
<b>Recursos de clientes en balance</b>	<b>919.981</b>	<b>909.302</b>	<b>10.679</b>	<b>1,2</b>	<b>861.402</b>
de los que: pasivos subordinados	19.897	21.151	(1.254)	(5,9)	16.884
Fondos de inversión	147.416	129.077	18.340	14,2	124.708
Fondos de pensiones	11.298	11.376	(78)	(0,7)	11.481
Patrimonios administrados	23.793	25.808	(2.015)	(7,8)	25.599
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>182.508</b>	<b>166.260</b>	<b>16.247</b>	<b>9,8</b>	<b>161.788</b>
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>1.102.488</b>	<b>1.075.563</b>	<b>26.926</b>	<b>2,5</b>	<b>1.023.189</b>

#### Recursos de clientes (depósitos sin cesión temporal de activos + fondos de inversión)

Miles de millones de euros



- Incrementos más moderados en Estados Unidos y SCF (+7%) y en Reino Unido y Chile (+6%).
- Por último, subidas del 3% en Brasil y España y del 2% en Portugal, en estos dos últimos casos por la estrategia de reducción de saldos a plazo. En vista, por el contrario, los saldos se incrementan en 10.000 y 4.000 millones de euros, respectivamente.

En su detalle por productos, y de acuerdo a la estrategia seguida en el año de reducción del coste del pasivo, las cuentas a la vista han aumentado el 10%, creciendo en todos los países, y los fondos de inversión aumentan el 7%, también con incrementos generalizados. Por el contrario, los saldos a plazo se reducen el 9%.

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 2016 se han realizado, a través de diferentes unidades del Grupo:

- Emisiones a medio y largo plazo de deuda senior por 24.309 millones de euros, de cédulas por 4.720 millones y de deuda subordinada por 2.239 millones.
- Titulizaciones colocadas en mercado por un importe de 13.144 millones de euros.
- Por su parte, los vencimientos de deuda a medio y largo plazo fueron de 35.597 millones de euros.

La ratio de créditos sobre depósitos se sitúa en diciembre de 2016 en el 114%, frente al 116% en diciembre de 2015. Por su parte, la ratio de depósitos más financiación de medio / largo plazo sobre créditos es del 114%, mostrando una holgada estructura de financiación.

#### Recursos de clientes (depósitos sin cesión temporal de activos + fondos de inversión)

% sobre áreas operativas. Diciembre 2016



#### Otras rúbricas de balance

Los activos financieros disponibles para la venta se sitúan en diciembre de 2016 en 116.774 millones de euros, con una reducción en el año de 5.262 millones y un 4% por menores posiciones en España y Estados Unidos.

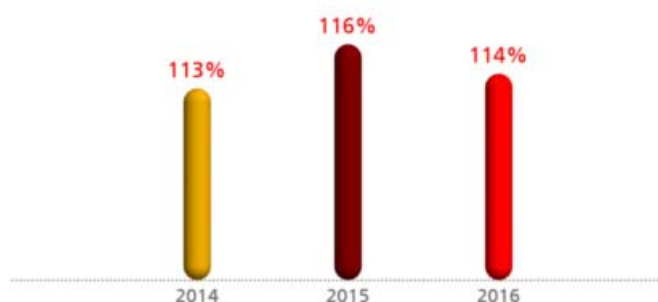
Por su parte, las inversiones mantenidas hasta vencimiento se elevan a 14.468 millones de euros, incrementándose en 2016 debido principalmente a la compra de una cartera de títulos de deuda soberana inglesa por importe de 7.765 millones de euros, cuyo objetivo se encuadra dentro de la gestión de balance de la actividad del ALCO.

Los fondos de comercio son de 26.724 millones de euros, cifra muy similar a los 26.960 millones de diciembre 2015.

Por último, los activos tangibles se sitúan en 23.286 millones de euros, con un descenso en el año de 2.034 millones, por la desconsolidación de activos derivada de la fusión Metrovacesa / Merlín, lo que compensa ampliamente el aumento registrado en Estados Unidos por los activos asociados al negocio de *leasing*.

#### Créditos / depósitos. Total Grupo

%





## RECURSOS PROPIOS Y RATIOS DE SOLVENCIA DE GRUPO SANTANDER

- La ratio CET1 *fully loaded* aumenta en 50 p.b., hasta alcanzar el 10,55%, superando el objetivo establecido. Aumento en todos los trimestres del año.
- Los recursos propios tangibles por acción, 4,22 euros, aumentan por tercer año consecutivo (+4%).
- La ratio de apalancamiento *fully-loaded* es del 5,0% (4,7% en diciembre 2015).

Los recursos propios computables CET1 *fully loaded* ascienden a 62.068 millones de euros, lo que supone un aumento de más de 3.300 millones y un 6% en el año, en su mayor parte por el beneficio retenido tras el pago de dividendos.

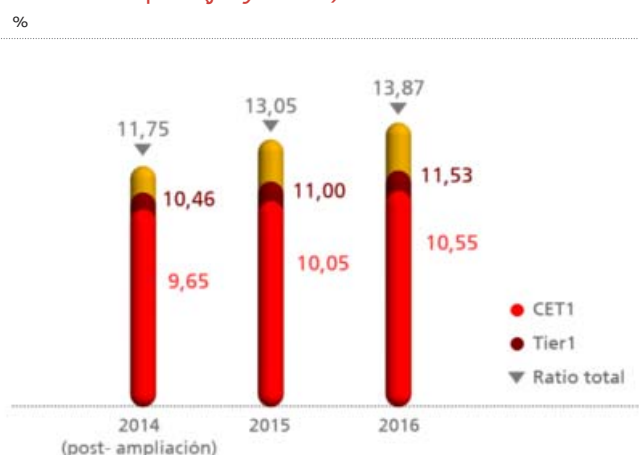
En términos *fully-loaded*, la ratio CET1 pasa del 10,05% en diciembre de 2015 al 10,55% en diciembre de 2016, tras aumentar en todos los trimestres del año.

Por su parte, la ratio de capital total *fully-loaded* se sitúa en el 13,87%, tras subir 82 p.b. en el año.

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.

El Grupo Santander tiene un modelo de negocio que genera resultados de forma estable y predecible. Este modelo nos permite acumular capital de manera orgánica de forma recurrente al mismo tiempo que financiamos el crecimiento de la actividad crediticia para

### Ratios de capital (*fully loaded*)



Nota: el 3 de febrero de 2016, el BCE 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.

### Recursos propios computables (*fully loaded*)\*

Millones de euros

	2016	2015	Variación absoluta	%	2014
Capital y reservas	101.437	98.193	3.244	3,3	93.748
Beneficio atribuido	6.204	5.966	238	4,0	5.816
Dividendos	(2.469)	(2.268)	(201)	8,8	(1.014)
Otros ingresos retenidos	(16.116)	(15.448)	(668)	4,3	(11.468)
Intereses minoritarios	6.784	6.148	636	10,3	4.131
Fondos de comercio e intangibles	(28.405)	(28.254)	(151)	0,5	(29.164)
Acciones propias y otras deducciones	(5.368)	(5.633)	265	(4,7)	(5.767)
<b>Core CET1</b>	<b>62.068</b>	<b>58.705</b>	<b>3.363</b>	<b>5,7</b>	<b>56.282</b>
Preferentes y otros computables T1	5.767	5.504	262	4,8	4.728
<b>Tier 1</b>	<b>67.834</b>	<b>64.209</b>	<b>3.625</b>	<b>5,6</b>	<b>61.010</b>
Fondos de insolvencia genéricos e instrumentos T2	13.749	12.000	1.749	14,6	7.561
<b>Recursos propios computables</b>	<b>81.584</b>	<b>76.209</b>	<b>5.375</b>	<b>7,1</b>	<b>68.570</b>
Activos ponderados por riesgo	588.088	583.917	4.171	0,7	583.366
<b>CET1 capital ratio</b>	<b>10,55</b>	<b>10,05</b>	<b>0,50</b>		<b>9,65</b>
<b>T1 capital ratio</b>	<b>11,53</b>	<b>11,00</b>	<b>0,53</b>		<b>10,46</b>
<b>Ratio de capital total</b>	<b>13,87</b>	<b>13,05</b>	<b>0,82</b>		<b>11,75</b>

(\*).- En 2014, dato proforma incluyendo ampliación de capital de enero de 2015



### Recursos propios computables (*phase-in*)

Millones de euros

	2016	2015
CET1	73.709	73.478
Recursos propios básicos	73.709	73.478
<b>Recursos propios computables</b>	<b>86.337</b>	<b>84.350</b>
Activos ponderados por riesgo	588.088	585.633
<b>CET1 capital ratio</b>	<b>12,53</b>	<b>12,55</b>
<b>T1 capital ratio</b>	<b>12,53</b>	<b>12,55</b>
<b>Ratio de capital total</b>	<b>14,68</b>	<b>14,40</b>

nuestros clientes. Y todo ello compatible con el incremento de la distribución de dividendos en efectivo para nuestros accionistas.

Además, en las pruebas de estrés realizadas por la Asociación Bancaria Europea (EBA) en 2016, el Grupo ha vuelto a obtener resultados excelentes. En situaciones adversas Santander muestra una mayor resistencia que los competidores por la elevada generación recurrente de ingresos y resultados, consecuencia de su modelo de banca comercial y de una diversificación geográfica única.

La continua mejora de las ratios de capital es reflejo, por un lado, de la estrategia de crecimiento rentable seguida por el Grupo, donde tenemos el objetivo de aumentar créditos y beneficios por encima del incremento de los activos en riesgo. Por otro, por las distintas actuaciones desarrolladas por el Grupo, entre las que figura el esfuerzo realizado para mejorar y profundizar en una cultura de gestión de capital más activa en todos los niveles de la organización.

Para ello se han activado o reforzado diversas palancas a lo largo del año, entre las que destacan:

- El aumento de los equipos dedicados a la gestión de capital, a la vez que se continúa mejorando la coordinación del Centro Corporativo y los equipos locales.

### Ratios de capital

%



- Un mayor peso del capital en los incentivos de 2016.
- El lanzamiento de un programa de formación de alcance global.
- Todos los países y unidades de negocio han desarrollado sus planes individuales de capital con el foco puesto en tener un negocio que consuma menos capital por unidad de retorno en el futuro.

Por su parte, los recursos propios tangibles por acción pasan de 4,07 euros en 2015 a 4,22 euros en 2016 (+4%).

En cuanto a la ratio de apalancamiento *fully loaded*, se sitúa en el 5,0% (4,7% en diciembre 2015).

En términos regulatorios, los recursos propios computables *phase-in* se sitúan en 86.337 millones de euros, que equivalen a una ratio de capital total del 14,68% y un CET 1 *phase-in* del 12,53%.

Las ratios mínimas exigidas por el Banco Central Europeo para el Grupo Santander en base consolidada para el año 2017 son del 11,25% en el ratio de capital total y del 7,75% en el CET1.



## 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 2016, las agencias DBRS, Fitch, Moody's y Standard & Poor's han confirmado las calificaciones, en todos los casos con perspectiva estable. En 2017, Standard & Poor's ha vuelto a confirmar las calificaciones, mejorando la perspectiva de estable a positiva.

### Agencias de calificación

	Largo plazo	Corto plazo	Perspectiva
DBRS	A	R-1 (bajo)	Estable
Fitch Ratings	A-	F2	Estable
Moody's	A3	P-2	Estable
Standard & Poor's	A-	A-2	Positiva
Scope	A+	S-1	Estable

## Descripción de negocios

En el ejercicio 2016 Grupo Santander mantiene los criterios generales aplicados desde el tercer trimestre de 2015, cuando 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.

La única excepción consiste, al igual que en ejercicios anteriores, en el ajuste anual del perímetro del Modelo de Relación Global de clientes entre Banca Comercial y Santander Global Corporate Banking, cuyos datos de periodos anteriores se han reelaborado incluyendo dichos ajustes.

Este cambio no tiene impacto ni en los negocios geográficos ni 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:

**Negocios geográficos.** 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 *Intermediate Holding Company* (IHC) y sus subsidiarias Santander Bank, Banco Santander Puerto Rico, Santander Consumer USA, Banco Santander International y Santander Investment Securities, así como la sucursal de Santander en Nueva York.

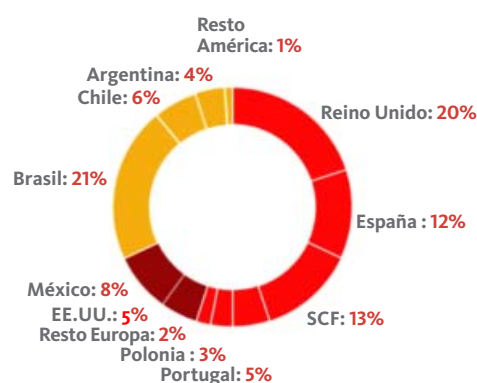
**Negocios globales.** La actividad de las unidades operativas se distribuye por tipo de negocio entre Banca Comercial, Santander Global Corporate Banking y la unidad Actividad Inmobiliaria España.

- **Banca Comercial.** Contiene todos los negocios de banca de clientes, incluidos los de consumo, excepto los de banca corporativa 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 tesorías 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 cuenta con un **Centro Corporativo** que 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, el Centro Corporativo maneja el total de capital y reservas, las asignaciones de capital y liquidez con el resto de los negocios. La parte de saneamientos recoge provisiones de naturaleza muy diversa e incorpora el deterioro de fondos de comercio. Los costes no incluyen 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.

### ■ Distribución del beneficio ordinario atribuido por negocios geográficos\*. 2016



(\*) Sobre áreas operativas, sin incluir unidad de Actividad Inmobiliaria España ni Centro Corporativo

Los datos de las distintas unidades del Grupo que figuran a continuación han sido elaborados de acuerdo con estos criterios, por lo que pueden no coincidir con los publicados de manera individual por cada entidad.



## ■ Margen neto

Millones de euros	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>6.025</b>	<b>6.093</b>	<b>(68)</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(0,3)</b>
de la que: España	2.311	2.646	(335)	(12,7)	(12,7)
Santander Consumer Finance	2.357	2.192	166	7,6	8,6
Polonia	735	683	53	7,7	12,3
Portugal	620	522	99	18,9	18,9
<b>Reino Unido</b>	<b>2.850</b>	<b>3.025</b>	<b>(176)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>6,1</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>11.073</b>	<b>10.851</b>	<b>222</b>	<b>2,0</b>	<b>11,6</b>
de la que: Brasil	6.845	6.689	157	2,3	7,6
México	1.928	1.947	(19)	(1,0)	16,3
Chile	1.435	1.332	103	7,7	11,2
<b>Estados Unidos</b>	<b>4.334</b>	<b>4.774</b>	<b>(440)</b>	<b>(9,2)</b>	<b>(9,4)</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>24.282</b>	<b>24.744</b>	<b>(462)</b>	<b>(1,9)</b>	<b>3,6</b>
Centro Corporativo	(1.516)	(1.042)	(474)	45,5	45,5
<b>Total Grupo</b>	<b>22.766</b>	<b>23.702</b>	<b>(936)</b>	<b>(3,9)</b>	<b>1,6</b>

## ■ Beneficio atribuido al Grupo

Millones de euros	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>2.599</b>	<b>2.218</b>	<b>381</b>	<b>17,2</b>	<b>18,5</b>
de la que: España	1.022	977	45	4,6	4,6
Santander Consumer Finance	1.093	938	155	16,5	17,9
Polonia	272	300	(29)	(9,5)	(5,6)
Portugal	399	300	99	33,0	33,0
<b>Reino Unido</b>	<b>1.681</b>	<b>1.971</b>	<b>(290)</b>	<b>(14,7)</b>	<b>(4,0)</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>3.386</b>	<b>3.193</b>	<b>193</b>	<b>6,1</b>	<b>18,6</b>
de la que: Brasil	1.786	1.631	154	9,5	15,0
México	629	629	0	0,1	17,5
Chile	513	455	58	12,7	16,4
<b>Estados Unidos</b>	<b>395</b>	<b>678</b>	<b>(283)</b>	<b>(41,8)</b>	<b>(41,9)</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>8.060</b>	<b>8.059</b>	<b>1</b>	<b>0,0</b>	<b>7,8</b>
Centro Corporativo*	(1.856)	(2.093)	237	(11,3)	(11,3)
<b>Total Grupo</b>	<b>6.204</b>	<b>5.966</b>	<b>238</b>	<b>4,0</b>	<b>15,1</b>

(\*).- Incluye neto de plusvalías y saneamientos. Sin ellos, 2016: -1.439 millones; 2015: -1.493 millones

## ■ Créditos brutos a clientes sin ATAs

Millones de euros	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>302.564</b>	<b>298.720</b>	<b>3.845</b>	<b>1,3</b>	<b>1,3</b>
de la que: España	150.960	157.162	(6.201)	(3,9)	(3,9)
Santander Consumer Finance	87.742	76.561	11.182	14,6	13,9
Polonia	20.697	19.805	892	4,5	8,1
Portugal	29.030	30.564	(1.534)	(5,0)	(5,0)
<b>Reino Unido</b>	<b>242.510</b>	<b>277.718</b>	<b>(35.208)</b>	<b>(12,7)</b>	<b>1,9</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>159.134</b>	<b>137.331</b>	<b>21.804</b>	<b>15,9</b>	<b>4,5</b>
de la que: Brasil	80.306	63.636	16.670	26,2	0,4
México	28.017	29.739	(1.722)	(5,8)	8,4
Chile	38.800	33.309	5.491	16,5	6,5
<b>Estados Unidos</b>	<b>89.638</b>	<b>88.412</b>	<b>1.226</b>	<b>1,4</b>	<b>(1,8)</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>793.847</b>	<b>802.181</b>	<b>(8.334)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>1,7</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>798.312</b>	<b>805.395</b>	<b>(7.083)</b>	<b>(0,9)</b>	<b>1,9</b>

## ■ Recursos (depósitos de clientes sin CTAs + fondos de inversión)

Millones de euros	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Europa continental</b>	<b>322.606</b>	<b>312.482</b>	<b>10.124</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>
de la que: España	224.798	219.263	5.535	2,5	2,5
Santander Consumer Finance	35.052	32.597	2.455	7,5	7,0
Polonia	25.898	24.421	1.477	6,0	9,7
Portugal	31.438	30.684	754	2,5	2,5
<b>Reino Unido</b>	<b>210.611</b>	<b>231.960</b>	<b>(21.349)</b>	<b>(9,2)</b>	<b>5,9</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>187.516</b>	<b>158.322</b>	<b>29.194</b>	<b>18,4</b>	<b>7,3</b>
de la que: Brasil	99.771	76.751	23.020	30,0	3,4
México	36.438	37.499	(1.061)	(2,8)	11,8
Chile	34.559	29.680	4.879	16,4	6,5
<b>Estados Unidos</b>	<b>74.166</b>	<b>66.870</b>	<b>7.296</b>	<b>10,9</b>	<b>7,4</b>
<b>Áreas operativas</b>	<b>794.899</b>	<b>769.634</b>	<b>25.265</b>	<b>3,3</b>	<b>5,3</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>795.767</b>	<b>774.839</b>	<b>20.928</b>	<b>2,7</b>	<b>4,7</b>

## Europa continental

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>8.161</b>	<b>8.006</b>	<b>155</b>	<b>1,9</b>	<b>2,8</b>
Comisiones netas	3.497	3.417	80	2,3	3,0
Resultados netos por operaciones financieras	818	1.186	(369)	(31,1)	(30,8)
Resto ingresos*	330	220	110	49,9	49,1
<b>Margen bruto</b>	<b>12.806</b>	<b>12.830</b>	<b>(24)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>0,5</b>
Costes de explotación	(6.781)	(6.736)	(44)	0,7	1,3
Gastos generales de administración	(6.342)	(6.274)	(68)	1,1	1,7
De personal	(3.257)	(3.223)	(34)	1,1	1,7
Otros gastos generales de administración	(3.085)	(3.051)	(34)	1,1	1,7
Amortizaciones	(439)	(463)	24	(5,2)	(4,6)
<b>Margen neto</b>	<b>6.025</b>	<b>6.093</b>	<b>(68)</b>	<b>(1,1)</b>	<b>(0,3)</b>
Dotaciones insolvencias	(1.342)	(1.975)	632	(32,0)	(31,6)
Otros resultados	(671)	(753)	82	(10,9)	(10,8)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>4.012</b>	<b>3.366</b>	<b>646</b>	<b>19,2</b>	<b>20,5</b>
Impuesto sobre sociedades	(1.083)	(887)	(196)	22,1	23,2
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>2.929</b>	<b>2.479</b>	<b>450</b>	<b>18,2</b>	<b>19,6</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>2.929</b>	<b>2.479</b>	<b>450</b>	<b>18,2</b>	<b>19,6</b>
Resultado atribuido a minoritarios	330	261	69	26,5	29,2
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>2.599</b>	<b>2.218</b>	<b>381</b>	<b>17,2</b>	<b>18,5</b>

## Balance

Créditos a clientes **	297.214	287.253	9.961	3,5	3,5
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	53.966	60.151	(6.185)	(10,3)	(10,2)
Activos financieros disponibles para la venta	55.736	60.913	(5.177)	(8,5)	(8,3)
Bancos centrales y entidades de crédito **	58.085	76.111	(18.026)	(23,7)	(23,9)
Activos tangibles e intangibles	7.902	11.798	(3.896)	(33,0)	(33,2)
Otras cuentas de activo	47.231	42.420	4.811	11,3	11,4
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>520.134</b>	<b>538.645</b>	<b>(18.511)</b>	<b>(3,4)</b>	<b>(3,5)</b>
Depósitos de clientes **	269.934	263.462	6.472	2,5	2,6
Valores representativos de deuda emitidos **	53.064	51.104	1.960	3,8	3,5
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	652	626	26	4,1	4,1
Bancos centrales y entidades de crédito **	103.816	132.688	(28.872)	(21,8)	(22,0)
Otras cuentas de pasivo	61.485	58.251	3.234	5,6	5,7
Recursos propios ***	31.183	32.515	(1.332)	(4,1)	(4,2)
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>73.624</b>	<b>71.389</b>	<b>2.236</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>
Fondos de inversión y pensiones	65.308	62.669	2.640	4,2	4,4
Patrimonios administrados	8.316	8.720	(404)	(4,6)	(4,9)
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>396.622</b>	<b>385.954</b>	<b>10.668</b>	<b>2,8</b>	<b>2,9</b>

## Ratios (%) y medios operativos

RoTE	8,07	7,27	0,80		
Eficiencia (con amortizaciones)	52,9	52,5	0,4		
Ratio de morosidad	5,92	7,27	(1,35)		
Ratio de cobertura	60,0	64,2	(4,2)		
Número de empleados	57.259	58.049	(790)	(1,4)	
Número de oficinas	4.805	5.548	(743)	(13,4)	

(\*).- 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 + otro resultado global acumulado





## EUROPA CONTINENTAL\*

**2.599 M€**  
Beneficio Atribuido

### ASPECTOS DESTACADOS 2016

- El crecimiento económico de Europa fue moderado en el año y diferenciado entre países.
- Santander ha acelerado la vinculación de clientes y el crecimiento de los clientes digitales.
- Ligero crecimiento de volúmenes, compatible con una fuerte mejora de la calidad crediticia y mejor estructura de los recursos.
- Crecimiento de beneficio antes de impuestos del 21%, con las cuatro unidades aumentando.

\* Variaciones en moneda constante

### Entorno económico

El PIB en la Eurozona registró en 2016 un crecimiento moderado (del orden del 1,7% estimado) e inferior al del año anterior, pero resistente si se consideran las noticias adversas que se sucedieron en el ejercicio.

El riesgo de deflación parece alejarse, pero los precios aumentaron a un ritmo alejado del objetivo del 2%, lo que llevó al BCE a reducir los tipos de interés hasta nuevos mínimos.

### Estrategia

La dinámica del negocio bancario en Europa continental continúa siendo moderada. En este entorno, la estrategia se ha enfocado en el crecimiento de clientes vinculados, ganar cuota de mercado, controlar costes y mejorar la calidad crediticia.

Destacan en el año el haber completado con éxito el acuerdo entre Santander Consumer Finance y Banque PSA Finance, así como la integración tecnológica y operativa de Banco Internacional do Funchal (Banif) en Portugal dentro de los plazos previstos.

Los clientes vinculados y digitales han continuado su senda creciente tanto en particulares (+12%) como, especialmente, en pymes y empresas (+48%). Igualmente el esfuerzo en multicanalidad se refleja en un incremento del 11% en clientes digitales.

### Actividad

El crédito se incrementa un 1% respecto a diciembre de 2015 en euros constantes. Esta evolución es el neto entre los crecimientos de SCF y Polonia y los descensos registrados en España y Portugal.

Los recursos aumentan un 3%, con las cuatro unidades en tasas positivas. En el año se ha mantenido la estrategia de aumentar depósitos a la vista (+11%) y fondos de inversión (+6%). Los saldos a plazo disminuyen el 12%.

### Resultados

El beneficio atribuido en Europa continental alcanza los 2.599 millones de euros, un 18% más, en euros constantes, que en 2015.

Esta mejora se explica fundamentalmente por menores dotaciones para insolvencias (-32%), una dinámica que puede observarse en las principales unidades y que refleja la mejora en las ratios de mora y en el coste del crédito.

El estricto control de costes también aporta a la cuenta de resultados (+1%, -3% sin perímetro).

Finalmente, ligera mejora del margen de intereses y comisiones, en un entorno de tipos de interés en mínimos históricos y fuerte competencia que impacta en los *spreads* del crédito.

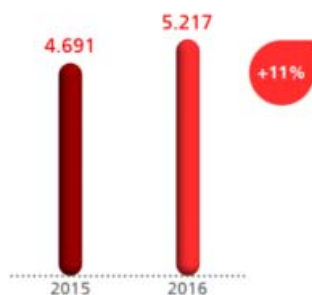
### Clientes vinculados

Miles



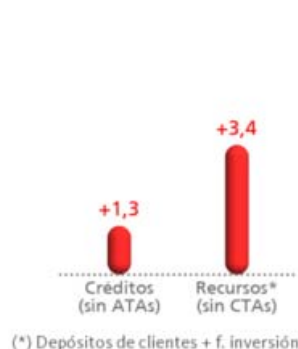
### Clientes digitales

Miles



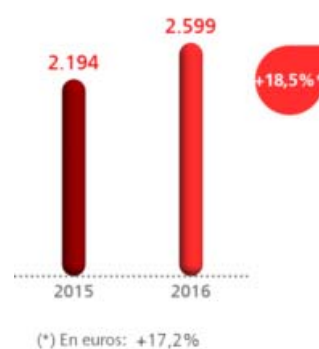
### Actividad

% var. 2016 / 2015 (sin TC)



### Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



## España

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%
<b>Margen de intereses</b>	<b>3.077</b>	<b>3.430</b>	<b>(353)</b>	<b>(10,3)</b>
Comisiones netas	1.781	1.688	93	5,5
Resultados netos por operaciones financieras	595	784	(189)	(24,1)
Resto ingresos*	155	178	(24)	(13,2)
<b>Margen bruto</b>	<b>5.608</b>	<b>6.080</b>	<b>(472)</b>	<b>(7,8)</b>
Costes de explotación	(3.297)	(3.434)	137	(4,0)
Gastos generales de administración	(3.156)	(3.244)	87	(2,7)
De personal	(1.632)	(1.670)	38	(2,3)
Otros gastos generales de administración	(1.524)	(1.573)	49	(3,1)
Amortizaciones	(140)	(190)	50	(26,1)
<b>Margen neto</b>	<b>2.311</b>	<b>2.646</b>	<b>(335)</b>	<b>(12,7)</b>
Dotaciones insolvencias	(585)	(992)	406	(41,0)
Otros resultados	(267)	(263)	(4)	1,7
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.459</b>	<b>1.392</b>	<b>67</b>	<b>4,8</b>
Impuesto sobre sociedades	(416)	(393)	(23)	5,8
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.043</b>	<b>999</b>	<b>44</b>	<b>4,4</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.043</b>	<b>999</b>	<b>44</b>	<b>4,4</b>
Resultado atribuido a minoritarios	21	22	(1)	(5,5)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.022</b>	<b>977</b>	<b>45</b>	<b>4,6</b>

## Balance

Créditos a clientes **	152.850	155.204	(2.354)	(1,5)
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	51.470	57.401	(5.931)	(10,3)
Activos financieros disponibles para la venta	39.267	44.057	(4.790)	(10,9)
Bancos centrales y entidades de crédito **	42.701	53.582	(10.881)	(20,3)
Activos tangibles e intangibles	3.147	2.874	273	9,5
Otras cuentas de activo	22.919	13.920	8.999	64,6
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>312.354</b>	<b>327.039</b>	<b>(14.685)</b>	<b>(4,5)</b>
Depósitos de clientes **	176.779	174.828	1.951	1,1
Valores representativos de deuda emitidos **	20.863	22.265	(1.402)	(6,3)
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	552	536	15	2,9
Bancos centrales y entidades de crédito **	50.687	68.995	(18.308)	(26,5)
Otras cuentas de pasivo	50.690	47.502	3.188	6,7
Recursos propios ***	12.783	12.913	(129)	(1,0)
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>66.649</b>	<b>63.931</b>	<b>2.718</b>	<b>4,3</b>
Fondos de inversión y pensiones	59.716	57.017	2.699	4,7
Patrimonios administrados	6.932	6.914	19	0,3
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>264.291</b>	<b>261.024</b>	<b>3.267</b>	<b>1,3</b>

## Ratios (%) y medios operativos

RoTE	7,74	8,15	(0,41)	
Eficiencia (con amortizaciones)	58,8	56,5	2,3	
Ratio de morosidad	5,41	6,53	(1,12)	
Ratio de cobertura	48,3	48,1	0,2	
Número de empleados	23.017	24.216	(1.199)	(5,0)
Número de oficinas	2.911	3.467	(556)	(16,0)

(\*).- 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 + otro resultado global acumulado



## ESPAÑA

**1.022 M€**  
Beneficio  
Atribuido

### ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Mantenemos la estrategia 1|2|3 para impulsar una relación más sólida y duradera con nuestros clientes.
- Esta estrategia nos ha permitido aumentar la vinculación, incrementar la actividad y mejorar tanto la satisfacción como el perfil de riesgo de los clientes.
- En 2016, aumento del 32% en clientes vinculados, mayor actividad en consumo, nóminas, productos de ahorro, seguros y tarjetas, a la vez que continuamos liderando los segmentos de banca mayorista y banca privada.
- El beneficio atribuido se incrementa un 5% respecto al ejercicio anterior gracias a la mejora de la calidad del crédito, al reflejo en comisiones de la mayor transaccionalidad y al control de costes.

### Entorno económico

La economía española creció en torno al 3,2% estimado, ritmo similar al de 2015 y sensiblemente más alto que el del conjunto de la Eurozona. El crecimiento tuvo una amplia base pero se apoyó de nuevo en la demanda interna. El empleo sostuvo un notable dinamismo que ha permitido reducir la tasa de paro al 19%.

La recuperación sigue siendo muy equilibrada, al conciliar el crecimiento con una inflación moderada y el superávit exterior, fruto de las mejoras de competitividad de los últimos ejercicios. También mejoró el déficit público. Esta situación favorece un crecimiento sostenido.

### Estrategia

En este entorno, Santander España ha avanzado hacia la transformación comercial del banco y la consecución de los objetivos propuestos. La estrategia 1|2|3 es el eje de esta transformación y nos está permitiendo aumentar la vinculación con nuestros clientes, incrementar nuestra actividad y mejorar tanto la satisfacción como el perfil de riesgo de los mismos. Ello se refleja en:

- El 50% de la nueva producción procede de clientes 1|2|3.
- Estamos ganando cuota de mercado en producción de consumo, captación de nóminas y productos transaccionales.
- Mejora del perfil de riesgo, que se refleja en una reducción de 112 p.b. en la ratio de mora en el ejercicio.

- La satisfacción del cliente ha pasado del 5º puesto, antes del lanzamiento de la estrategia 1|2|3, a situarse en el Top 3.
- La base de clientes vinculados aumenta el 32% (particulares 27%; y empresas 48%).

Los hitos más significativos del periodo han sido los siguientes:

- Estamos transformando nuestra red comercial con la creación de un nuevo modelo de oficinas *Smart Red* de mayor tamaño, que permite un mejor asesoramiento y servicio al cliente, así como la integración con los canales digitales.
- Se han realizado grandes avances en la transformación tecnológica y operativa del banco. Sumamos 2,7 millones de clientes digitales y superamos los 950.000 clientes a través de móvil, que crecen un 45% gracias al desarrollo de nuevas *apps* y al impulso de pagos por teléfono.
- Lanzamiento en exclusiva de *Apple Pay* en España, como ejemplo de la fuerte apuesta del banco por el liderazgo digital y la innovación.
- Hemos recibido el galardón *Mejor CRC Oro Excelencia en Atención al Cliente*, el más prestigioso de la industria de los *contact centre*.
- Inicio del patrocinio de *LaLiga Santander*, un acuerdo estratégico que permite mejorar nuestra imagen de marca e incrementar la cercanía a nuestros clientes.

### Clientes vinculados Miles



### Clientes digitales Miles



### Actividad % var. 2016 / 2015



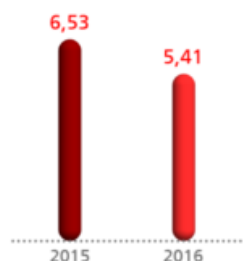
### Beneficio atribuido Millones de euros



(\*) Depósitos de clientes + f. inversión

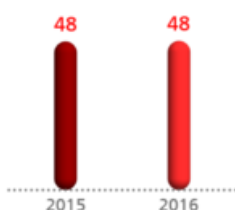
#### ■ Morosidad

%



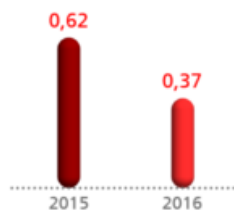
#### ■ Cobertura

%



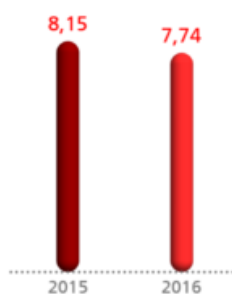
#### ■ Coste del crédito

%



#### ■ RoTE

%



#### Actividad

La actividad crediticia muestra mayores producciones, si bien estas no se reflejan todavía en el aumento del *stock*. Los créditos caen un 4%, impactados principalmente por la amortización de hipotecas, la reducción del crédito a instituciones y la fuerte caída de saldos dudosos.

La producción de particulares aumenta el 16%. Por productos, consumo (+91%) e hipotecas (+18%) impulsan el crecimiento.

Continuamos liderando los segmentos de banca mayorista y banca privada. En banca corporativa global mantenemos nuestro liderazgo en las *league tables* de mercado para financiación estructurada y de mercados, participando en la mayoría de las salidas a bolsa del mercado español. En Banca Privada aumenta el saldo de la inversión en un 6%.

En recursos se ha mantenido la estrategia de reducción del coste de los depósitos, con un crecimiento del 8% en depósitos a la vista y del 6% en fondos de inversión, mientras que los depósitos a plazo disminuyen un 14%.

#### Resultados

El beneficio atribuido del ejercicio asciende a 1.022 millones de euros con un crecimiento del 5% respecto al año anterior gracias a la mejora de la calidad crediticia, al plan de eficiencia y al buen comportamiento de las comisiones.

- Sustancial mejora del coste del crédito, que continúa su proceso de normalización gracias a un ciclo más favorable, el mejor perfil de los clientes 1|2|3 y una gestión activa con foco en la anticipación. Las dotaciones caen el 41% en el año, siendo la principal palanca de mejora del beneficio.

Esta evolución ha ido ligada a una disminución de la ratio de mora hasta el 5,41%, cayendo 112 p.b. durante el ejercicio 2016.

- Reducción de los costes (-4%), capturando parte del impacto del plan de eficiencia acometido en el ejercicio.
- Dentro de los ingresos, buena evolución de las comisiones (+6%), en especial las procedentes de banca comercial, muy ligadas a la mayor transaccionalidad derivada de la estrategia de vinculación de clientes.
- Por el contrario, menor margen de intereses debido a un entorno de bajos tipos de interés, reprecación de las hipotecas y el impacto de los menores ingresos por carteras ALCO. También menores resultados por operaciones financieras (-24%).

#### ○ ESTRATEGIA EN 2017

- Crecer en cuota de mercado de manera orgánica, sostenible, rentable y predecible.
- Ser el banco de referencia de las empresas reforzando nuestro posicionamiento comercial a la vez que mantenemos el liderazgo en Banca Mayorista y Grandes Empresas.
- Continuar la transformación digital para impulsar la vinculación y mejorar la experiencia integral del cliente.
- Continuar con la implementación de nuestra cultura Sencillo, Personal y Justo con el compromiso de ser el mejor banco para trabajar.



## Santander Consumer Finance

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>3.391</b>	<b>3.096</b>	<b>295</b>	<b>9,5</b>	<b>10,7</b>
Comisiones netas	862	876	(14)	(1,6)	(1,2)
Resultados netos por operaciones financieras	(14)	(11)	(3)	25,8	27,2
Resto ingresos*	23	4	19	508,5	428,2
<b>Margen bruto</b>	<b>4.262</b>	<b>3.965</b>	<b>296</b>	<b>7,5</b>	<b>8,5</b>
Costes de explotación	(1.904)	(1.774)	(131)	7,4	8,3
Gastos generales de administración	(1.719)	(1.602)	(118)	7,3	8,4
De personal	(810)	(746)	(63)	8,5	9,6
Otros gastos generales de administración	(910)	(855)	(54)	6,4	7,3
Amortizaciones	(185)	(172)	(13)	7,6	8,2
<b>Margen neto</b>	<b>2.357</b>	<b>2.192</b>	<b>166</b>	<b>7,6</b>	<b>8,6</b>
Dotaciones insolvencias	(387)	(537)	150	(28,0)	(27,3)
Otros resultados	(168)	(152)	(16)	10,2	10,6
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.803</b>	<b>1.502</b>	<b>301</b>	<b>20,0</b>	<b>21,3</b>
Impuesto sobre sociedades	(521)	(426)	(95)	22,2	23,2
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.282</b>	<b>1.076</b>	<b>206</b>	<b>19,2</b>	<b>20,5</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.282</b>	<b>1.076</b>	<b>206</b>	<b>19,2</b>	<b>20,5</b>
Resultado atribuido a minoritarios	189	137	51	37,3	38,1
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.093</b>	<b>938</b>	<b>155</b>	<b>16,5</b>	<b>17,9</b>

## Balance

Créditos a clientes **	85.180	73.709	11.471	15,6	14,8
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	25	94	(69)	(73,2)	(74,1)
Activos financieros disponibles para la venta	3.836	3.654	182	5,0	3,9
Bancos centrales y entidades de crédito **	2.894	2.297	597	26,0	24,2
Activos tangibles e intangibles	632	692	(59)	(8,6)	(8,8)
Otras cuentas de activo	7.054	8.087	(1.033)	(12,8)	(13,1)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>99.622</b>	<b>88.534</b>	<b>11.088</b>	<b>12,5</b>	<b>11,8</b>
Depósitos de clientes **	35.050	32.595	2.455	7,5	7,0
Valores representativos de deuda emitidos **	27.892	23.347	4.545	19,5	18,5
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	—	—	—	—	—
Bancos centrales y entidades de crédito **	23.399	20.314	3.085	15,2	14,3
Otras cuentas de pasivo	5.470	4.325	1.145	26,5	26,0
Recursos propios ***	7.811	7.953	(142)	(1,8)	(2,6)
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,5</b>
Fondos de inversión y pensiones	7	7	0	2,5	2,5
Patrimonios administrados	—	—	—	—	—
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>62.950</b>	<b>55.950</b>	<b>7.000</b>	<b>12,5</b>	<b>11,8</b>

## Ratios (%) y medios operativos

RoTE	14,86	12,63	2,23		
Eficiencia (con amortizaciones)	44,7	44,7	(0,0)		
Ratio de morosidad	2,68	3,42	(0,74)		
Ratio de cobertura	109,1	109,1	—		
Número de empleados	14.928	14.533	395	2,7	
Número de oficinas	567	588	(21)	(3,6)	

(\*).- 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 + otro resultado global acumulado



## SANTANDER CONSUMER FINANCE\*

**1.093 M€**  
Beneficio  
Atribuido

\* Variaciones en moneda constante

### ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Se ha completado con éxito el acuerdo alcanzado con Banque PSA Finance (BPF), aumentando la actividad de SCF en 11 países europeos.
- Otros focos de gestión han sido: aumentar la financiación de automóviles y de consumo y potenciar los canales digitales.
- Como resultado, la producción aumenta en todos los países y el beneficio atribuido se sitúa en 1.093 millones de euros, un 18% más que en 2015, lo que supone crecer por séptimo año consecutivo.
- Elevada rentabilidad, con el RoTE en entornos del 15% y el RoRWA por encima del 2%. Además, el año se ha cerrado con un coste del crédito excelente.

### Entorno económico

Los principales mercados de Europa donde Santander Consumer Finance (SCF) desarrolla su actividad han ofrecido crecimientos de sus economías entre el 0,9% de Italia y el 3,2% de España. Este crecimiento se ha apoyado en la recuperación, tanto de indicadores de consumo, como de matriculaciones de automóviles (+7% interanual).

### Estrategia

SCF es líder de financiación al consumo en Europa con presencia en 14 países, ofreciendo financiación y servicios a través de más 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 2016, SCF ha seguido ganando cuota de mercado apoyado en un sólido modelo de negocio: elevada diversificación geográfica con masa crítica en productos clave, mejor eficiencia que los competidores y un sistema de control de riesgos y recuperaciones que posibilita mantener una elevada calidad crediticia.

Los focos de gestión del año han sido:

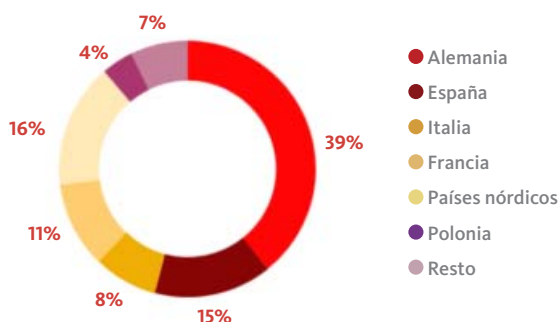
- Completar los acuerdos con Banque PSA Finance (BPF) para la creación de *joint-ventures* en 11 países.
- Aumentar la financiación de automóviles e incrementar la financiación al consumo extendiendo los acuerdos con los principales prescriptores.
- Potenciar los canales digitales.

En relación a la creación de *joint-ventures*, hemos cumplido con los plazos previstos. En 2015 se crearon las de España, Portugal, Reino Unido, Francia y Suiza, y en 2016 las de seis países más: Italia y Holanda (1<sup>er</sup> trimestre), Bélgica (2<sup>o</sup> trimestre), Alemania y Austria (3<sup>er</sup> trimestre) y, por último, Polonia (4<sup>o</sup> trimestre).

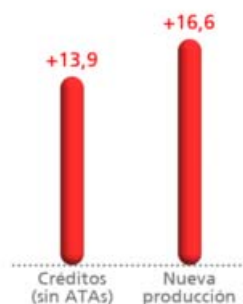
### Actividad

Además del acuerdo con BPF, se ha continuado avanzando en la firma y desarrollo de nuevos acuerdos, tanto con distribuidores minoristas, como con fabricantes.

### Distribución del crédito por geografías 2016



### Actividad % var. 2016 / 2015 (sin TC)



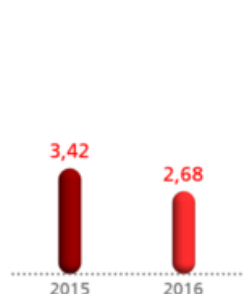
### Beneficio atribuido Millones de euros constantes





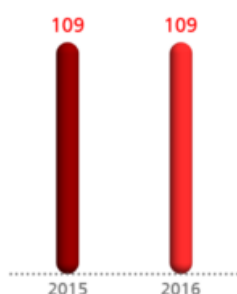
## ■ Morosidad

%



## ■ Cobertura

%



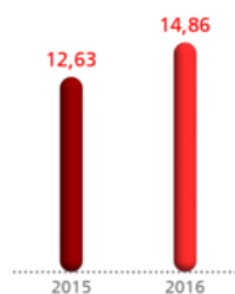
## ■ Coste del crédito

%



## ■ RoTE

%



El crédito aumenta el 14% en el año, con la nueva producción creciendo el 17% respecto al año 2015, muy apoyada por el negocio de auto, que creció un 28% respecto al año anterior. Por países, se observan crecimientos generalizados en todas las unidades.

Respecto al pasivo, destaca el aumento del 7% de los depósitos de clientes, elemento diferencial frente a los competidores. El volumen de financiación mayorista captada en el año ha sido de 12.484 millones de euros, vía emisiones senior, titulizaciones y otras emisiones de largo plazo.

A diciembre, depósitos de clientes y emisiones-titulizaciones a medio y largo plazo colocadas en mercado, cubren el 72% del crédito neto.

### Resultados

En el año 2016 el beneficio atribuido ha sido de 1.093 millones de euros, lo que supone un aumento del 18% con respecto al año 2015. El incremento en el año se ha visto favorecido por dos factores:

- El actual entorno de tipos bajos, muy positivo para el negocio de consumo, tanto en ingresos como en dotaciones.
- El impacto de las unidades incorporadas, que se refleja en crecimientos de las principales líneas de la cuenta.

Los ingresos aumentaron, principalmente, por el margen de intereses (un 80% de los ingresos), que se incrementa un 11% respecto al año anterior.

Los costes han aumentado también (+8%) en línea con el negocio y las nuevas incorporaciones, manteniéndose la ratio de eficiencia en el entorno del 45%, al igual que en el año anterior.

Las dotaciones disminuyen un 27%, con fuerte mejora del coste del crédito (0,47%, frente al 0,77% de 2015), que se sitúa en niveles muy bajos para el negocio de consumo. Ello ha sido posible gracias al buen comportamiento de las carteras y a una reducción de la ratio de mora que se sitúa en el 2,68% tras disminuir en 74 p.b. respecto a 2015. Por su parte la cobertura se mantiene en el 109%.

Por unidades, destaca el buen comportamiento del beneficio atribuido de España (+22%), Nórdicos (+24%) e Italia (+226%).

En resumen, una sólida dinámica orgánica y una buena ejecución de los acuerdos, lo que nos ofrece un elevado potencial para seguir creciendo en 2017, ganar cuota de mercado y mantener una elevada rentabilidad y eficiencia.

## ○ ESTRATEGIA EN 2017

- Aumentar y maximizar el negocio de financiación de autos a través de la gestión proactiva de los acuerdos de marcas y el desarrollo de proyectos digitales.
- Crecimiento sostenido y focalizado en la creación de valor, manteniendo una elevada rentabilidad ajustada al riesgo.
- Incremento del negocio de financiación al consumo mediante la aceleración del proceso de transformación digital, aumentando la presencia en estos canales.

## Polonia

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>834</b>	<b>782</b>	<b>52</b>	<b>6,6</b>	<b>11,2</b>
Comisiones netas	400	422	(22)	(5,3)	(1,2)
Resultados netos por operaciones financieras	83	112	(29)	(25,8)	(22,6)
Resto ingresos*	(2)	(40)	38	(94,6)	(94,4)
<b>Margen bruto</b>	<b>1.314</b>	<b>1.276</b>	<b>38</b>	<b>3,0</b>	<b>7,4</b>
Costes de explotación	(579)	(594)	15	(2,5)	1,7
Gastos generales de administración	(521)	(550)	28	(5,2)	(1,1)
De personal	(303)	(324)	21	(6,6)	(2,6)
Otros gastos generales de administración	(219)	(226)	7	(3,1)	1,1
Amortizaciones	(58)	(44)	(14)	30,9	36,5
<b>Margen neto</b>	<b>735</b>	<b>683</b>	<b>53</b>	<b>7,7</b>	<b>12,3</b>
Dotaciones insolvencias	(145)	(167)	23	(13,5)	(9,8)
Otros resultados	(83)	(4)	(78)	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>508</b>	<b>511</b>	<b>(3)</b>	<b>(0,7)</b>	<b>3,6</b>
Impuesto sobre sociedades	(121)	(101)	(20)	19,6	24,7
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>387</b>	<b>410</b>	<b>(23)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(1,6)</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>387</b>	<b>410</b>	<b>(23)</b>	<b>(5,6)</b>	<b>(1,6)</b>
Resultado atribuido a minoritarios	115	110	5	5,0	9,5
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>272</b>	<b>300</b>	<b>(29)</b>	<b>(9,5)</b>	<b>(5,6)</b>

## Balance

Créditos a clientes **	19.979	18.977	1.002	5,3	8,9
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	634	894	(259)	(29,0)	(26,6)
Activos financieros disponibles para la venta	5.974	5.305	669	12,6	16,5
Bancos centrales y entidades de crédito **	911	1.153	(242)	(21,0)	(18,3)
Activos tangibles e intangibles	258	260	(2)	(0,7)	2,7
Otras cuentas de activo	2.023	2.523	(500)	(19,8)	(17,1)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>29.779</b>	<b>29.112</b>	<b>667</b>	<b>2,3</b>	<b>5,8</b>
Depósitos de clientes **	22.780	21.460	1.320	6,2	9,8
Valores representativos de deuda emitidos **	504	498	6	1,2	4,6
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	—	—	—	—	—
Bancos centrales y entidades de crédito **	853	1.152	(298)	(25,9)	(23,3)
Otras cuentas de pasivo	3.249	3.515	(267)	(7,6)	(4,4)
Recursos propios ***	2.393	2.487	(94)	(3,8)	(0,5)
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>3.202</b>	<b>3.209</b>	<b>(7)</b>	<b>(0,2)</b>	<b>3,2</b>
Fondos de inversión y pensiones	3.118	3.106	12	0,4	3,8
Patrimonios administrados	84	103	(19)	(18,6)	(15,8)
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>26.487</b>	<b>25.168</b>	<b>1.319</b>	<b>5,2</b>	<b>8,9</b>

## Ratios (%) y medios operativos

RoTE	11,64	12,89	(1,25)		
Eficiencia (con amortizaciones)	44,1	46,5	(2,5)		
Ratio de morosidad	5,42	6,30	(0,88)		
Ratio de cobertura	61,0	64,0	(3,0)		
Número de empleados	12.001	11.474	527	4,6	
Número de oficinas	658	723	(65)	(9,0)	

(\*).- 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 + otro resultado global acumulado



## POLONIA\*

272 M€  
Beneficio  
Atribuido

\* Variaciones en moneda local

### ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Santander sigue siendo líder en banca móvil e internet y ocupa la segunda posición del mercado en tarjetas.
- En créditos, aumento de cuota de mercado con foco en pymes e hipotecas. En depósitos, foco en cuentas a la vista.
- En resultados, gestión de márgenes, ingresos y costes, en un entorno de tipos de interés bajos. Fuerte mejora del coste del crédito.
- Los cambios regulatorios derivados de la introducción de la nueva tasa sobre activos en febrero de 2016 impactan en los resultados del año. Sin este efecto, el aumento del beneficio atribuido sería del 14%.

### Entorno económico

La economía en Polonia desaceleró su crecimiento en 2016 (2,8% estimado frente al 3,9% de 2015) debido al peor comportamiento de las inversiones y las exportaciones, y también a un crecimiento del consumo inferior a lo esperado.

La inflación, tras 28 meses consecutivos con tasas negativas (-0,6% de media en 2016), ha comenzado a ser positiva en diciembre (0,8% interanual). La baja inflación no ha repercutido negativamente en las decisiones de compra y el perfil de desaceleración del PIB, por lo que el Banco Nacional de Polonia pudo mantener el tipo oficial de referencia en el 1,5% durante todo el año.

El tipo de cambio ha terminado el año en el 4,41 zlotys por euro, lo que ha supuesto una depreciación del 3%. Este debilitamiento se explica sobre todo por factores globales (referéndum en Reino Unido, elecciones en EE.UU.).

### Estrategia

El banco ha mantenido en 2016 el objetivo de ser el *bank of first choice* para los clientes.

Seguimos siendo líderes en banca móvil e internet y ocupamos el segundo puesto en número de tarjetas de crédito activas. También somos segundos en el mercado en tarjetas de débito. Ocupamos el tercer puesto en total de activos (datos a septiembre 2016) y el cuarto en número de cuentas corrientes en Polonia, prácticamente empatados con el tercer puesto.

Hemos promovido los canales digitales mejorando nuestra banca digital mediante:

- La introducción de la nueva versión de la aplicación móvil *BZ WBK24* con nuevas características, como por ejemplo pagos *BLIK*, opción de cambio *fx*, *Touch ID*.
- La incorporación de la funcionalidad que permite realizar ventas de productos de crédito sin visita en la sucursal en la nueva versión de *BZ WBK24 Internet*.
- El protocolo de seguridad *TLS 1.2* en ambos canales (móvil e internet)

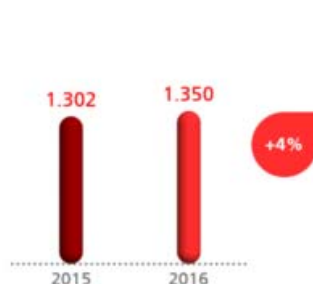
Todo ello ha hecho que en junio de 2016 *BZWBK24* fuera galardonada nuevamente como una de las mejores aplicaciones de banca móvil en Europa. Por segundo año consecutivo la empresa *Forrester Research* ha galardonado *BZWBK24* como la mejor aplicación en Polonia y la tercera entre los 11 principales bancos de Europa.

Y también estamos realizando mejoras de procesos:

- Hemos continuado fortaleciendo el negocio de hipotecas, con foco en la mejora de los procesos. Como resultado de este esfuerzo, 2016 ha sido el año récord en lo que se refiere a las ventas de hipotecas, que crecen el 30% interanual. La participación en las nuevas ventas del sector se sitúa en torno al 15%, lo que nos coloca en la tercera posición.

### Clientes vinculados

Miles



### Clientes digitales

Miles



### Actividad

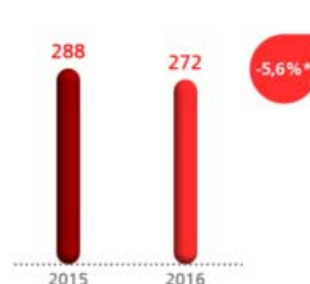
% var. 2016 / 2015 (sin TC)



(\*) Depósitos de clientes + f. inversión

### Beneficio atribuido

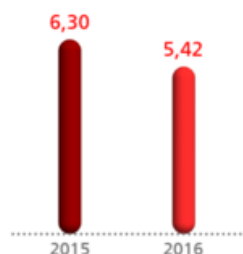
Millones de euros constantes



(\*) En euros: -9,5%

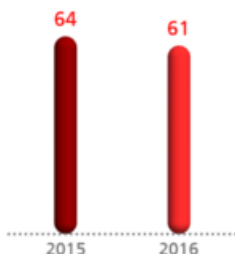
#### ● Morosidad

%



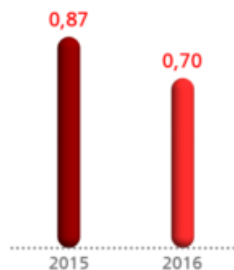
#### ● Cobertura

%



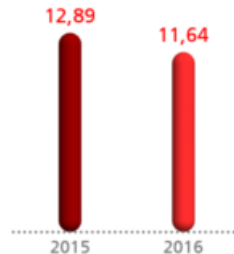
#### ● Coste del crédito

%



#### ● RoTE

%



- A lo largo del año también se ha implantado la herramienta CRM, para dar una mejor atención y servicio a los clientes, centrándonos en sus necesidades y expectativas. Con esta herramienta el banco puede dar una respuesta personalizada, basada en el conocimiento del cliente, su comportamiento y perfil de riesgo, además de ofrecer un servicio y comunicación continuos a través de los diferentes canales de distribución.

Estas acciones han dado como resultado un crecimiento de los clientes vinculados del 4% y del 5% en los digitales

#### Actividad

En volúmenes, el banco ha crecido más que el sector, destacando el aumento de cuota en créditos, que aumentan el 8% en el año, apoyados tanto en el segmento corporativo como en particulares. En el primer caso aumentan pymes (+9%), empresas (+6%) y Global Corporate Banking (+17%). Por su parte, los particulares aumentan el 11%, por hipotecas (+12%), *cash loans* (+8%) y tarjetas de crédito (+12%).

Los depósitos crecen el 11% interanual con aumento equilibrado entre particulares y empresas.

Esta evolución mantiene nuestra sólida estructura de financiación (ratio créditos netos / depósitos del 88%).

#### Resultados

El beneficio atribuido del año ha sido de 272 millones de euros, con un descenso del 6% respecto de 2015, por la aplicación en el año de una nueva tasa sobre activos del 0,44%. Sin considerar esta última, el beneficio aumenta el 14% interanual con el siguiente comportamiento por líneas:

- Los ingresos aumentan el 7%. Dentro de ellos, muy buen comportamiento del margen de intereses, que sube el 11% apoyado principalmente en el crecimiento de volúmenes. Las comisiones experimentan una ligera reducción, afectadas por temas regulatorios, pero ofrecen mejor evolución que la del sector. Menores ingresos por resultados de operaciones financieras, por menores ventas de carteras ALCO en 2016.
- Los costes suben el 2% interanual, incremento que se debe al aumento de las amortizaciones, que suben el 37%. Por el contrario, los gastos de personal bajan el 3%.
- Las dotaciones caen un 10% por la mejora significativa de la calidad crediticia. La ratio de mora descende al 5,42% (6,30% en diciembre de 2015) y el coste del crédito se sitúa en el 0,70% (0,87% en 2015).

### ○ ESTRATEGIA EN 2017

- Top 3 en calidad de servicio, incrementando la base de clientes vinculados.
- Avanzar en la transformación digital *end to end* para seguir siendo líderes en canales digitales en Polonia.
- Crecer por encima de los competidores en volúmenes, ganando cuota de mercado.
- Mantener el liderazgo en rentabilidad en un entorno con mayor presión regulatoria.





## Portugal

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%
<b>Margen de intereses</b>	<b>733</b>	<b>555</b>	<b>178</b>	<b>32,0</b>
Comisiones netas	314	263	50	19,1
Resultados netos por operaciones financieras	112	164	(53)	(31,9)
Resto ingresos*	51	33	18	54,1
<b>Margen bruto</b>	<b>1.209</b>	<b>1.016</b>	<b>193</b>	<b>19,0</b>
Costes de explotación	(589)	(494)	(95)	19,1
Gastos generales de administración	(551)	(458)	(93)	20,3
De personal	(339)	(291)	(48)	16,6
Otros gastos generales de administración	(212)	(167)	(45)	26,6
Amortizaciones	(38)	(36)	(2)	4,7
<b>Margen neto</b>	<b>620</b>	<b>522</b>	<b>99</b>	<b>18,9</b>
Dotaciones insolvencias	(54)	(72)	18	(25,4)
Otros resultados	(34)	(31)	(3)	9,1
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>533</b>	<b>419</b>	<b>114</b>	<b>27,2</b>
Impuesto sobre sociedades	(131)	(118)	(13)	11,4
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>402</b>	<b>301</b>	<b>101</b>	<b>33,4</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>402</b>	<b>301</b>	<b>101</b>	<b>33,4</b>
Resultado atribuido a minoritarios	2	1	2	197,8
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>399</b>	<b>300</b>	<b>99</b>	<b>33,0</b>

## Balance

Créditos a clientes **	27.328	28.221	(893)	(3,2)
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	1.553	1.678	(126)	(7,5)
Activos financieros disponibles para la venta	5.769	6.799	(1.030)	(15,2)
Bancos centrales y entidades de crédito **	1.320	2.104	(784)	(37,3)
Activos tangibles e intangibles	703	720	(17)	(2,4)
Otras cuentas de activo	8.148	10.046	(1.898)	(18,9)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>44.820</b>	<b>49.568</b>	<b>(4.749)</b>	<b>(9,6)</b>
Depósitos de clientes **	30.002	29.173	830	2,8
Valores representativos de deuda emitidos **	3.805	4.994	(1.189)	(23,8)
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	39	20	20	101,1
Bancos centrales y entidades de crédito **	6.743	11.307	(4.564)	(40,4)
Otras cuentas de pasivo	904	1.351	(447)	(33,1)
Recursos propios ***	3.326	2.724	603	22,1
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>2.770</b>	<b>2.842</b>	<b>(72)</b>	<b>(2,5)</b>
Fondos de inversión y pensiones	2.369	2.426	(58)	(2,4)
Patrimonios administrados	402	416	(14)	(3,3)
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>36.578</b>	<b>37.009</b>	<b>(431)</b>	<b>(1,2)</b>

## Ratios (%) y medios operativos

RoTE	13,03	12,53	0,50	
Eficiencia (con amortizaciones)	48,7	48,7	0,0	
Ratio de morosidad	8,81	7,46	1,35	
Ratio de cobertura	63,7	99,0	(35,3)	
Número de empleados	6.306	6.568	(262)	(4,0)
Número de oficinas	657	752	(95)	(12,6)

(\*).- 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 + otro resultado global acumulado

## PORTUGAL

**399 M€**  
Beneficio  
Atribuido

## ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Se ha completado la integración tecnológica y operativa del negocio procedente de Banco Internacional do Funchal (Banif).
- Continúa la mejora del modelo comercial para incrementar la eficiencia y la calidad de servicio al cliente.
- El beneficio atribuido aumenta el 33% por mayores ingresos y menores dotaciones.

## Entorno económico

La economía portuguesa ha perdido impulso desde la segunda mitad de 2015. El crecimiento del PIB se ha situado en una tasa estimada del 1,3% frente al 1,6% del año anterior. Ha habido un estancamiento de la inversión y el entorno exterior ha pesado sobre las exportaciones, a pesar de lo cual han mostrado una dinámica positiva.

La demanda interna se ha mantenido y la tasa de paro ha continuado reduciéndose.

La inflación tuvo un comportamiento similar al del año pasado, situándose en el 0,6%, por lo que siguió apoyando el crecimiento de los ingresos.

## Estrategia

El banco continúa muy enfocado en las mejoras estructurales del modelo comercial para incrementar la eficiencia y la calidad de servicio al cliente a través de la plataforma de CRM, la multicanalidad y la simplificación de procesos.

Dentro de nuestra estrategia comercial hemos avanzado en las siguientes acciones:

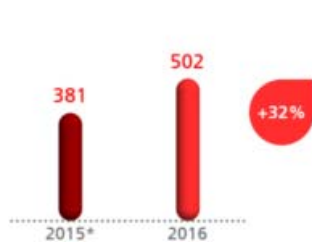
- En la Banca de particulares (segmento *Mid & Mass Market* y *Select*), la actividad comercial se sigue apoyando en el programa *Mundo 1/2/3*, con incrementos significativos en el número de cuentas, tarjetas de crédito y seguros de protección.
- Por otra parte, hemos conseguido aumentos significativos en las líneas de producción de crédito para particulares y empresas.
- Todas las mejoras realizadas se han reflejado en un incremento en el año del 21% en los clientes vinculados y del 32% en los clientes digitales.

Por otra parte, y en línea con los plazos previstos, el pasado mes de octubre se completó la integración tecnológica y operacional de las actividades procedentes de Banif, por lo que todas las oficinas están actualmente operando bajo la misma plataforma tecnológica.

■ Clientes vinculados  
Miles



■ Clientes digitales  
Miles



■ Actividad  
% var. 2016 / 2015



■ Beneficio atribuido  
Millones de euros



(\*) No incluye Banco Internacional do Funchal (Banif)

(\*) Depósitos de clientes + f. inversión



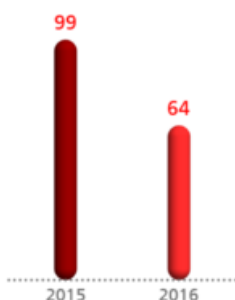
## ■ Morosidad

%



## ■ Cobertura

%



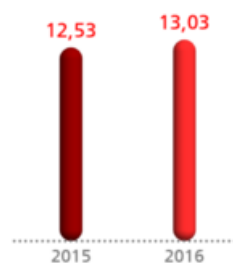
## ■ Coste del crédito

%



## ■ RoTE

%



Esta operación permite que el banco tenga una cartera de préstamos más equilibrada y ganar cuota de mercado en empresas.

La buena labor de Santander Totta ha sido reconocida con premios como: *Best Bank in Portugal* y *Best Private Banking Services Overall - Portugal* concedidos por la revista *Euromoney*, en la categoría de grandes bancos, la revista *Exame* ha atribuido los premios: *Mejor Banco*, *Banco más sólido*, *Banco más rentable* y *Banco que más crece*.

### Actividad

Los créditos experimentan una caída en el año del 5%. A pesar de que los niveles de producción de hipotecas siguen muy dinámicos todavía no compensan las amortizaciones, lo que se traduce en una disminución de 1% del *stock*. Además la evolución de la cartera de crédito en 2016 refleja también la venta de carteras.

Por su parte, el total de recursos registra un aumento del 2%, con mejor evolución de los depósitos, muestra del buen posicionamiento del banco dentro del sistema financiero portugués. En estos últimos destaca el incremento del 46% en los saldos a la vista, dentro de la estrategia de mejora del coste de los depósitos.

### Resultados

El beneficio atribuido ha sido de 399 millones de euros, un 33% más que en 2015, por el buen comportamiento de ingresos comerciales y dotaciones y cierto impacto perímetro:

- Los ingresos crecen el 19%, con aumentos del 32% en el margen de intereses y del 19% en las comisiones. Los ROF descienden un 32% desde niveles muy altos el año anterior en el que se registraron mayores ventas de cartera de deuda pública y de la participación en Banco Caixa Geral Totta Angola.
- Los costes aumentan un 19%, explicado por efecto perímetro. En términos reales bajan el 5% con una ratio de eficiencia del 49%.
- Las dotaciones para insolvencias disminuyen el 25% y el coste del crédito mejora hasta el 0,18% desde el 0,29% de 2015.
- Por último la ratio de mora, que se ha visto afectada por las carteras procedentes de Banif, ha comenzado a bajar en la segunda mitad del año.

## ○ ESTRATEGIA EN 2017

- Aumentar clientes vinculados y digitales.
- Seguir ganando cuota de mercado rentable (empresas y pymes) a la vez que se optimiza el coste de financiación.
- Mejorar los niveles de eficiencia y coste del crédito.
- Normalizar y adecuar la estructura de capital a las nuevas exigencias regulatorias.

## Reino Unido

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>4.405</b>	<b>4.942</b>	<b>(538)</b>	<b>(10,9)</b>	<b>0,4</b>
Comisiones netas	1.032	1.091	(59)	(5,4)	6,5
Resultados netos por operaciones financieras	319	302	17	5,7	19,1
Resto ingresos*	61	47	14	30,7	47,3
<b>Margen bruto</b>	<b>5.816</b>	<b>6.382</b>	<b>(565)</b>	<b>(8,9)</b>	<b>2,7</b>
Costes de explotación	(2.967)	(3.356)	390	(11,6)	(0,4)
Gastos generales de administración	(2.656)	(3.009)	353	(11,7)	(0,6)
De personal	(1.418)	(1.592)	174	(10,9)	0,3
Otros gastos generales de administración	(1.238)	(1.417)	179	(12,6)	(1,6)
Amortizaciones	(311)	(347)	37	(10,5)	0,8
<b>Margen neto</b>	<b>2.850</b>	<b>3.025</b>	<b>(176)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>6,1</b>
Dotaciones insolvencias	(58)	(107)	49	(45,7)	(38,9)
Otros resultados	(339)	(354)	15	(4,2)	7,9
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>2.452</b>	<b>2.564</b>	<b>(112)</b>	<b>(4,4)</b>	<b>7,7</b>
Impuesto sobre sociedades	(736)	(556)	(180)	32,4	49,2
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.716</b>	<b>2.008</b>	<b>(292)</b>	<b>(14,6)</b>	<b>(3,8)</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.716</b>	<b>2.008</b>	<b>(292)</b>	<b>(14,6)</b>	<b>(3,8)</b>
Resultado atribuido a minoritarios	35	37	(2)	(5,8)	6,0
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.681</b>	<b>1.971</b>	<b>(290)</b>	<b>(14,7)</b>	<b>(4,0)</b>

## Balance

Créditos a clientes **	251.250	282.673	(31.423)	(11,1)	3,7
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	33.986	40.138	(6.152)	(15,3)	(1,2)
Activos financieros disponibles para la venta	12.336	12.279	57	0,5	17,2
Bancos centrales y entidades de crédito **	15.305	14.083	1.222	8,7	26,8
Activos tangibles e intangibles	2.581	3.025	(444)	(14,7)	(0,5)
Otras cuentas de activo	39.502	30.957	8.545	27,6	48,9
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>354.960</b>	<b>383.155</b>	<b>(28.195)</b>	<b>(7,4)</b>	<b>8,1</b>
Depósitos de clientes **	212.113	231.947	(19.834)	(8,6)	6,7
Valores representativos de deuda emitidos **	71.108	74.260	(3.151)	(4,2)	11,7
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	—	—	—	—	—
Bancos centrales y entidades de crédito **	21.559	23.610	(2.051)	(8,7)	6,5
Otras cuentas de pasivo	34.068	36.162	(2.094)	(5,8)	9,9
Recursos propios ***	16.112	17.176	(1.064)	(6,2)	9,4
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>8.564</b>	<b>9.703</b>	<b>(1.139)</b>	<b>(11,7)</b>	<b>3,0</b>
Fondos de inversión y pensiones	8.447	9.564	(1.117)	(11,7)	3,0
Patrimonios administrados	118	139	(22)	(15,5)	(1,4)
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>291.785</b>	<b>315.910</b>	<b>(24.125)</b>	<b>(7,6)</b>	<b>7,7</b>

## Ratios (%) y medios operativos

RoTE	10,59	11,83	(1,24)		
Eficiencia (con amortizaciones)	51,0	52,6	(1,6)		
Ratio de morosidad	1,41	1,52	(0,11)		
Ratio de cobertura	32,9	38,2	(5,3)		
Número de empleados	25.688	25.866	(178)	(0,7)	
Número de oficinas	844	858	(14)	(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 + otro resultado global acumulado



## REINO UNIDO\*

**1.681 M€**  
Beneficio Atribuido

\* Variaciones en libras

### ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Sólida evolución del negocio, disciplina de costes y buena calidad crediticia, apoyada en el crecimiento de la economía.
- Buen comportamiento de las producciones de particulares y empresas. Crecimiento del crédito a empresas en un mercado competitivo y con algunas incertidumbres.
- La transformación digital continúa apoyando la mejora en la eficiencia operativa y en la experiencia de cliente.
- El beneficio atribuido de 2016 está afectado por el recargo del 8% en el impuesto a los bancos. Antes de impuestos aumento del 8%.

### Entorno económico

La economía británica creció un 2,0% estimado en 2016, ligeramente por debajo del año anterior (2,2%). El Banco de Inglaterra mitigó el impacto de la incertidumbre provocada por el voto en el referendun de la UE. En agosto redujo 25 puntos básicos su tasa de referencia dejándola en 0,25% el resto del año y añadió un paquete de expansión cuantitativa importante para apoyar el crecimiento.

En el mercado de trabajo, la tasa de paro mantuvo su tendencia descendente hasta situarse en el 4,8% en octubre, la inflación se situó en diciembre en el 1,6% interanual, la tasa más alta desde julio de 2014, y la libra sufrió un depreciación del 14% frente al euro.

### Estrategia

En los últimos años se ha llevado a cabo una estrategia de transformación que, junto con nuestra escala y presencia, nos permite ofrecer hoy una gama completa de productos y servicios, así como un negocio bien diversificado en el marco de una cultura centrada en el cliente.

Nuestro objetivo es convertirnos en el banco de nuestros clientes y asegurarnos de que somos el mejor banco que podemos ser, mientras impulsamos la manera Sencilla, Personal y Justa de hacer las cosas. Para ello en 2016:

- Hemos continuado desarrollando nuestra propuesta digital con varias mejoras que han sido bien recibidas por los clientes, como el lanzamiento del *Investment Hub*, una aplicación para gestionar

préstamos hipotecarios *online*, y hemos ampliado la capacidad de la banca por móvil mediante la introducción de *Android Pay*

- Nos hemos seguido apoyando en la estrategia *Mundo 1|2|3*, que ha transformado nuestro negocio. La gama 1|2|3 cuenta ya con 5,1 millones de clientes, tras aumentar en 483.000 clientes desde diciembre de 2015. Las cuentas corrientes de particulares suben 11.600 millones de libras, manteniendo un buen ritmo de crecimiento.
- En cuanto a las empresas, hemos continuado profundizando la relación con nuestros clientes y el crecimiento del negocio, gracias a nuestra infraestructura centrada en el cliente y nuestra propuesta galardonada internacionalmente. Esto conlleva un crecimiento de más de 24.000 clientes vinculados, empresas y pymes en doce meses.
- Por su parte los clientes digitales alcanzan ya los 4,6 millones tras aumentar el 25% en el año.

Por último, es importante señalar que la agenda de cambios regulatorios es muy exigente para el sector bancario en Reino Unido, sobre todo la reforma bancaria, donde tanto nuestra planificación como implantación están muy avanzadas. Hemos revisado nuestro enfoque a fin de minimizar el impacto sobre el cliente y mantener una flexibilidad a largo plazo en un entorno macroeconómico cambiante.

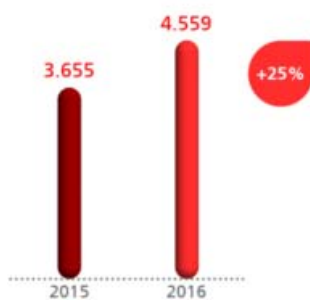
### Clientes vinculados

Miles



### Clientes digitales

Miles



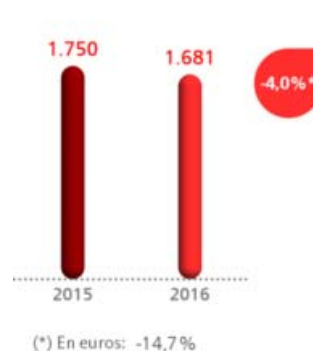
### Actividad

% var. 2016 / 2015 (sin TC)



### Beneficio atribuido

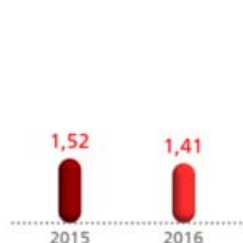
Millones de euros constantes





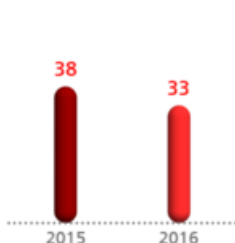
#### ● Morosidad

%



#### ● Cobertura

%



#### ● Coste del crédito

%



#### ● RoTE

%



#### Actividad

El crédito aumenta el 2% sobre diciembre de 2015. Destaca la evolución de empresas (+3%) e hipotecas (+1%). La producción bruta en hipotecas es de 25.800 millones de libras, incluyendo préstamos a 25.300 adquirentes de primera vivienda.

También aumentan los depósitos sin cesiones temporales (+6% interanual) por las cuentas corrientes de la gama 1|2|3, que más que compensan la escasa demanda en productos de ahorro.

Santander UK está enfocado en mantener la fortaleza de balance. Producto de ello son los resultados de las pruebas de esfuerzo llevadas a cabo por la *Prudential Regulation Authority* (PRA) en 2016, que indican que superamos holgadamente los requisitos regulatorios mínimos con un impacto en el CET1 de -170 p.b.

#### Resultados

Beneficio atribuido de 1.373 millones de libras en el año, un 4% menos, afectado por el nuevo recargo del 8% en el impuesto a los bancos. Sin este impacto, el beneficio antes de impuestos aumenta el 8% apoyado en las comisiones, disciplina de costes y buena evolución del crédito, parcialmente compensados por la presión sobre el margen de intereses.

Tras aumentar en el cuarto trimestre, el margen de intereses se mantiene prácticamente estable en el año por mayores volúmenes de activo y mejora del margen del pasivo, lo que se ha visto parcialmente compensado con la reducción del saldo de hipotecas SVR (*Standard Variable Rate*) y la presión sobre los márgenes de activo.

Las comisiones se incrementan el 7% interanual, debido principalmente al aumento de las comisiones 1|2|3 en Retail Banking y las de pagos digitales e internacionales de banca comercial. Por el contrario, las procedentes de tarjetas y de fondos de inversión se han visto afectadas por impactos regulatorios.

Los costes se mantienen planos, dado que la mejora en la eficiencia absorbe las inversiones en el crecimiento del negocio, el coste de la reforma bancaria (que asciende a 85 millones de libras) y la mejora de los canales digitales.

La cartera crediticia se mantiene robusta, favorecida por el criterio conservador en riesgo y el entorno de bajos tipos de interés. Ello se refleja en una ratio de mora que mejora hasta el 1,41% (1,52% en diciembre de 2015) y en la reducción de las dotaciones (-39%).

#### ○ ESTRATEGIA EN 2017

- Foco continuo en la vinculación de clientes como principal palanca del crecimiento.
- Prioridad en excelencia operativa y digital para ofrecer la mejor experiencia al cliente.
- Nuestro objetivo es aumentar el beneficio de manera predecible, a la vez que mantenemos un sólido balance.



## Latinoamérica

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>13.346</b>	<b>13.752</b>	<b>(407)</b>	<b>(3,0)</b>	<b>6,2</b>
Comisiones netas	4.581	4.452	128	2,9	15,2
Resultados netos por operaciones financieras	806	517	290	56,1	85,1
Resto ingresos*	32	36	(4)	(10,9)	(38,0)
<b>Margen bruto</b>	<b>18.764</b>	<b>18.757</b>	<b>8</b>	<b>0,0</b>	<b>10,2</b>
Costes de explotación	(7.692)	(7.906)	214	(2,7)	8,1
Gastos generales de administración	(7.007)	(7.230)	223	(3,1)	7,8
De personal	(3.886)	(3.955)	70	(1,8)	8,8
Otros gastos generales de administración	(3.121)	(3.274)	153	(4,7)	6,5
Amortizaciones	(685)	(676)	(9)	1,3	12,0
<b>Margen neto</b>	<b>11.073</b>	<b>10.851</b>	<b>222</b>	<b>2,0</b>	<b>11,6</b>
Dotaciones insolvencias	(4.911)	(4.950)	39	(0,8)	7,2
Otros resultados	(785)	(893)	107	(12,0)	(7,3)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>5.377</b>	<b>5.008</b>	<b>369</b>	<b>7,4</b>	<b>19,7</b>
Impuesto sobre sociedades	(1.363)	(1.219)	(143)	11,7	25,3
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>4.014</b>	<b>3.789</b>	<b>225</b>	<b>5,9</b>	<b>17,9</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>4.014</b>	<b>3.789</b>	<b>225</b>	<b>5,9</b>	<b>17,9</b>
Resultado atribuido a minoritarios	628	596	32	5,4	14,3
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>3.386</b>	<b>3.193</b>	<b>193</b>	<b>6,1</b>	<b>18,6</b>

## Balance

Créditos a clientes **	152.187	133.138	19.049	14,3	3,5
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	43.422	33.670	9.752	29,0	23,6
Activos financieros disponibles para la venta	29.840	25.926	3.914	15,1	1,9
Bancos centrales y entidades de crédito **	48.612	35.523	13.090	36,8	15,6
Activos tangibles e intangibles	4.111	3.522	589	16,7	2,2
Otras cuentas de activo	42.596	36.106	6.490	18,0	5,0
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>320.768</b>	<b>267.885</b>	<b>52.884</b>	<b>19,7</b>	<b>7,6</b>
Depósitos de clientes **	143.747	122.413	21.334	17,4	6,7
Valores representativos de deuda emitidos **	47.436	39.527	7.909	20,0	2,7
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	1	1	(1)	(49,1)	(59,5)
Bancos centrales y entidades de crédito **	47.585	42.393	5.192	12,2	1,6
Otras cuentas de pasivo	57.473	43.872	13.601	31,0	18,1
Recursos propios ***	24.526	19.678	4.849	24,6	12,7
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>81.482</b>	<b>65.690</b>	<b>15.792</b>	<b>24,0</b>	<b>6,7</b>
Fondos de inversión y pensiones	75.002	61.096	13.906	22,8	5,7
Patrimonios administrados	6.480	4.594	1.886	41,0	18,8
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>272.665</b>	<b>227.631</b>	<b>45.034</b>	<b>19,8</b>	<b>6,0</b>

## Ratios (%) y medios operativos

RoTE	15,56	15,20	0,36		
Eficiencia (con amortizaciones)	41,0	42,1	(1,2)		
Ratio de morosidad	4,81	4,96	(0,15)		
Ratio de cobertura	87,3	79,0	8,3		
Número de empleados	86.312	89.819	(3.507)	(3,9)	
Número de oficinas	5.818	5.841	(23)	(0,4)	

(\*).- 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 + otro resultado global acumulado

## LATINO-AMÉRICA\*

3.386 M€

Beneficio  
Atribuido

\* Variaciones en moneda constante

## ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Caída del PIB por segundo año consecutivo en un entorno internacional complejo.
- Las actuaciones desarrolladas en cuanto a innovación, simplificación de procesos y acciones comerciales se reflejan en el fuerte aumento de clientes vinculados y digitales.
- Santander crece tanto en créditos como en recursos, especialmente en cuentas a la vista.
- Sin efecto tipo de cambio, el beneficio atribuido en la región crece un 19%, con todas las unidades aumentando a doble dígito. Destaca Brasil, que sube el 15% en un entorno en recesión.

## Entorno económico

El PIB ha caído por segundo año consecutivo en la región, resultado de una evolución muy diferenciada por países, tanto del PIB, como de los tipos de cambio y en general de los mercados. Con todo, el cambio en la orientación de la política económica de Argentina y Brasil y, en general, el avance en los ajustes de la inflación y el déficit exterior han permitido sentar las bases para la recuperación.

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.

## Estrategia

El foco ha continuado puesto en profundizar la relación con los clientes, mejorando la experiencia y la satisfacción de los mismos, así como en la aceleración de la transformación digital.

Para ello se han consolidado las propuestas de valor para clientes particulares con el lanzamiento de productos innovadores y acuerdos con otras compañías proveedoras de servicios. De la misma manera, continúa la evolución de los planes para pymes en todas las geografías.

De esta forma, se mantienen sólidos crecimientos en clientes. Durante 2016, los principales países de la región han aumentado en conjunto un 13% en clientes vinculados y un 36% en clientes digitales.

## Actividad

El crédito sin adquisiciones temporales se incrementa un 5% respecto a diciembre de 2015 en euros constantes.

Los depósitos sin cesiones aumentan un 8% interanual, también en euros constantes. Los depósitos a la vista crecen el 13%, los saldos a plazo el 4% y los fondos de inversión el 6%.

## Resultados

El beneficio atribuido en Latinoamérica alcanzó los 3.386 millones, con aumento del 19%, con los siguientes puntos a destacar:

- Los ingresos aumentaron el 10%, impulsados tanto por el margen de intereses como por las comisiones.
- Los costes aumentaron un 8% por acuerdos salariales, costes indexados al dólar e inversiones. El crecimiento ha sido moderado si se mide en términos reales.
- Las dotaciones, por su parte, han tenido un buen comportamiento, creciendo un 7%, que refleja la mejora en tasas de mora (-15 p.b.) y en cobertura (+8 puntos porcentuales), situándose en el 4,81% y 87%, respectivamente.

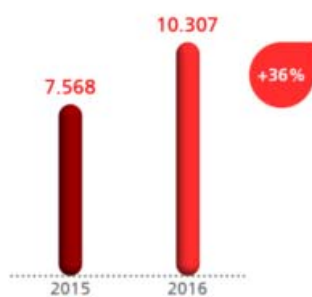
## Clientes vinculados

Miles



## Clientes digitales

Miles



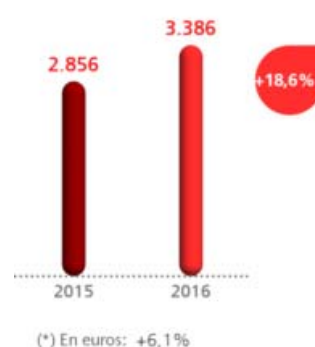
## Actividad

% var. 2016 / 2015 (sin TC)



## Beneficio atribuido

Millones de euros constantes





## Brasil

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>8.062</b>	<b>8.320</b>	<b>(257)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>1,8</b>
Comisiones netas	2.940	2.643	297	11,2	16,9
Resultados netos por operaciones financieras	238	42	196	467,9	496,8
Resto ingresos*	80	135	(55)	(40,8)	(37,8)
<b>Margen bruto</b>	<b>11.321</b>	<b>11.140</b>	<b>180</b>	<b>1,6</b>	<b>6,8</b>
Costes de explotación	(4.475)	(4.452)	(24)	0,5	5,7
Gastos generales de administración	(4.046)	(4.040)	(6)	0,1	5,3
De personal	(2.253)	(2.205)	(48)	2,2	7,4
Otros gastos generales de administración	(1.793)	(1.835)	42	(2,3)	2,7
Amortizaciones	(429)	(411)	(18)	4,3	9,6
<b>Margen neto</b>	<b>6.845</b>	<b>6.689</b>	<b>157</b>	<b>2,3</b>	<b>7,6</b>
Dotaciones insolvencias	(3.377)	(3.297)	(80)	2,4	7,6
Otros resultados	(696)	(878)	182	(20,7)	(16,7)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>2.772</b>	<b>2.513</b>	<b>259</b>	<b>10,3</b>	<b>15,9</b>
Impuesto sobre sociedades	(773)	(689)	(84)	12,2	17,9
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>1.999</b>	<b>1.824</b>	<b>175</b>	<b>9,6</b>	<b>15,2</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>1.999</b>	<b>1.824</b>	<b>175</b>	<b>9,6</b>	<b>15,2</b>
Resultado atribuido a minoritarios	213	193	20	10,5	16,1
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>1.786</b>	<b>1.631</b>	<b>154</b>	<b>9,5</b>	<b>15,0</b>

## Balance

Créditos a clientes **	75.474	60.238	15.236	25,3	(0,3)
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	26.007	13.360	12.647	94,7	54,9
Activos financieros disponibles para la venta	16.851	15.814	1.037	6,6	(15,2)
Bancos centrales y entidades de crédito **	36.430	26.692	9.737	36,5	8,6
Activos tangibles e intangibles	2.704	2.280	424	18,6	(5,6)
Otras cuentas de activo	24.036	20.150	3.886	19,3	(5,1)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>181.502</b>	<b>138.534</b>	<b>42.968</b>	<b>31,0</b>	<b>4,2</b>
Depósitos de clientes **	72.478	56.636	15.842	28,0	1,8
Valores representativos de deuda emitidos **	31.679	26.171	5.507	21,0	(3,7)
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	1	1	(1)	(49,1)	(59,5)
Bancos centrales y entidades de crédito **	27.226	21.600	5.626	26,0	0,3
Otras cuentas de pasivo	34.571	24.085	10.486	43,5	14,2
Recursos propios ***	15.547	10.040	5.507	54,8	23,2
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>59.631</b>	<b>45.607</b>	<b>14.024</b>	<b>30,7</b>	<b>4,0</b>
Fondos de inversión y pensiones	55.733	42.961	12.772	29,7	3,2
Patrimonios administrados	3.898	2.646	1.252	47,3	17,2
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>163.788</b>	<b>128.414</b>	<b>35.373</b>	<b>27,5</b>	<b>1,5</b>

## Ratios (%) y medios operativos

RoTE	13,84	14,09	(0,25)		
Eficiencia (con amortizaciones)	39,5	40,0	(0,4)		
Ratio de morosidad	5,90	5,98	(0,08)		
Ratio de cobertura	93,1	83,7	9,4		
Número de empleados	46.728	49.520	(2.792)	(5,6)	
Número de oficinas	3.431	3.443	(12)	(0,3)	

(\*).- 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 + otro resultado global acumulado

## BRASIL\*

1.786 M€

Beneficio  
Atribuido

\* Variaciones en moneda local

## ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Acciones comerciales, innovaciones digitales y simplificación de procesos han contribuido a aumentar la transaccionalidad y la vinculación.
- Beneficio atribuido de 1.786 millones de euros en 2016 (+15%), con dinámica positiva de los negocios y crecimiento a lo largo de todos los trimestres del año.
- La gestión preventiva del riesgo se refleja en unas dotaciones y calidad crediticia bajo control. Las mejoras de productividad y eficiencia han contribuido a que los costes suban por debajo de la inflación media.
- Santander Brasil ha sido reconocido como una de las mejores empresas para trabajar según *Great Place to Work* y como el mejor banco para las pymes según *Euromoney*.

## Entorno económico

La economía brasileña continuó en 2016 en recesión por segundo año consecutivo. No obstante, a medida que avanzó el año, la recesión perdió intensidad y los mercados registraron una clara recuperación. Ello sugiere que el PIB está a punto de recuperar tasas de crecimiento positivas.

El banco central ha afianzado su credibilidad y logrado que la inflación final en 2016 (6,3%) se sitúe por debajo del límite superior de la banda objetivo (6,5%). Las perspectivas de inflación para 2017 y 2018 se acercan al objetivo central del 4,5%, lo que ha permitido bajar el tipo oficial del 14,25% al 13,75% en el tramo final del año y apuntar a un sesgo claramente bajista, que ya ha empezado en enero de 2017 con un nuevo recorte de 75 p.b. que sitúan el tipo oficial en el 13%.

El tipo de cambio del real experimentó una notable recuperación cerrando el año en 1 EUR=3,43 BRL frente a 4,31 BRL de un año antes.

## Estrategia

En un entorno de incertidumbre política y económica, Santander Brasil ha continuado su proceso de transformación, a la vez que ha ofrecido un excelente comportamiento en el aumento de clientes y en resultados. A continuación figuran algunas de las actuaciones más destacadas dentro del proceso de transformación.

Actuaciones para impulsar la digitalización:

- Aceleración de la transformación digital. Con las nuevas funcionalidades en el *Mobile Banking* para particulares, alcanzamos una evaluación de 4,5 estrellas en la *Apple Store* y 4,2 estrellas en

*Google Play* (antes 2 estrellas) y se triplicaron las ventas a través del *e-commerce*.

- Lanzamiento, en banca comercial, del canal de atención digital para clientes *Van Gogh y Empresas 1* y, en banca mayorista, de un canal remoto para el 100% de los clientes Corporate y GCB.
- Desarrollo de *Santander Way*, una aplicación que permite la gestión en tiempo real de las tarjetas. Además, hemos sido el primer banco en ofrecer a los clientes el *Samsung Pay*.
- Conclusión de la adquisición del 100% de la *ContaSuper*, plataforma de prepago digital.
- En financiación al consumo, lanzamiento de la nueva plataforma digital + *Negócios*, herramienta que digitaliza toda la experiencia del cliente, con fuerte potencial de crecimiento de los negocios.

Lanzamiento de acciones comerciales para mejorar o consolidar nuestra presencia en el mercado:

- Ampliación de la presencia en el mercado de crédito en nóminas con *Olé Consignado*, que combina la experiencia de Banco Bonsucesso y Santander.
- Fuerte crecimiento del negocio de tarjetas de crédito, con aumento en facturación tres veces mayor que el mercado. Además, hemos anunciado el acuerdo comercial con *American Airlines Inc.* para la acumulación de millas a los clientes.

## Clientes vinculados

Miles

## Clientes digitales

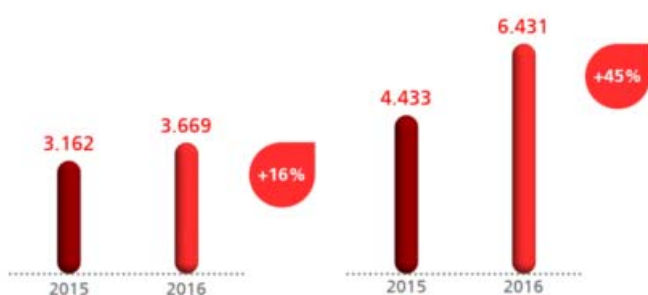
Miles

## Actividad

% var. 2016 / 2015 (sin TC)

## Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) Depósitos de clientes + f. inversión



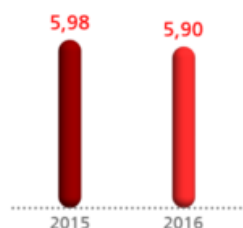
(\*) En euros: +9,5%





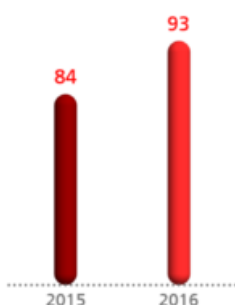
## ■ Morosidad

%



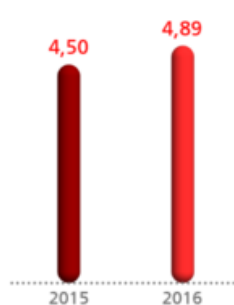
## ■ Cobertura

%



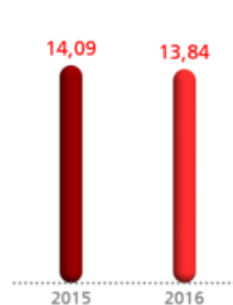
## ■ Coste del crédito

%



## ■ RoTE

%



- En adquirencia, aumento de la facturación del 30%, con evolución muy por encima del mercado. Además, ofrecemos a los clientes particulares la posibilidad de una cuenta corriente con la opción de un TPV a bajo coste.
- En pymes *Santander Negocios @ Empresas* ofrece soluciones innovadoras en el mercado brasileño, apoyando a los clientes en su desarrollo, internacionalización y formación de personas.
- Creación de una *joint venture* entre Santander Financiamientos y Hyundai.
- Refuerzo del negocio *Agro* y nominación al premio *Lide Agronegocios* 2016.

Por otro lado, se han simplificado los procesos internos y logrado una mayor eficiencia y productividad a través del modelo *CERTO* y de la plataforma digital el *Clique Único*.

En GCB, reconocimiento como líderes en Asesoría Financiera en *Project Finance* en Brasil. Además seguimos siendo el primer banco en el mercado de cambio por el Banco Central y en el ranking de las mayores operaciones de M&A en 2016, según *Thomson Reuters*.

Todas estas estrategias han sido claves para una dinámica positiva de los negocios y el aumento del 16% en clientes vinculados y del 45% en clientes digitales, que ya alcanzan los 6,4 millones. Destaca también el número de clientes registrados con biometría (6,3 millones), y las transacciones por canales digitales, que representan un 73% del total.

### Actividad

El crédito presenta buen comportamiento frente al escenario económico, manteniéndose estable en el año (+0,4%), tras absorber un impacto negativo de los saldos en dólares (sin este impacto +3%). Su evolución refleja una mejora de tendencia en los últimos meses

(en el cuarto trimestre aumento del 5%), que esperamos que continúe en 2017.

Por segmentos, empresas y GCB disminuyen el 7% en el año y el crédito a pymes ha empezado a crecer (+1,4%), tras tres trimestres consecutivos de caída. El crédito a particulares aumenta el 7% impulsado por tarjetas (+8%) e hipotecas (+5%).

Los recursos suben el 3% con crecimiento equilibrado entre cuentas a la vista, ahorro y a plazo.

### Resultados

Beneficio atribuido de 1.786 millones de euros, con crecimiento del 15% interanual y subida en todos los trimestres del año.

En su evolución interanual destacan:

- Los ingresos suben el 7%, con excelente evolución de las comisiones (17%), donde destacan las procedentes de cuenta corriente, fondos y tarjetas. El margen de intereses crece un 2%, apalancado por mayores márgenes de los recursos y del crédito.
- Los costes mantienen la buena evolución del año anterior, incrementándose un 6% (3 p.p. menor que la inflación media), reflejo del continuo esfuerzo y disciplina en la gestión.
- Las dotaciones aumentan el 8% dentro de un entorno macroeconómico todavía débil.
- Buen comportamiento de las ratios de calidad de los activos: el coste del crédito se sitúa en el 4,89%, por debajo del objetivo del 5% anunciado a principios de año, y la ratio de mora se sitúa en el 5,90% (-8 p.b. en el año). En criterio local, mejor evolución del coste del crédito y de la calidad crediticia que los principales competidores.

## ○ ESTRATEGIA EN 2017

- Seguir aumentando los clientes activos, vinculados y digitales, mejorando el conocimiento de sus necesidades.
- Continuar la transformación digital, innovando en la oferta de productos y servicios, además de ampliar la venta en canales digitales.
- Seguir ganando cuota de mercado, principalmente en productos como adquirencia, consumo y pymes.
- Mejorar la rentabilidad, con foco en el crecimiento de ingresos vía margen ajustado al riesgo y las comisiones.

## ● México

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>2.385</b>	<b>2.451</b>	<b>(66)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>14,3</b>
Comisiones netas	711	800	(89)	(11,1)	4,4
Resultados netos por operaciones financieras	149	138	11	8,0	26,9
Resto ingresos*	(43)	(72)	30	(41,2)	(30,9)
<b>Margen bruto</b>	<b>3.203</b>	<b>3.317</b>	<b>(114)</b>	<b>(3,4)</b>	<b>13,4</b>
Costes de explotación	(1.274)	(1.370)	95	(6,9)	9,3
Gastos generales de administración	(1.168)	(1.257)	88	(7,0)	9,2
De personal	(606)	(662)	56	(8,4)	7,6
Otros gastos generales de administración	(562)	(595)	33	(5,5)	11,0
Amortizaciones	(106)	(113)	7	(5,9)	10,5
<b>Margen neto</b>	<b>1.928</b>	<b>1.947</b>	<b>(19)</b>	<b>(1,0)</b>	<b>16,3</b>
Dotaciones insolvencias	(832)	(877)	45	(5,2)	11,4
Otros resultados	(30)	(4)	(26)	716,5	859,2
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.067</b>	<b>1.067</b>	<b>0</b>	<b>0,0</b>	<b>17,5</b>
Impuesto sobre sociedades	(247)	(236)	(11)	4,8	23,1
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>820</b>	<b>831</b>	<b>(11)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>15,9</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>820</b>	<b>831</b>	<b>(11)</b>	<b>(1,4)</b>	<b>15,9</b>
Resultado atribuido a minoritarios	191	202	(12)	(5,7)	10,7
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>629</b>	<b>629</b>	<b>0</b>	<b>0,1</b>	<b>17,5</b>

**Balance**

Créditos a clientes **	27.315	30.158	(2.843)	(9,4)	4,3
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	14.222	16.949	(2.726)	(16,1)	(3,4)
Activos financieros disponibles para la venta	7.096	5.972	1.124	18,8	36,8
Bancos centrales y entidades de crédito **	8.562	4.717	3.845	81,5	108,9
Activos tangibles e intangibles	392	396	(4)	(1,0)	14,0
Otras cuentas de activo	7.524	6.535	990	15,1	32,5
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>65.112</b>	<b>64.728</b>	<b>385</b>	<b>0,6</b>	<b>15,8</b>
Depósitos de clientes **	28.910	28.274	636	2,2	17,7
Valores representativos de deuda emitidos **	5.393	5.783	(390)	(6,7)	7,3
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	—	—	—	—	—
Bancos centrales y entidades de crédito **	11.269	12.884	(1.615)	(12,5)	0,7
Otras cuentas de pasivo	15.963	12.829	3.134	24,4	43,2
Recursos propios ***	3.577	4.957	(1.380)	(27,8)	(16,9)
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>10.242</b>	<b>11.477</b>	<b>(1.235)</b>	<b>(10,8)</b>	<b>2,7</b>
Fondos de inversión y pensiones	10.242	11.477	(1.235)	(10,8)	2,7
Patrimonios administrados	—	—	—	—	—
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>44.545</b>	<b>45.535</b>	<b>(990)</b>	<b>(2,2)</b>	<b>12,6</b>

**Ratios (%) y medios operativos**

RoTE	15,45	13,19	2,27	
Eficiencia (con amortizaciones)	39,8	41,3	(1,5)	
Ratio de morosidad	2,76	3,38	(0,62)	
Ratio de cobertura	103,8	90,6	13,2	
Número de empleados	17.608	17.847	(239)	(1,3)
Número de oficinas	1.389	1.377	12	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 + otro resultado global acumulado



## MÉXICO\*

629 M€  
Beneficio  
Atribuido

\* Variaciones en moneda local

### ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Estrategia centrada en ser el banco principal de los clientes, incrementando la atracción y la vinculación transaccional a largo plazo.
- Foco en innovación multicanal, transformación operacional y lanzamiento de iniciativas comerciales (*Santander Plus* y *Santander-Aeroméxico*).
- Aumento interanual del beneficio (+18%) con excelente comportamiento del margen de intereses que aumenta un 14%.
- En el año, estrategia de retención de clientes y captación de depósitos (+16%).

### Entorno económico

La economía mexicana registró una cierta desaceleración en 2016 (2,3% estimado vs 2,6% en 2015) debido a un entorno exterior desafiante, que llevó a un ajuste de la política fiscal y a un endurecimiento de la política monetaria. Así, la depreciación del tipo de cambio, ante el riesgo que supone para los precios y la estabilidad financiera, llevó al Banco Central a elevar el tipo oficial a lo largo de 2016 del 3,25% al 5,75%. La inflación subió del 2,1% al 3,3% y el desempleo quedó en el 3,8% en media del año.

En el transcurso de 2016, el peso mexicano se depreció un 13% hasta los 21,8 pesos por euro, afectado por la evolución del precio del crudo en los primeros meses del año y por la incertidumbre ante un eventual cambio de la política comercial y migratoria de EE.UU. en el tramo final del ejercicio.

### Estrategia

Dentro de la estrategia de transformación, innovación y esfuerzo por aumentar la vinculación de clientes, el banco ha desarrollado múltiples actuaciones a lo largo del ejercicio, figurando algunas de las más importantes a continuación.

Impulso a la multicanalidad y la digitalización:

- Hemos instalado 836 cajeros automáticos nuevos en el año y hemos fortalecido las alianzas estratégicas con corresponsales, ofreciendo nuestros servicios a través de una red de cerca de 20.000 tiendas.

- Se han realizado mejoras en la banca electrónica a través del *Portal Público*, *SuperNet* y *SuperMóvil*.

- Adicionalmente, en diciembre se anunció un plan de inversión de 15.000 millones de pesos durante los próximos tres años para continuar mejorando la franquicia y nuestros sistemas.

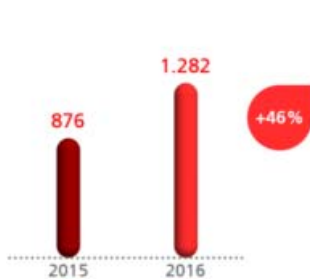
Fortalecimiento del negocio con nuevas acciones comerciales y lanzamientos de productos:

- La estrategia comercial se ha centrado, por un lado, en el programa *Santander Plus*, que ofrece múltiples beneficios para los afiliados. Se han registrado más de 1.100.000 clientes, de los cuales la mitad son nuevos.
- Y, por otro, en el lanzamiento de la tarjeta de crédito *Santander-Aeroméxico*, tras alcanzar una alianza con esta aerolínea líder del país, cuya oferta será exclusiva por los próximos 10 años. Se han colocado más de 430.000 tarjetas desde su lanzamiento, de las cuales el 30% corresponde a nuevos clientes.
- Además, se han puesto en marcha otras ofertas competitivas como la *Hipoteca Personal Santander*, que ofrece una tasa personalizada en función del perfil y de las necesidades de cada cliente.

### Clientes vinculados Miles



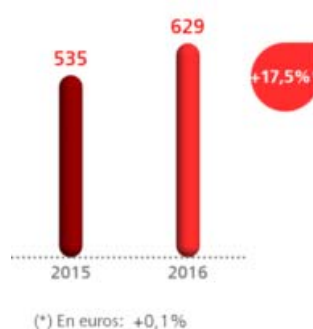
### Clientes digitales Miles



### Actividad % var. 2016 / 2015 (sin TC)

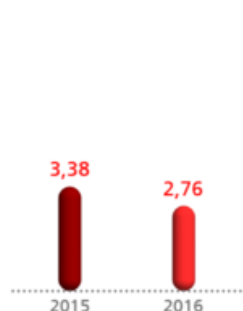


### Beneficio atribuido Millones de euros constantes



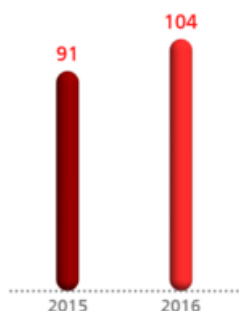
## Morosidad

%



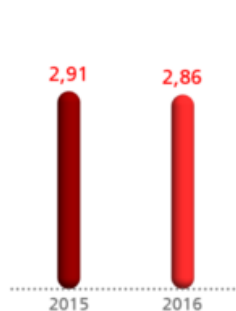
## Cobertura

%



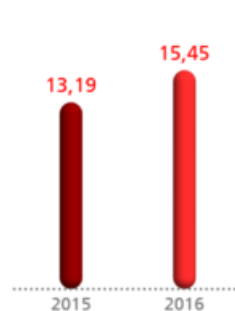
## Coste del crédito

%



## RoTE

%



Mejora en la estructura del pasivo e impulso del negocio con empresas:

- Hemos aumentado los depósitos a la vista (+16%) y continuamos promoviendo la diversificación hacia fondos de valor, en línea con el perfil de los clientes.
- Hemos simplificado la estructura y el número de series en fondos monetarios y hemos lanzado ofertas para impulsar la atracción de recursos a plazo.
- En cuanto a los créditos, se realizaron campañas de refinanciación de líneas de crédito para pymes, orientadas a clientes que mantienen un buen perfil crediticio, simplificando los productos.
- En Empresas e Instituciones, foco en vinculación transaccional y en la atracción de nuevos clientes vía el producto *confirming*, así como esfuerzos comerciales en distintos sectores productivos e impulso al sector Agronegocios.

Todas estas medidas han permitido mejorar la tasa de retención de clientes, incrementar los clientes vinculados en un 16% y alcanzar los 1,3 millones de clientes digitales, tras un aumento en el año del 46%.

## Actividad

Los créditos crecen el 8% interanual y los depósitos sin cesiones temporales el 16%. Este crecimiento se ha visto favorecido por las iniciativas comerciales lanzadas a principios de año y comentadas en la página anterior.

En el segmento de particulares, los créditos se incrementan el 8%, con el siguiente detalle: las hipotecas aumentan el 7%, el consumo el

11% y las tarjetas de crédito el 8%. Seguimos consolidando el liderazgo en hipotecas de ingresos medios-altos.

En depósitos, las cuentas a la vista de particulares aumentaron un 20% y han continuado mejorando su composición, dentro de una política de reducción del coste de los depósitos. En este sentido, el crecimiento se ha dirigido tanto a las cuentas a la vista como a los depósitos de plazo, ambos aumentan el 16%. Por su parte, los fondos de inversión suben un 3%.

## Resultados

El beneficio atribuido se ha situado en 629 millones de euros, con un aumento del 18%. Este incremento está apalancado fundamentalmente en el crecimiento de los ingresos y en la mejora del coste del crédito.

- Los ingresos aumentan el 13% interanual, destacando un incremento del 14% en el margen de intereses apoyado en el crecimiento del crédito y la continua expansión de los depósitos, junto a mayores tasas de interés desde diciembre de 2015.
- Los costes aumentan el 9%, reflejo de la ejecución de las iniciativas estratégicas para posicionarnos como el banco principal de nuestros clientes. Aún con este esfuerzo inversor, la eficiencia mejora 150 puntos básicos hasta situarse por debajo del 40%.
- Todas las ratios de calidad crediticia mejoran: la ratio de morosidad disminuye 62 puntos básicos hasta el 2,76%, la cobertura mejora 13 puntos porcentuales hasta alcanzar el 104% y el coste de crédito se sitúa en 2,86% (-5 puntos básicos en el año).

## ESTRATEGIA EN 2017

- Mejorar herramientas comerciales, CRM y las plataformas digitales a través del plan de tecnología.
- Potenciar la oferta de *Santander Plus* para la captación de nuevos clientes de alto potencial e incrementar la vinculación.
- Aumentar nóminas y clientes digitales y seguir mejorando la calidad de servicio al cliente.
- Consolidar nuestro posicionamiento en el negocio hipotecario y recuperar el liderazgo en pymes.



## Chile

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>1.864</b>	<b>1.791</b>	<b>73</b>	<b>4,1</b>	<b>7,4</b>
Comisiones netas	353	360	(7)	(1,9)	1,2
Resultados netos por operaciones financieras	206	173	33	18,8	22,6
Resto ingresos*	(1)	12	(12)	—	—
<b>Margen bruto</b>	<b>2.422</b>	<b>2.336</b>	<b>86</b>	<b>3,7</b>	<b>7,0</b>
Costes de explotación	(986)	(1.004)	17	(1,7)	1,5
Gastos generales de administración	(895)	(926)	31	(3,4)	(0,2)
De personal	(558)	(568)	10	(1,8)	1,4
Otros gastos generales de administración	(337)	(358)	21	(5,8)	(2,8)
Amortizaciones	(91)	(77)	(14)	18,2	22,1
<b>Margen neto</b>	<b>1.435</b>	<b>1.332</b>	<b>103</b>	<b>7,7</b>	<b>11,2</b>
Dotaciones insolvencias	(514)	(567)	53	(9,4)	(6,5)
Otros resultados	(27)	3	(30)	—	—
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>894</b>	<b>768</b>	<b>126</b>	<b>16,4</b>	<b>20,2</b>
Impuesto sobre sociedades	(159)	(114)	(45)	40,0	44,5
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>735</b>	<b>655</b>	<b>81</b>	<b>12,3</b>	<b>15,9</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>735</b>	<b>655</b>	<b>81</b>	<b>12,3</b>	<b>15,9</b>
Resultado atribuido a minoritarios	222	199	23	11,3	14,9
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>513</b>	<b>455</b>	<b>58</b>	<b>12,7</b>	<b>16,4</b>

## Balance

Créditos a clientes **	37.662	32.338	5.324	16,5	6,5
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	3.002	3.144	(142)	(4,5)	(12,7)
Activos financieros disponibles para la venta	4.820	2.668	2.152	80,7	65,2
Bancos centrales y entidades de crédito **	2.998	3.294	(296)	(9,0)	(16,8)
Activos tangibles e intangibles	424	355	68	19,2	9,0
Otras cuentas de activo	4.599	4.161	438	10,5	1,1
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>53.505</b>	<b>45.960</b>	<b>7.545</b>	<b>16,4</b>	<b>6,5</b>
Depósitos de clientes **	27.317	24.347	2.970	12,2	2,6
Valores representativos de deuda emitidos **	10.174	7.467	2.707	36,3	24,6
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	—	—	—	—	—
Bancos centrales y entidades de crédito **	7.172	5.886	1.285	21,8	11,4
Otras cuentas de pasivo	5.476	5.280	196	3,7	(5,1)
Recursos propios ***	3.366	2.980	386	13,0	3,3
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>9.903</b>	<b>7.370</b>	<b>2.533</b>	<b>34,4</b>	<b>22,9</b>
Fondos de inversión y pensiones	7.321	5.422	1.899	35,0	23,5
Patrimonios administrados	2.582	1.948	634	32,5	21,2
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>47.394</b>	<b>39.184</b>	<b>8.210</b>	<b>21,0</b>	<b>10,6</b>

## Ratios (%) y medios operativos

RoTE	17,17	15,51	1,65		
Eficiencia (con amortizaciones)	40,7	43,0	(2,2)		
Ratio de morosidad	5,05	5,62	(0,57)		
Ratio de cobertura	59,1	53,9	5,2		
Número de empleados	11.999	12.454	(455)	(3,7)	
Número de oficinas	435	472	(37)	(7,8)	

(\*).- 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 + otro resultado global acumulado



## CHILE\*

513 M€  
Beneficio  
Atribuido

\* Variaciones en moneda local

## ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Significativo avance de la transformación de la red comercial hacia el nuevo modelo de sucursales.
- Mejora de la satisfacción de los clientes, cerrando la brecha con nuestros competidores.
- Mayor actividad en los segmentos objetivo de créditos y recursos, ganando cuota de mercado.
- El beneficio acumulado del año se situó en 513 millones de euros, un 16% superior al registrado en 2015.

## Entorno económico

La economía chilena registró una desaceleración del PIB en 2016, (1,6% estimado vs 2,3% en 2015), a pesar de la resistencia del consumo de bienes duraderos, el crédito y, en menor medida, el empleo (la tasa de paro subió del 6,2% al 6,5%). El contexto internacional y la adaptación de la minería a un entorno de precios moderados explican la ralentización del crecimiento.

La inflación cayó al 3% estimado (4% en 2015) coincidiendo con el centro de la banda objetivo, en un contexto de atonía de la actividad.

El peso cerró el año en 708 pesos por euro, con una apreciación del 9% en el año.

El banco central cerró 2016 con un tipo oficial del 3,5%, manteniéndose en el mismo nivel que a finales de 2015.

## Estrategia

El Grupo mantiene su estrategia de mejorar la rentabilidad a largo plazo en un escenario de reducción de márgenes y mayor regulación. El banco aspira a convertirse en el más valorado del país mediante la mejora de la calidad de atención al cliente y la transformación del segmento de Banca Comercial (36 sucursales ya en el nuevo modelo de red), especialmente en el negocio de particulares de rentas medias-altas y pymes.

Para alcanzarlo se han tomado una serie de medidas durante el año:

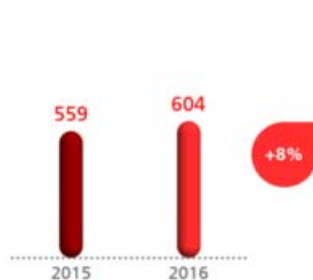
- Una estrategia más centrada en el cliente y la simplificación de procesos internos, adecuándolos a un entorno digital y multicanal, nos ha permitido mejorar en los índices de satisfacción, cerrando la brecha en calidad de servicio respecto a los competidores.
- Para seguir mejorando la atracción de nuestros clientes se han lanzado proyectos como *WorkCafé*, un nuevo concepto de sucursales multi-segmento orientadas a la colaboración y alineadas con la cultura de SPJ (Sencillo, Personal y Justo).
- Incremento de la digitalización: lanzamiento de *123 Click*, nuevo préstamo de consumo 100% digital.

Estas medidas se están reflejando en un aumento en el número de los clientes vinculados, principalmente en pymes (+14%) y rentas altas (+12%), así como en un incremento de las comisiones ligadas a la transaccionalidad. Por su parte los clientes digitales se incrementan un 4%.

Todo ello ha sido reconocido con el premio al *Mejor Banco en Chile* por las revistas *Euromoney* y *Latin Finance*.

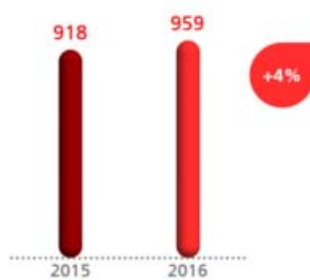
#### Clientes vinculados

Miles



#### Clientes digitales

Miles



#### Actividad

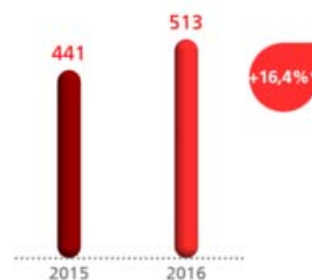
% var. 2016 / 2015 (sin TC)



(\*) Depósitos de clientes + f. inversión

#### Beneficio atribuido

Millones de euros constantes

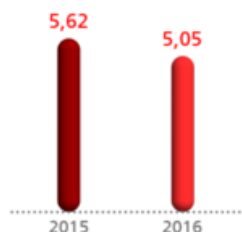


(\*) En euros: +12,7%



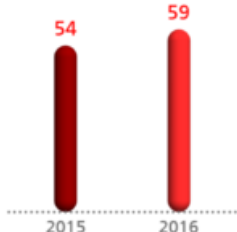
## ■ Morosidad

%



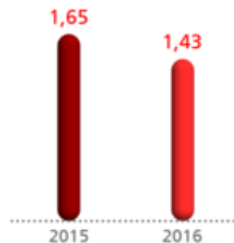
## ■ Cobertura

%



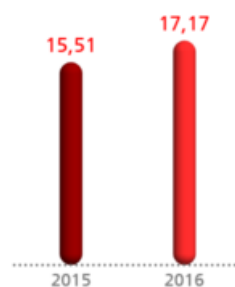
## ■ Coste del crédito

%



## ■ RoTE

%



### Actividad

Las actuaciones realizadas en el ejercicio se están reflejando en el aumento de saldos, tanto en el activo como en el pasivo.

El crédito crece un 7% interanual en moneda local, con avances en los segmentos objetivo. En este sentido, destacan los crecimientos del 16% en rentas altas y del 9% en pymes.

Por su parte, los depósitos se incrementan un 3% en el año, con los depósitos a la vista aumentando un 2% y los depósitos a plazo subiendo un 3%.

Esta evolución se refleja en el aumento de cuota de mercado en el año en distintos productos. Para el conjunto de los créditos el incremento fue de 22 puntos básicos y para los depósitos de 47 puntos básicos.

### Resultados

El beneficio atribuido se sitúa en 513 millones de euros a cierre de 2016, con un aumento del 16%. Este incremento se ha visto afectado por la mayor tasa fiscal. Así, el beneficio antes de impuestos, que alcanza los 894 millones de euros, aumenta el 20%.

En su detalle por líneas:

- Los ingresos suben un 7%, con aumento generalizado por conceptos:

El margen de intereses crece un 7% apoyado en el aumento de volúmenes y en la gestión del coste del pasivo. Los resultados por operaciones financieras suben un 23% y las comisiones crecen ligeramente por el buen comportamiento de las asociadas a medios de pago y transaccionalidad.

- Los costes sólo suben un 1% a pesar de la mayor inversión en desarrollos tecnológicos y de la indexación a la inflación interanual de contratos, alquileres y salarios.
- Por su parte, las dotaciones caen un 6%, con una sostenida mejora en la cartera de particulares. Todos los indicadores de calidad crediticia mejoran en el año, situándose el coste del crédito en el 1,43%, la ratio de morosidad en el 5,05% y la cobertura en el 59%.

## ○ ESTRATEGIA EN 2017

- Consolidar la transformación del negocio de banca comercial a través del nuevo modelo de red de oficinas.
- Continuar mejorando la calidad de atención y la experiencia de nuestros clientes.
- Potenciar el negocio con empresas grandes y medianas.
- Foco en comisiones y en la rentabilidad a largo plazo en un escenario de reducción de márgenes y mayor regulación.

## ARGENTINA\*

## ASPECTOS DESTACADOS 2016

**359 M€**  
Beneficio  
Atribuido

- Estrategia enfocada en aumentar la penetración en el mercado mediante la expansión de oficinas y la transformación hacia una banca digital, con foco en *Santander Select* y *Pymes Advance*.
- Acuerdo para la adquisición de la banca minorista de Citibank Argentina y acuerdo con *American Airlines* por el programa de pasajero frecuente *AAdvantage®*
- El beneficio atribuido aumenta el 52% en el año, alcanzando los 359 millones de euros, impulsado por mayores ingresos y la mejora del coste del crédito.

\* Variaciones en moneda local

## Entorno económico

En 2016, Argentina afrontó con determinación los desequilibrios macroeconómicos y las distorsiones microeconómicas reforzando, a su vez, el marco institucional. Las medidas de ajuste condujeron a una contracción del PIB del 2%, pero al mismo tiempo se comenzaron a sentar las bases para el control de la inflación y las finanzas públicas, y para la recuperación del crecimiento.

El tipo de interés de referencia bajó del 33% al 24,5%, mientras que el tipo de cambio se depreció fuertemente frente al euro.

## Estrategia

La estrategia continuó centrada en el crecimiento del negocio con clientes, con especial foco en la vinculación y rentabilidad:

- Acuerdo con *American Airlines* para su programa *AAdvantage®* para la acumulación de millas a través de las compras que realicen con las tarjetas adheridas al programa.
- Lanzamiento de los créditos hipotecarios *UVA* indexados a la inflación.
- Potenciación de los productos *Select* en el segmento de rentas altas y apertura de nuevos espacios y corners especializados para pymes.
- Se ha continuado el plan de expansión y transformación de oficinas con la apertura de 17 sucursales (246 ya transformadas).
- Implantación del sistema de Gestión Comercial *+CHE* en la red de sucursales.

En el año, aumento del 6% en clientes vinculados y del 20% en digitales.

Adicionalmente, en octubre se firmó un acuerdo con Citibank Argentina para adquirir su negocio minorista, lo que nos consolida como el primer banco privado del país al incorporar 500.000 clientes y una red de 70 sucursales a Santander Río. La operación está pendiente de la autorización del banco central.

Todo ello se ha visto reconocido con premios como *Mejor Banco Digital de Argentina* y *Mejor Banco Mobile de Argentina* por la revista *Global Finance*. También se obtuvo la primera posición en el ranking *Great Place to Work* y *Euromoney* nos nombró *Mejor Banco 2016*.

## Actividad

Los créditos aumentaron el 37% en 2016, destacando los de consumo. Los depósitos se incrementan el 47% (vista: +111%; depósitos en dólares: +241%; depósitos a plazo: -23%).

Todo ello nos ha permitido ganar cuota de mercado, hasta alcanzar el 10,3% en créditos y el 10,9% en depósitos.

## Resultados

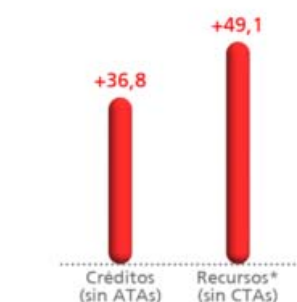
El beneficio atribuido ha sido de 359 millones de euros en 2016, con aumento del 52% respecto de 2015. La estrategia comercial se reflejó en un aumento del 42% en los ingresos, destacando el avance del 28% en el margen de intereses y la subida del 36% en las comisiones.

Los costes subieron el 37% por efecto de la inflación, la revisión del convenio salarial, la ampliación de la red de sucursales y las inversiones en transformación y tecnología.

Las dotaciones aumentan menos que los créditos, con lo que el coste del crédito mejora en 43 p.b. La calidad de crédito continúa siendo elevada, con una ratio de mora del 1,49% y una cobertura del 142%.

## Actividad

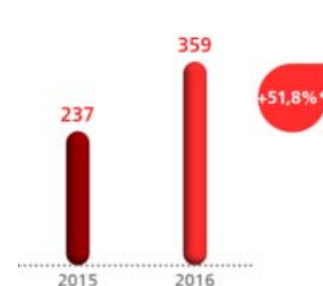
% var. 2016 / 2015 (sin TC)



(\*) Depósitos de clientes + f. inversión

## Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) En euros: -5,0%

## ESTRATEGIA EN 2017

- Continuar con el plan de transformación hacia un banco digital, con mejora de eficiencia, vinculación y satisfacción.
- Completar la integración de la banca minorista de Citibank.
- Aumentar los créditos a empresas y familias poco endeudadas, fundamentalmente en consumo, hipotecas y líneas de financiación para inversiones y comercio exterior.
- Crecer significativamente en recursos de clientes, especialmente en fondos de inversión.



## URUGUAY\*

84 M€

Beneficio  
Atribuido

### ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Consolidación de la calidad del servicio y la satisfacción de clientes, ocupando el segundo puesto.
- Líderes en tarjetas de crédito por tercer año consecutivo.
- Aumento de la cartera crediticia en los segmentos y productos objetivo.
- El beneficio antes de impuestos aumenta un 48% interanual. Excluyendo el efecto perímetro, crece un 35% por mayores ingresos comerciales.

\* Variaciones en moneda local

### Entorno económico

Para 2016 se estima un crecimiento del PIB del 0,5% (1,0% en 2015) y una inflación del 9,2% (9,4% en 2015), por encima del objetivo oficial (3%-7%). El peso uruguayo cerró el año con un tipo de cambio de 30,6 pesos por euro y una apreciación del 6%.

### 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 2016 hemos continuado ofreciendo valor añadido a nuestros clientes a través de las siguientes medidas:

- Hemos conseguido posicionarnos en el Top 2 en la Encuesta de Satisfacción de clientes.
- Se ha conseguido un incremento de los clientes vinculados del 4% a través de medidas como la puesta en marcha del nuevo CRM *Celestium* y el lanzamiento de la unidad de retención de clientes.
- Dentro del proceso de digitalización y modernización de canales, se han desarrollado avances importantes en la *app* Santander y se ha lanzado una nueva *app* de pagos que permite aumentar la transaccionalidad de los clientes. Todas estas medidas han tenido como resultado un aumento de los clientes digitales del 50% anual.
- Se ha consolidado el liderazgo en financiación al consumo en el negocio de las financieras, con un incremento de la cuota de mercado del crédito al consumo de 70 puntos básicos.

### Actividad

La cartera crediticia crece en los segmentos y productos foco (pymes y consumo), así como créditos al consumo, que aumentan el 15%. El total de créditos sube un 1%.

Por su parte los depósitos caen un 7% que se explica por la salida de depósitos no residentes y la estrategia de rentabilización del pasivo.

### Resultados

El beneficio atribuido del año es de 84 millones de euros, con un incremento del 32%. Los resultados se han visto favorecidos por la incorporación de Créditos de la Casa en agosto de 2015. Sin este efecto, el aumento del beneficio atribuido sería del 19% impactado negativamente por una mayor presión fiscal.

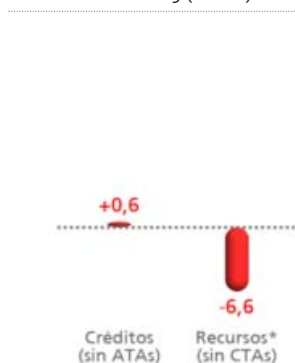
El beneficio acumulado antes de impuestos ha experimentado un crecimiento del 48% (del 35% sin efecto perímetro) muy apoyado en el crecimiento del margen de intereses y las comisiones y las medidas del plan de eficiencia.

La ratio de eficiencia continúa su senda de mejora hasta el 51,4%, 5,5 puntos porcentuales por debajo del indicador del año anterior.

Las dotaciones para insolvencias aumentan un 13%, aunque sobre una base reducida, con un coste del crédito bajo (1,79%), una ratio de mora del 1,63% y una cobertura del 168%.

### Actividad

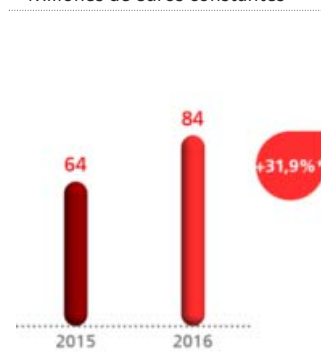
% var. 2016 / 2015 (sin TC)



(\*) Depósitos de clientes + f. inversión

### Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +19,8%

### ESTRATEGIA EN 2017

- Crecer en el negocio retail, manteniendo excelentes niveles de calidad de servicio.
- Incrementar cuota en los segmentos de particulares y pymes y en productos como consumo, medios de pago y nóminas.
- Aumentar los ingresos, fundamentalmente por el impulso de las comisiones debido a la mayor vinculación de nuestros clientes.
- Seguir mejorando la ratio de eficiencia por medio de la transformación digital.

## PERÚ\*

**37 M€**  
Beneficio  
Atribuido

## ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Estrategia orientada hacia la banca comercial con clientes globales, corporativos y el segmento de grandes empresas.
- El beneficio atribuido aumenta un 21% apoyado en el crecimiento del margen de intereses y en las menores dotaciones.

\* Variaciones en moneda local

## Entorno económico

La economía se ralentizó en 2016 creciendo el 3,9% estimado, con una demanda interna que se desaceleró fuertemente. La inflación se sitúa en torno al 3,4% y la moneda local se apreció el 6% frente al euro.

La deuda pública se situó en el 23% 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. Por su parte, los créditos y depósitos del sistema financiero crecieron a ritmos del 4% y 2% respectivamente.

## Estrategia

En este entorno, la actividad del Grupo se orienta hacia la banca corporativa y las grandes empresas del país, así como a dar servicio a los clientes globales del Grupo.

Se prima una relación cercana con los clientes y la calidad de servicio, aprovechando simultáneamente las sinergias operativas y de negocio con otras unidades del Grupo.

A lo largo del año ha continuado consolidando su actividad en Perú una entidad financiera especializada en crédito para vehículos. Esta sociedad cuenta con un modelo de negocio especializado, enfocado

en el servicio y con cuotas que permiten el acceso a los clientes para la adquisición de un vehículo nuevo, a través de la mayor parte de marcas y concesionarios presentes en el país.

## Actividad

El crédito aumentó un 8% anual, mientras que los depósitos caen un 6% explicado por el descenso en los depósitos a plazo (-10%) debido a la estrategia de financiación.

## Resultados

El beneficio atribuido ha sido de 37 millones de euros (+21%).

- Los ingresos crecieron el 3% con buen comportamiento del margen de intereses y las comisiones, pero se vieron afectados por la caída en los resultados de operaciones financieras.
- Los costes aumentaron un 1% mientras que las dotaciones para insolvencias disminuyeron un 84%.

La eficiencia mejora 33 p.b. hasta situarse en 30,5%, la tasa de morosidad permanece muy baja (0,37%) y su cobertura se mantiene en niveles muy elevados.

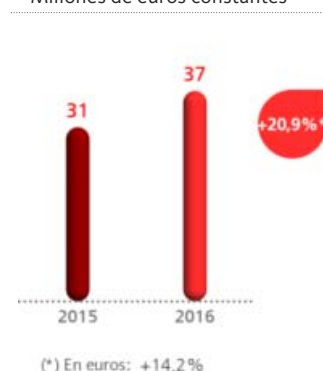
## Actividad

% var. 2016 / 2015 (sin TC)



## Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



## ESTRATEGIA EN 2017

- Continuar aumentando el crédito al segmento corporativo, a los clientes globales y a las grandes empresas del país.
- Impulsar el asesoramiento en banca de inversión y en infraestructuras públicas a través de asociaciones público privadas.

## COLOMBIA

- La operación en Colombia está enfocada en crecer en el negocio con empresas latinoamericanas, empresas multinacionales, *international desk* y grandes y medianas empresas locales, aportando soluciones en tesorería, cobertura de riesgos, comercio exterior y *confirming*, así como en el desarrollo de productos de banca de inversión y mercados de capitales.
- Por su parte, *Premier Credit* se ha centrado en incrementar su volumen de operaciones a través de la firma de acuerdos comerciales con redes de concesionarios. A su vez se ha lanzado el proyecto que dotará al Banco Santander de Negocios Colombia de la capacidad para financiar los préstamos originados por *Premier Credit*.
- Los resultados de gestión presentaron un margen neto acumulado positivo de 8 millones de euros.





## Estados Unidos

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>5.917</b>	<b>6.116</b>	<b>(199)</b>	<b>(3,3)</b>	<b>(3,5)</b>
Comisiones netas	1.102	1.086	16	1,5	1,2
Resultados netos por operaciones financieras	22	231	(208)	(90,4)	(90,4)
Resto ingresos*	491	367	124	33,9	33,6
<b>Margen bruto</b>	<b>7.532</b>	<b>7.799</b>	<b>(267)</b>	<b>(3,4)</b>	<b>(3,6)</b>
Costes de explotación	(3.198)	(3.025)	(173)	5,7	5,5
Gastos generales de administración	(2.882)	(2.761)	(121)	4,4	4,1
De personal	(1.636)	(1.543)	(93)	6,0	5,8
Otros gastos generales de administración	(1.247)	(1.219)	(28)	2,3	2,1
Amortizaciones	(316)	(264)	(52)	19,8	19,5
<b>Margen neto</b>	<b>4.334</b>	<b>4.774</b>	<b>(440)</b>	<b>(9,2)</b>	<b>(9,4)</b>
Dotaciones insolvencias	(3.208)	(3.103)	(105)	3,4	3,1
Otros resultados	(90)	(148)	58	(39,1)	(39,3)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>1.036</b>	<b>1.523</b>	<b>(487)</b>	<b>(32,0)</b>	<b>(32,1)</b>
Impuesto sobre sociedades	(355)	(516)	161	(31,3)	(31,4)
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>681</b>	<b>1.007</b>	<b>(326)</b>	<b>(32,4)</b>	<b>(32,5)</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>681</b>	<b>1.007</b>	<b>(326)</b>	<b>(32,4)</b>	<b>(32,5)</b>
Resultado atribuido a minoritarios	286	329	(43)	(13,0)	(13,2)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>395</b>	<b>678</b>	<b>(283)</b>	<b>(41,8)</b>	<b>(41,9)</b>

## Balance

Créditos a clientes **	85.389	84.190	1.199	1,4	(1,8)
Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	2.885	2.299	586	25,5	21,5
Activos financieros disponibles para la venta	16.089	19.145	(3.056)	(16,0)	(18,6)
Bancos centrales y entidades de crédito **	1.090	1.046	44	4,2	0,9
Activos tangibles e intangibles	10.648	9.156	1.491	16,3	12,6
Otras cuentas de activo	21.289	14.747	6.542	44,4	39,8
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>137.390</b>	<b>130.584</b>	<b>6.805</b>	<b>5,2</b>	<b>1,9</b>
Depósitos de clientes **	64.460	60.115	4.345	7,2	3,8
Valores representativos de deuda emitidos **	26.340	23.905	2.434	10,2	6,7
Pasivos amparados por contratos de seguro o reaseguro	—	—	—	—	—
Bancos centrales y entidades de crédito **	22.233	26.169	(3.936)	(15,0)	(17,7)
Otras cuentas de pasivo	9.897	9.073	823	9,1	5,6
Recursos propios ***	14.461	11.321	3.139	27,7	23,7
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>18.827</b>	<b>19.478</b>	<b>(651)</b>	<b>(3,3)</b>	<b>(6,4)</b>
Fondos de inversión y pensiones	9.947	7.123	2.824	39,6	35,2
Patrimonios administrados	8.880	12.355	(3.475)	(28,1)	(30,4)
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados****</b>	<b>89.200</b>	<b>84.238</b>	<b>4.961</b>	<b>5,9</b>	<b>2,5</b>

## Ratios (%) y medios operativos

RoTE	3,11	6,54	(3,42)		
Eficiencia (con amortizaciones)	42,5	38,8	3,7		
Ratio de morosidad	2,28	2,13	0,15		
Ratio de cobertura	214,4	225,0	(10,6)		
Número de empleados	17.509	18.123	(614)	(3,4)	
Número de oficinas	768	783	(15)	(1,9)	

(\*).- 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 + otro resultado global acumulado

(\*\*\*\*).- No incluye valores representativos de deuda de Santander Consumer USA

## ESTADOS UNIDOS\*

395 M€  
Beneficio  
Atribuido

\* Variaciones en dólares

## ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Las tres prioridades del año han sido avanzar en el cumplimiento de los requerimientos regulatorios, mejorar en la franquicia de Santander Bank y optimizar el mix de activos de SC USA.
- En Santander Bank, la revitalización del banco se refleja en un aumento del 4% en los depósitos core de clientes y del 26% en clientes digitales.
- En Santander Consumer USA, seguimos ajustando el mix de negocio hacia un perfil de riesgo más bajo, compatible con niveles de RoTE superiores al 15%.
- Beneficio de 395 millones de euros, un 42% menos que en 2015.

## Entorno económico

El crecimiento estimado del PIB en EE.UU. en 2016 se situó en el 1,6% debido en parte a los bajos registros del inicio del año. Ello no impidió que la tasa de paro bajara unas décimas, hasta el 4,7%, un ritmo prácticamente de pleno empleo y que la inflación subyacente se situara en el 1,8%.

El resultado de la elecciones presidenciales ayudó a fortalecer al dólar, que se situó en 1€=1,05 US\$ (1,09 US\$ a fin del año anterior) e impulsó a los mercados.

En este contexto, en el que la economía ya venía mostrando cierta revitalización, la Reserva Federal elevó en diciembre el tipo de interés de los fondos federales del 0,50% al 0,75%, y apuntó a subidas graduales en 2017.

## Estrategia

Santander en Estados Unidos incluye Santander Holdings (la entidad Intermediate Holding Company - IHC) y sus subsidiarias Santander Bank, Banco Santander Puerto Rico, Santander Consumer USA, Banco Santander International y Santander Investment Securities, así como la sucursal de Santander en Nueva York.

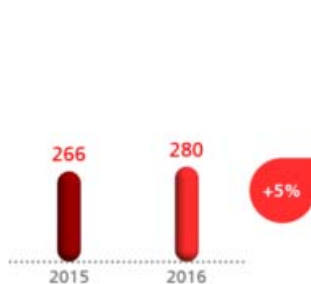
Santander Bank es uno de los mayores bancos en el noreste de EE.UU., y ofrece una completa gama de productos tales como

préstamos de consumo, hipotecarios y créditos para particulares, pequeñas y medianas empresas y grandes multinacionales. Santander Consumer USA es una de las mayores compañías de financiación de vehículos en EE.UU., que ofrece financiación a un amplio espectro de clientes en el país.

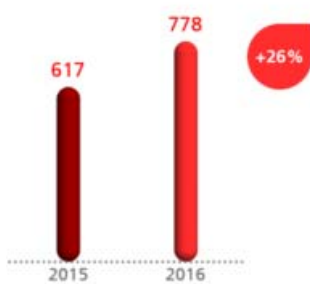
Santander US está centrado en una serie de prioridades estratégicas orientadas a convertirse en una institución financiera diversificada y líder en los EE.UU., como son:

- Mejorar la rentabilidad de Santander Bank.
- Optimizar el negocio de financiación de vehículos.
- Creer en el negocio de GCB con clientes establecidos en EE.UU. aprovechando la interconectividad que proporciona pertenecer a un Grupo global.

En 2016 Santander US ha continuado avanzando en el cumplimiento de sus obligaciones en materia de regulación. Se ha completado la creación de la *holding* (IHC) que aúna las principales unidades del país bajo una misma gestión y estructura de gobierno, con el objetivo de gestionar el riesgo en EE.UU. de manera más eficaz.

Clientes vinculados\*  
Miles

(\*) - Santander Bank

Clientes digitales\*  
Miles

(\*) - Santander Bank

Actividad  
% var. 2016 / 2015 (sin TC)

(\*) Depósitos de clientes + f. inversión

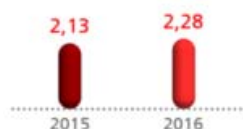
Beneficio atribuido  
Millones de euros constantes

(\*) En euros: -41,8%



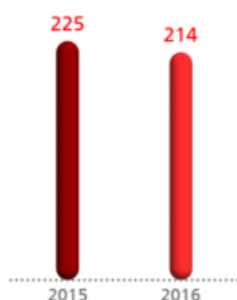
## ■ Morosidad

%



## ■ Cobertura

%



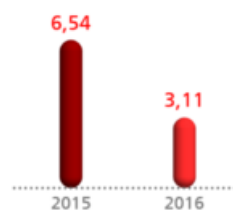
## ■ Coste del crédito

%



## ■ RoTE

%



Asimismo, se ha continuado con la transformación comercial para mejorar las capacidades tecnológicas y financieras, y así construir un negocio de éxito en el país a la vez que se cumplen todas las exigencias regulatorias.

Santander Bank sigue trabajando para mejorar la franquicia y construir más relaciones y más profundas con nuestros clientes, mediante una oferta de productos simplificada y completa que mejore la satisfacción de los mismos. Estamos empezando a ver ya algunos resultados como el aumento de clientes digitales (+26%) y el incremento de nuestros depósitos core (+4%).

La estrategia de Santander Consumer USA continúa siendo la de aprovechar su eficiencia, una infraestructura escalable para suscribir, originar y dar servicio a activos rentables. Esta estrategia se desarrolla con el foco en el cumplimiento regulatorio y la protección del cliente, así como en la optimización de los activos retenidos en comparación con los vendidos y los de terceros, obteniendo el valor total de *Chrysler Capital*.

Puerto Rico ha lanzado un nuevo programa para la captación de clientes que simplifica y personaliza el servicio al cliente. Asimismo, también se han mejorado las plataformas de *e-banking* y *apps* proporcionando al cliente las herramientas necesarias para gestionar todas sus necesidades bancarias desde cualquier lugar y en cualquier momento.

### Actividad

El crédito en Santander Bank se reduce un 2% aunque destaca el crecimiento del 16% en *Corporate and Commercial Banking*, compensado parcialmente por las ventas de carteras. Los depósitos de clientes se han incrementado un 2% en el año, mientras que los depósitos institucionales disminuyen.

En Santander Consumer USA la caída del crédito está impactada por menos originaciones derivadas de un entorno competitivo y la estrategia para mejorar la rentabilidad ajustada al riesgo de las carteras *non prime*. También incide la venta de algunas carteras, como *Lending Club*.

### Resultados

El beneficio atribuido del año alcanzó los 437 millones de dólares, y su evolución refleja la estrategia seguida por el Grupo en el ejercicio.

En primer lugar, se han realizado importantes inversiones en tecnología para mejorar la experiencia de cliente, la gestión del riesgo y la planificación de capital para cumplir los objetivos regulatorios, lo que ha provocado que los costes del año continúen siendo elevados. Asimismo, Santander Bank ha procedido a la recompra de pasivos caros, lo que ha tenido un impacto negativo en los resultados por operaciones financieras.

Santander Consumer USA ha cambiado su *mix* de negocio hacia un perfil de menor riesgo, lo que está teniendo un impacto en los ingresos, que ha compatibilizado con la obtención de un RoTE del 18% en 2016.

Estos factores, unidos al impacto de algunos costes no recurrentes y al incremento de las dotaciones, en parte por las realizadas en el primer trimestre para el negocio vinculado a petróleo y gas, ocasionó una caída del 42% del beneficio atribuido. El beneficio antes de impuestos bajó un 32%.

## ● ESTRATEGIA EN 2017

- Mejorar la experiencia y la vinculación de clientes a través de una fuerza de ventas eficiente, productos sencillos y desarrollo de los canales digitales en Santander Bank.
- Mantener el liderazgo en financiación de vehículos con foco en aumentar las originaciones “prime” a través de Chrysler.
- Continuar mejorando la gestión del capital, de los riesgos y de la liquidez para cumplir con los requerimientos regulatorios y reforzar la franquicia.

## Centro Corporativo

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%
<b>Margen de intereses</b>	<b>(739)</b>	<b>(627)</b>	<b>(112)</b>	<b>17,8</b>
Comisiones netas	(31)	(13)	(18)	137,3
Resultados netos por operaciones financieras	(243)	150	(393)	—
Resto de ingresos*	(52)	(5)	(47)	980,8
<b>Margen bruto</b>	<b>(1.066)</b>	<b>(495)</b>	<b>(571)</b>	<b>115,3</b>
Costes de explotación	(450)	(547)	97	(17,7)
<b>Margen neto</b>	<b>(1.516)</b>	<b>(1.042)</b>	<b>(474)</b>	<b>45,5</b>
Dotaciones insolvencias	2	27	(25)	(94,2)
Otros resultados	(75)	(507)	433	(85,3)
<b>Resultado ordinario antes de impuestos</b>	<b>(1.589)</b>	<b>(1.523)</b>	<b>(66)</b>	<b>4,3</b>
Impuesto sobre sociedades	141	59	82	138,5
<b>Resultado ordinario de operaciones continuadas</b>	<b>(1.448)</b>	<b>(1.464)</b>	<b>16</b>	<b>(1,1)</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	0	—	0	—
<b>Resultado consolidado ordinario del ejercicio</b>	<b>(1.448)</b>	<b>(1.464)</b>	<b>16</b>	<b>(1,1)</b>
Resultado atribuido a minoritarios	(9)	30	(38)	—
<b>Beneficio ordinario atribuido al Grupo</b>	<b>(1.439)</b>	<b>(1.493)</b>	<b>54</b>	<b>(3,6)</b>
Neto de plusvalías y saneamientos	(417)	(600)	183	(30,5)
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>(1.856)</b>	<b>(2.093)</b>	<b>237</b>	<b>(11,3)</b>

## Balance

Activos financieros mantenidos para negociar (sin créditos)	1.203	2.656	(1.453)	(54,7)
Activos financieros disponibles para la venta	2.774	3.773	(1.000)	(26,5)
Fondo de comercio	26.724	26.960	(236)	(0,9)
Dotación de capital a otras unidades	79.704	77.163	2.541	3,3
Otras cuentas de activo	21.750	37.583	(15.833)	(42,1)
<b>Total activo / pasivo y patrimonio neto</b>	<b>132.154</b>	<b>148.136</b>	<b>(15.981)</b>	<b>(10,8)</b>
Depósitos de clientes**	858	5.205	(4.347)	(83,5)
Débitos representados por valores negociables**	30.922	37.364	(6.442)	(17,2)
Otras cuentas de pasivo	16.014	21.052	(5.038)	(23,9)
Recursos propios ***	84.361	84.515	(154)	(0,2)
<b>Otros recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>10</b>	<b>—</b>	<b>10</b>	<b>—</b>
Fondos de inversión y pensiones	10	—	10	—
Patrimonios administrados	—	—	—	—
<b>Recursos de clientes gestionados y comercializados</b>	<b>31.790</b>	<b>42.569</b>	<b>(10.779)</b>	<b>(25,3)</b>

## Medios operativos

Número de empleados	1.724	2.006	(282)	(14,1)
---------------------	-------	-------	-------	--------

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

(\*\*).- Incluye la totalidad de saldos en balance por este concepto

(\*\*\*).- Capital + reservas + beneficio + otro resultado global acumulado

## CENTRO CORPORATIVO

**-1.856 M€**  
Beneficio  
Atribuido\*

\* Antes de no recurrentes: -1.439 M€

### ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Tenemos un Centro Corporativo cuyo objetivo es mejorar la eficiencia y aportar valor añadido a las unidades operativas. Adicionalmente, también desarrolla funciones propias de una *holding* relacionadas con la gestión financiera y del capital.
- En comparativa interanual, menores ingresos obtenidos en la gestión centralizada de los distintos riesgos (principalmente riesgo de tipo de interés), compensados con menores costes y saneamientos.
- Recoge el efecto negativo de los 417 millones de euros del neto de resultados no recurrentes detallados en la página 101 de este informe.

### 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 21.680 millones de euros (principalmente Brasil, Reino Unido, Chile, México y Polonia) con distintos instrumentos (*spot*, *forex swaps* y *forex forwards*).

#### • Gestión del total del capital y reservas:

- Asignación de capital a cada una de las unidades y su gestión consolidada. 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 se reformuló 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 2016, el Centro Corporativo equivale a un 22% del beneficio del Grupo, frente al 23% del año anterior.

En comparativa interanual:

- Menores ingresos por menores resultados obtenidos en la gestión centralizada de los distintos riesgos (principalmente riesgo de cambio y de interés).
- Los costes disminuyen un 18%, reducción relacionada con la reestructuración realizada en el segundo trimestre del año y la continuación del proceso de simplificación de la corporación iniciado en 2015.
- El conjunto de otros resultados y saneamientos contabiliza una cifra negativa de 75 millones de euros frente a 507 millones, también negativos, en 2015. En estas partidas se registran provisiones de naturaleza muy diversa, así como plusvalías, minusvalías y deterioro de activos financieros. La cifra se ha normalizado este año, ya que en 2015 fue superior a la media.
- Con todo ello la pérdida ordinaria en 2016 ha sido de 1.439 millones de euros, frente a 1.493 millones también negativos en 2015. Tras considerar los 417 millones negativos del importe neto de resultados positivos y negativos no recurrentes registrados en el año (600 millones negativos en 2015), la pérdida total para el ejercicio ha sido de 1.856 millones de euros que compara con las pérdidas de 2.093 millones de 2015.



## BANCA COMERCIAL

6.297 M€

Beneficio  
Atribuido

### ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Continúa la transformación de nuestro modelo comercial hacia un modelo cada vez más Sencillo, Personal y Justo.
- Foco en tres líneas de actuación: vinculación y satisfacción de clientes, transformación digital y excelencia operativa.
- Al cierre de año el Grupo tiene 15,2 millones de clientes vinculados y 20,9 millones de clientes digitales.
- Santander ha sido elegido *Mejor Banco del Mundo para pymes* por Euromoney.
- Beneficio antes de impuestos de 10.201 millones de euros y beneficio atribuido de 6.297 millones de euros.

### Actividad comercial

El programa de transformación de la Banca Comercial está estructurado en 3 ejes principales:

- 1.- La vinculación y satisfacción de los clientes.
- 2.- La transformación digital de nuestros canales, productos y servicios.
- 3.- La excelencia operativa de nuestros procesos.

A continuación figuran las actuaciones realizadas en cada uno de los ejes, como resumen de las comentadas a lo largo de este informe financiero.

- 1.- Para mejorar de forma continua la **vinculación y satisfacción de nuestros clientes** durante 2016 podemos destacar, entre otras iniciativas:

### Banca Comercial. Ejes de transformación



### Banca Comercial

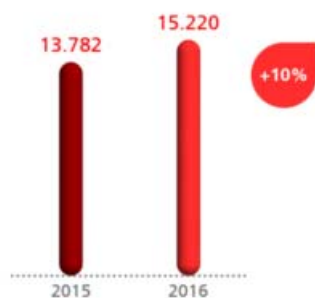
Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>29.090</b>	<b>29.857</b>	<b>(767)</b>	<b>(2,6)</b>	<b>2,9</b>
Comisiones netas	8.745	8.562	183	2,1	8,9
Resultados netos por operaciones financieras	664	1.360	(697)	(51,2)	(49,3)
Resto ingresos*	557	375	182	48,5	45,5
<b>Margen bruto</b>	<b>39.055</b>	<b>40.154</b>	<b>(1.099)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>2,8</b>
Costes de explotación	(18.476)	(18.675)	199	(1,1)	5,0
<b>Margen neto</b>	<b>20.580</b>	<b>21.479</b>	<b>(900)</b>	<b>(4,2)</b>	<b>0,9</b>
Dotaciones insolvencias	(8.693)	(9.247)	554	(6,0)	(2,2)
Otros resultados	(1.686)	(1.751)	65	(3,7)	1,2
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>10.201</b>	<b>10.482</b>	<b>(281)</b>	<b>(2,7)</b>	<b>3,6</b>
Impuesto sobre sociedades	(2.798)	(2.626)	(172)	6,6	12,4
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>7.402</b>	<b>7.855</b>	<b>(453)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>0,6</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>7.402</b>	<b>7.855</b>	<b>(453)</b>	<b>(5,8)</b>	<b>0,6</b>
Resultado atribuido a minoritarios	1.105	1.114	(9)	(0,8)	3,6
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>6.297</b>	<b>6.741</b>	<b>(444)</b>	<b>(6,6)</b>	<b>0,1</b>

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

## Clientes vinculados

Miles



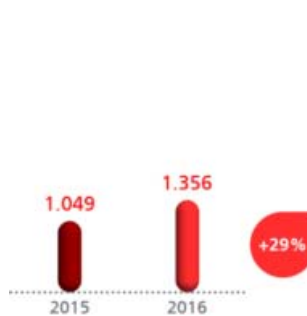
## Vinculados particulares

Miles



## Vinculados empresas

Miles



## Clientes digitales

Miles



- La *estrategia 1/2/3* en España, en Portugal y en Reino Unido que sigue con buen ritmo de aperturas de cuentas.
- La consolidación de propuestas de valor para clientes particulares en México como *Santander Plus* y la alianza con Aeroméxico, que ya ha logrado más de 430.000 tarjetas; o el *Programa Superpuntos*, en Chile, que ofrecen importantes ventajas para los clientes.



- La plataforma *Suite Digital* lanzada en México, pionera en el mercado, que integra una oferta de servicios bancarios y educación financiera totalmente digitales; la aplicación financiera *sina* que Alemania propone a sus clientes para gestionar sus ahorros; o el *Centro de Inversión* lanzado por Santander UK que permite a los clientes gestionar sus inversiones *on line*.
- El lanzamiento de la oferta *Select Global Value*, que complementa la oferta local con servicios no financieros y pone a disposición de los clientes un servicio homogéneo y exclusivo en todos los países del Grupo.

- La continua evolución de los planes para pymes en todas las geografías (*Breakthrow* en UK, *Firmowe Ewolucje* en Polonia, *Avançar* en Brasil y *Advance* en Chile, España, Argentina y Portugal, entre otros). Además, constantes mejoras como el *factoring web* para pymes y empresas en Chile. También destaca la propuesta global *Santander Trade Network*, por la que se ha reconocido al Santander como el Mejor Proveedor Internacional de Soluciones en los premios *Business Money Facts* en Reino Unido, y como *Best Trade Finance Provider* por *Global Finance* en México, Argentina y Chile.

2.- Para lograr un banco más sencillo para nuestros clientes seguimos impulsando la **transformación digital y multicanal**:

- Santander México ya suma 1,3 millones de clientes digitales con *SuperMóvil*, que permite acceder a todos los servicios desde cualquier dispositivo móvil y con la misma contraseña.
- En Brasil, más de 6 millones de clientes ya acceden a nuestros canales por biometría. También destaca el lanzamiento del nuevo modelo comercial *+ negocios* para el segmento de financiación al consumo.
- En España se ha puesto en marcha *Santander Personal* como canal de atención especializada y personalizada, y Polonia ha lanzado la nueva Banca por Internet con la sección *Atención Cliente* que permite la atención personal.
- En el Grupo se han lanzado diversas soluciones de pago como, en España, la aplicación *Wallet* propietaria que permite pagar desde el móvil en cualquier establecimiento, la pulsera para pagos sin contacto, el servicio *Apple Pay* o *Bizum* que permite el pago directo P2P; o en Brasil, la App *Santander Way* que proporciona rapidez, control y seguridad a los usuarios de tarjetas.

- Santander Río ha vuelto a ser elegido el mejor Banco digital de Argentina por la revista internacional *Global Finance*. También ha sido reconocida como la mejor banca por SMS y el mejor diseño de sitio web de Latinoamérica.
- También se han registrado avances en la transformación de las sucursales bajo el Programa *Smart Red*. España, Brasil, México, Reino Unido y Argentina ya han inaugurado nuevos modelos de oficinas, Portugal ya cuenta con espacios especializados para empresas y Chile ha inaugurado el primer *WorkCafé*, un formato de sucursal novedoso en el que el cliente puede aprovechar su visita para utilizar la zona de *co-working*. También continúa a buen ritmo la instalación de nuevos cajeros automáticos multiservicio que facilitan a nuestros clientes realizar su operativa básica de manera sencilla y ágil.



- Los CRMs NEO se consolidan como herramienta CRM referente en el mercado, con nuevas mejoras como el CRM transaccional +Che de Santander Río, el nuevo CRM multicanal en el *Contact Center* de Polonia, el NEO Jupiter que ya está desplegado en todas las oficinas de México, o el NEO CRM recientemente lanzado en Reino Unido que ha sido desarrollado en tiempo récord, con un equipo multidisciplinar dedicado y trabajando con metodología *Agile*.

3.- La satisfacción y experiencia de nuestros clientes sigue siendo nuestra prioridad, por lo que continuamos trabajando en la **excelencia operativa**, con nuevos procesos más sencillos, eficientes y *omnichannel*, desarrollados con metodología *Agile*, y también en

mejorar la calidad de servicio. Reflejo de estos esfuerzos es la mejora en los rankings de satisfacción de clientes, donde ocho de los nueve principales países del Grupo ya están situados en el top 3 de cada mercado.

Estos constantes avances le han valido al Santander numerosos reconocimientos, como *Banco del Año* en el continente americano, Portugal y Argentina, por *The Banker*; *Mejor Banco del mundo para pymes*, y *Mejor banco comercial* de Argentina, Portugal, Polonia, Puerto Rico y Chile, por *Euromoney*. También *Santander Private Banking*, ha sido elegido como *Mejor Banco en Gestión de Patrimonios en Latinoamérica* por esta publicación.

#### Resultados

El beneficio antes de impuestos asciende a 10.201 millones de euros, con un ligero descenso por el impacto de tipo de cambio. Excluyendo este impacto, aumento del 4%. Fuerte aumento de la tasa fiscal que afecta al beneficio atribuido, que se sitúa en 6.297 millones de euros, plano respecto a 2015 sin efecto tipo de cambio.

La cuenta de resultados se caracteriza por el impulso del margen de intereses, el buen desempeño de las comisiones en prácticamente todas las unidades, la disciplina de costes y la reducción de dotaciones.

#### Actividad

% var. 2016 / 2015 (sin TC)

#### Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



## ESTRATEGIA EN 2017

- Mejora continua de nuestras soluciones financieras para incrementar la satisfacción de los clientes con el banco.
- Seguir impulsando la integración de canales para ofrecer a nuestros clientes una experiencia homogénea y personal.
- Continuar la apuesta por la transformación digital para poner a disposición de los clientes productos, servicios y soluciones sencillas, que haga que nos distingamos por la excelencia operativa.
- Avanzar en la oferta de valor diferencial que nos da la presencia global.
- Consolidar nuestra cultura de servicio: sencilla, personal y justa.



## GLOBAL CORPORATE BANKING

**2.089 M€**  
Beneficio Atribuido

### ASPECTOS DESTACADOS 2016

- Posiciones de referencia en *Export Finance*, Préstamos Corporativos, *Project Finance* y Emisiones, entre otras, en Europa y Latinoamérica.
- Beneficio atribuido de 2.089 millones de euros, con un aumento del 30% en euros constantes.
- La evolución positiva de los ingresos junto con la eficiencia en costes, apalanca las fortalezas de nuestro modelo.

### Estrategia

Las principales líneas de actuación a lo largo del año han sido:

- Avances para cambiar nuestro modelo hacia un negocio más ligero en capital, con la implantación de un área exclusivamente dedicada a la rotación de activos y optimización de capital (ARCO) para potenciar la capacidad de distribución de la división.
- Creación de un área de innovación para impulsar nuevas soluciones y hacer frente a nuevos actores no bancarios. El área participa en diferentes proyectos en la tecnología *blockchain* para posicionarnos ante las transformaciones en el sector financiero que esta tecnología puede introducir (*Digital Assets Holding*, *Utility Settlement Coin*, *Ripple payments*...). En *receivables* de GTB, ya se utiliza el *big-data* para realizar el *scoring* de riesgo de empresas con base en fuentes de información disponibles en el mercado.
- Fortalecimiento de nuestra posición de liderazgo en Latinoamérica, donde somos número 1 en *Export Finance*, *Debt Capital Markets* (DCM), *Equity Capital Markets* (ECM), M&A y *Project Finance*. Hemos participado en el mayor repo de la historia en Argentina y en la emisión del bono del Banco Central de este país.
- A nivel global somos número 1 en la región en operaciones de *Project Finance Advisory* y número 2 en *Project Bonds*.
- Avances en el proceso de facilitar la conectividad internacional a los clientes de Banca Comercial. Para ello, se llevó a cabo la implantación en México de la plataforma *Flame* para productos FX, diseñada en Reino Unido. En 2017 se implantará también en EE.UU. y Chile. También hemos facilitado que los corredores comerciales capten flujos de crédito para exportación y hemos creado una herramienta global (ORBE) para proveer información a la red comercial sobre los países y bancos con los que el Grupo puede operar.

### Global Corporate Banking

Millones de euros

Resultados	2016	2015	Variación absoluta	%	% sin TC
<b>Margen de intereses</b>	<b>2.781</b>	<b>3.001</b>	<b>(220)</b>	<b>(7,3)</b>	<b>(0,5)</b>
Comisiones netas	1.465	1.483	(18)	(1,2)	4,6
Resultados netos por operaciones financieras	1.293	724	569	78,6	96,8
Resto ingresos*	286	268	18	6,8	5,0
<b>Margen bruto</b>	<b>5.825</b>	<b>5.476</b>	<b>349</b>	<b>6,4</b>	<b>13,7</b>
Costes de explotación	(1.951)	(2.114)	163	(7,7)	(2,2)
<b>Margen neto</b>	<b>3.874</b>	<b>3.362</b>	<b>512</b>	<b>15,2</b>	<b>23,8</b>
Dotaciones insolvencias	(660)	(681)	21	(3,1)	1,1
Otros resultados	(77)	(93)	16	(16,8)	(15,9)
<b>Resultado antes de impuestos</b>	<b>3.137</b>	<b>2.589</b>	<b>549</b>	<b>21,2</b>	<b>31,5</b>
Impuesto sobre sociedades	(876)	(732)	(144)	19,6	31,1
<b>Resultado de operaciones continuadas</b>	<b>2.261</b>	<b>1.857</b>	<b>405</b>	<b>21,8</b>	<b>31,7</b>
Resultado de operaciones interrumpidas (neto)	—	—	—	—	—
<b>Resultado consolidado del ejercicio</b>	<b>2.261</b>	<b>1.857</b>	<b>405</b>	<b>21,8</b>	<b>31,7</b>
Resultado atribuido a minoritarios	172	119	53	44,9	55,9
<b>Beneficio atribuido al Grupo</b>	<b>2.089</b>	<b>1.738</b>	<b>352</b>	<b>20,2</b>	<b>30,0</b>

(\*).- Incluye rendimiento de instrumentos de capital, resultados por puesta en equivalencia y otros productos/cargas de explotación

### Actividad

SGCB ha utilizado las fortalezas de su modelo para conseguir buenos resultados manteniendo unos niveles de eficiencia en costes líderes en la industria, gracias a su modelo centrado en el cliente que combina capacidades globales y locales con una gestión activa del riesgo, el capital y la liquidez.

En el año destacan las siguientes actuaciones, entre otras:

- En **Trade Finance**, destacan las acciones en *Export Finance* que sitúan a Grupo Santander como uno de los actores más relevantes en el negocio, manteniendo la 5ª posición en las clasificaciones internacionales.
- En **Trade & Working Capital Solutions**, destaca el incremento de la demanda de servicios de *Working Capital Solutions*. Latinoamérica ha sido el principal motor de crecimiento tanto en *Receivable Finance* como en *Confirming*, destacando Brasil con crecimientos de doble dígito.
- Desde **Instituciones Financieras Internacionales** han incrementado las capacidades del Grupo para operar con otros bancos internacionales de una manera más ágil, más eficiente desde el punto de vista de riesgos y adaptándose a los nuevos requerimientos regulatorios. Así, el Grupo ha ampliado su capacidad para acompañar a los clientes exportadores en aquellos países y bancos donde tienen actividad.
- Cash Management** presenta un crecimiento de doble dígito en los ingresos de transaccionalidad y de recursos. Se ha mantenido el esfuerzo inversor para mejorar las plataformas globales y locales y se han realizado planes comerciales específicos para consolidar el liderazgo de Banco Santander en nuestros 10 mercados principales.
- En **préstamos corporativos sindicados**, seguimos manteniendo una posición de referencia en Europa y Latinoamérica, con participaciones en transacciones significativas, como son: el

préstamo concedido a AT&T en la compra de *Time Warner* y a *Henkel* para la compra de *Sun Products* en Estados Unidos, la refinanciación realizada por Acciona, el préstamo sindicado a Danone para la compra de *WhiteWave Foods* y el apoyo a *Shire* en el préstamo puente para el proceso de fusión con *Baxalta*.

- En **Corporate Finance** destaca, dentro de *Equity Capital Market*, la participación en la salida a Bolsa de *Innogy*, filial de energías renovables del Grupo RWE, que ha sido la mayor IPO realizada en Europa en los últimos 5 años. La operación ascendió a 4.600 millones de euros.
- En **financiaciones estructuradas**, seguimos contando con una clara posición de liderazgo tanto en Latinoamérica como en España. Destacan operaciones como la financiación en la compra del 20% de Gas Natural por *Global Infrastructure Partners* y el asesoramiento y financiación al consorcio entre Vinci, ADP y Astaldi para la construcción de la nueva terminal internacional del de Chile.
- En el **mercado de capitales de deuda**, Santander se posiciona como líder en el ranking latinoamericano, ya que ha estado presente en las principales operaciones de la región. Adicionalmente destacan las operaciones en dólares americanos de emisores brasileños, argentinos y chilenos. También la participación de Santander en las emisiones de *AB Inbev*. En Europa, Santander se mantuvo activo en el mercado apoyando tanto a emisores financieros (Commerzbank, Unicredit, CFF) como a corporativos (BP, Cellnex, EDP, Ferrovial, Iberdrola).
- En cuanto a la actividad de **Mercados**, buenos resultados con evolución positiva de los ingresos del negocio de ventas, especialmente en el segmento corporativo con fuertes crecimientos en Reino Unido, Brasil y España. También mayor aportación de la gestión de libros, destacando España, Reino Unido, Brasil, Argentina y México.

### Desglose del margen bruto

Millones de euros constantes



(\*) En euros: ingresos totales: +6%; clientes: +6%

### Beneficio atribuido

Millones de euros constantes



(\*) En euros: +20,2%





## Resultados (en euros constantes)

Los resultados de GCB se apoyan en la fortaleza y diversificación de los ingresos de clientes. En el año, el beneficio atribuido asciende a 2.089 millones de euros, lo que supone un incremento anual del 30%.

- El área representa el 13% de los ingresos y el 25% del beneficio atribuido de las áreas operativas del Grupo.
- Los ingresos crecen el 14% anual. Por tipo de actividad, se registra crecimiento en todos los productos; *Global Transaction Banking*

aumenta el 13%, en un entorno de contención de *spreads* y bajos tipos de interés. En *Financing Solutions & Advisory*, aumento del 1% reflejando la solidez de los distintos negocios y del 21% en *Global Markets*, con buen comportamiento en Europa y especialmente en América.

- Los costes descienden un 2% tras los planes de eficiencia realizados, especialmente en España y Estados Unidos y las dotaciones sólo aumentan el 1%.

## Ranking en 2016

Revista	Área	Premio / Ranking
Global Finance	GTB	Cash Management Best Bank in the Americas
EFMA	GTB	Cash Management Global Distribution & Marketing Innovation awards for Financial Services
TFR	GTB	Best Trade Bank in Spain
TFAanalytics	GTB	Best Trade Bank in LATAM
TFR	GTB	TFR Deals of the Year 2016 - ECA highly commended : Enel Green Power US\$111
IFR	FS&A	Latin America Bond of the Year: Argentina's US\$16.5bn four-tranche bond
Global Finance Magazine	Global Markets	World's Best FX Providers 2016 in Portugal
LatinFinance	Global Markets	Sovereign Issuer and Sovereign Bond of the Year. The Republic of Argentina bond
LatinFinance	Global Markets	Corporate Liability Management of the Year : Petrobras liability management
LatinFinance	Global Markets	Bank of the Year Chile
PFI	FS&A	Americas Oil & Gas Deal of the Year: FERMACA
PFI	FS&A	Latin American Power Deal of the Year: Transmisora Eléctrica del Norte
PFI	FS&A	Power Deal of the Year in Europe: MGT Power deal
Global Capital	FS&A	2016 Corporate Bond Deals of the Year: Corporate Deal of the Year by a European Issuer - Anheuser-Busch InBev
IJ GLOBAL	FS&A	Latin America Transport Deal of the Year: Santiago Airport PPP Expansion
IJ GLOBAL	FS&A	Latin America Transmission Deal of the Year: TEN Transmission Project
PEI	FS&A	Infrastructure Investor annual awards : Latin America Bank of the year
Global Finance	FS&A	Best Debt Bank Latam
Latin Finance	Corporate Finance	Deals of the Year: Equity Follow-On of the Year: Telefonica Brasil BRL16.1 bn   May 2015
Global Capital	Corporate Finance	Deals of the Year: Equity Follow-On of the Year: Telefonica Brasil BRL16.1 bn   May 2015
LatinFinance	Corporate Finance	Cross-Border M&A Deal of the Year: State Power Investment Corp/Pacific Hydro

**(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 2017

- Foco en eficiencia en capital mejorando las capacidades de originación y distribución, desarrollando ofertas de productos de alto valor añadido y bajo consumo de capital.
- Seguir con la integración con la red de la Banca Comercial y la oferta de productos a sus clientes, centrándonos en las geografías menos maduras.
- Lanzamiento en *supply chain finance* de un nuevo modelo basado en órdenes de compra, además del programa global de compra de *receivables* que permitirá ampliar la oferta de producto y los clientes cubiertos.







# 5

## Informe de gestión del riesgo

- 160 **Resumen ejecutivo**
- 164 **A. Pilares de la función de riesgos**
- 165 **B. Modelo de control y gestión de riesgos - *Advanced Risk Management***
  - 166 B1. Mapa de riesgos
  - 166 B2. Gobierno de riesgos
  - 169 B3. Procesos y herramientas de gestión
  - 175 B4. Cultura de riesgos - *Risk Pro*
- 177 **C. Entorno y próximos retos**
- 183 **D. Perfil de riesgo**
  - 183 D1. Riesgo de crédito
  - 215 D2. Riesgo de mercado de negociación y estructurales
  - 235 D3. Riesgo de liquidez y financiación
  - 243 D4. Riesgo operacional
  - 254 D5. Riesgo de cumplimiento y conducta
  - 263 D6. Riesgo de modelo
  - 265 D7. Riesgo estratégico
  - 266 D8. Riesgo de capital
- 275 **Anexo: Transparencia EDTF**

## Resumen ejecutivo

## ● Pilares de la función de riesgos

páginas de 164 a 164

A través de una gestión anticipada de todos los riesgos, Grupo Santander mantiene un entorno de control robusto mientras avanza en la construcción de su futuro.

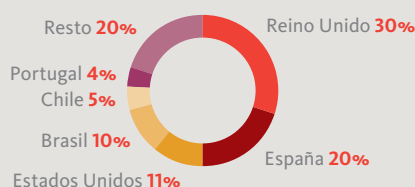
- Cultura de riesgos integrada en toda la organización, que comprende actitudes, valores, habilidades y pautas de actuación frente a todos los riesgos.
- Estrategia de negocio delimitada por el apetito de riesgo.
- Visión anticipativa para todos los tipos de riesgos.
- Independencia de la función de riesgos respecto de las funciones de negocio.
- *Best in class* en procesos e infraestructuras.
- Riesgos gestionados por la unidades que los generan, a través de modelos y herramientas avanzadas.

## ● Consolidación de la mejora del perfil de riesgo de crédito

páginas de 183 a 214

## ■ Riesgo de crédito a clientes por geografías

%



## ■ Tasa de mora

%

■ Coste de crédito<sup>1</sup>

%



- Más del 80% del riesgo corresponde a banca comercial. Elevada diversificación geográfica y sectorial.
- Se consolida la tendencia de mejora de los principales indicadores de calidad crediticia siendo a diciembre de 2016:
  - Tasa de morosidad del Grupo continua su descenso hasta el 3,93%, con una reducción de 43 pb respecto al cierre del año anterior, destacando España, Polonia, SCF y Chile.

- Tasa de cobertura se mantiene estable en torno al 74%.
- Las dotaciones anuales se reducen a 9.518 millones de euros, principalmente por España.
- Coste de crédito desciende al 1,18% (-7 pb), en línea con la mejora del perfil crediticio.

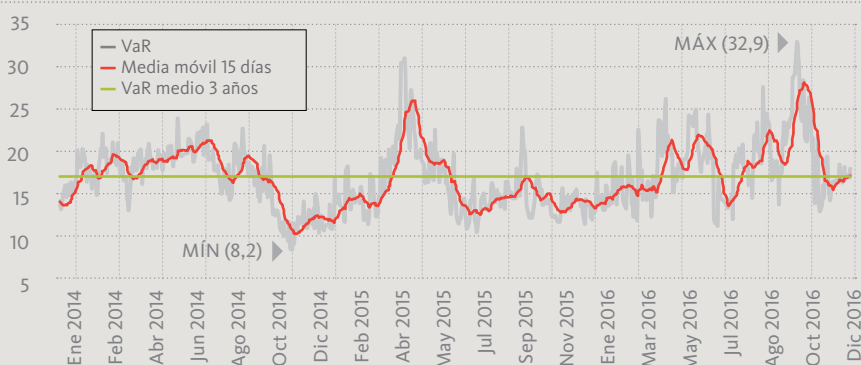
## ● Riesgo de mercado de negociación y estructurales

páginas de 215 a 234

- Gracias a la operativa de servicio a clientes y por la diversificación geográfica, el VaR medio en la actividad de negociación de SGCB permanece en niveles bajos.
- 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.

## ■ Evolución VaR 2014-2016

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal un día



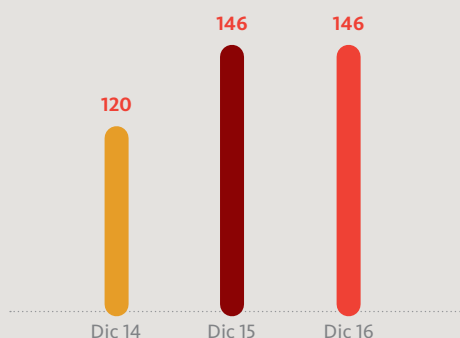
1. Coste del crédito = dotaciones insolvencias doce meses/inversión crediticia media.

## ● Riesgo de liquidez y financiación

páginas de 235 a 242

### ● 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 una reserva de liquidez de 265.913 millones de euros.
- La ratio de créditos sobre depósitos se mantiene en niveles muy confortables (114%).
- Entorno de mercado similar a 2015 en cuanto a costes, si bien las políticas monetarias de BCE y BoE han posibilitado un menor recurso a la financiación mayorista de medio y largo plazo: 23 unidades emitiendo en 16 países y 13 divisas.

## ● Riesgos no financieros

páginas de 243 a 262

### ● Riesgo operacional

- Proyecto de transformación para gestión avanzada de riesgo operacional.
- Impulso a medidas contra el ciberriesgo, la seguridad de la información y el fraude.
- Implantación del nuevo proceso de auto-evaluación de riesgos y controles en toda la organización.

### ● Riesgo de cumplimiento y conducta

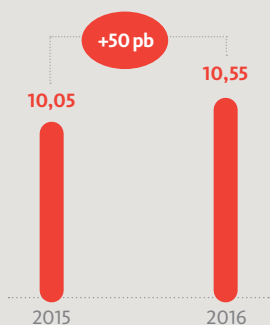
- Incremento de la protección al consumidor tanto desde el ámbito regulatorio, como desde el refuerzo de las políticas internas del Grupo, alineadas con la cultura SPJ.
- Desarrollo del modelo de riesgo reputacional y de elementos para una gestión mitigadora del mismo.
- Nuevos retos asociados a la digitalización.

## ● Capital regulatorio

páginas de 266 a 274

### ● Evolución CET1 (%FL)

%



- El CET1 se sitúa en un nivel del 10,55%, en línea con las perspectivas de crecimiento orgánico. El Grupo excede el requerimiento prudencial mínimo de capital establecido por el BCE para 2017.
- En el stress test de la EBA:
  - Santander muestra una gran resistencia debido a su modelo de banca comercial y a su diversificación geográfica.
  - En el escenario adverso, Santander es el banco que menos capital destruye entre los competidores.



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)
<b>Pilares de la función de riesgos</b>	Pilares de la función de riesgos	Pág. 164	Nota 54.a y otras notas e información relacionadas	Apartado 3*
<b>Modelo de control y gestión de riesgos</b>	Mapa de riesgos	Pág. 166	"Nota 54.b y otras notas e información relacionadas"	Apartado 3*
	Gobierno de riesgos	Pág. 166		
	Líneas de defensa	Pág. 166		
	Estructura de comités de riesgos	Pág. 167		
	Estructura organizativa de la función de riesgos	Pág. 168		
	Relación del Grupo con las filiales en la gestión de riesgos	Pág. 168		
	Procesos y herramientas de gestión	Pág. 169		
	Apetito de riesgo y estructura de límites	Pág. 169		
	Risk Identification Assessment (RIA)	Pág. 172		
	Análisis de escenarios	Pág. 172		
	Planes de viabilidad y de resolución ( <i>Recovery and resolution plans</i> ) y Marco de gestión de situaciones especiales	Pág. 173		
	Risk Data Aggregation and Risk Reporting Framework (RDA & RRF)	Pág. 175		
	Cultura de riesgos	Pág. 175		
<b>Entorno y próximos retos</b>	Entorno y próximos retos	Pág. 177		Apartado 1
<b>Riesgo de crédito</b>	Introducción al tratamiento del riesgo de crédito	Pág. 183	"Nota 54.c y otras notas e información relacionadas"	Apartado 3*
	Principales magnitudes y evolución (mapa de riesgo, evolución, conciliación, distribución geográfica y segmentación, métricas de gestión)	Pág. 184		
	Detalle de principales geografías: Reino Unido, España, Estados Unidos, Brasil	Pág. 192		
	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. 202		
	Ciclo de riesgo de crédito (preventa, venta y postventa)	Pág. 209		
	Estudio del riesgo y proceso de calificación crediticia, y planificación y establecimiento de límites	Pág. 210		
	Decisión de operaciones (técnicas de mitigación del riesgo de crédito)	Pág. 211		
	Seguimiento, anticipación, medición y control	Pág. 213		
<b>Riesgo de mercado de negociación y estructurales</b>	Gestión recuperatoria	Pág. 214	"Nota 54.d y otras notas e información relacionadas"	Apartado 5
	Actividades sujetas a riesgo de mercado y tipos de riesgo de mercado	Pág. 215		
	Riesgo de mercado de negociación	Pág. 217		
	Principales magnitudes y evolución	Pág. 217		
	Metodologías	Pág. 226		
	Sistema de control de límites	Pág. 228		
	Riesgos estructurales de balance	Pág. 229		
	Principales magnitudes y evolución	Pág. 229		
<b>Riesgo de liquidez y financiación</b>	Metodologías	Pág. 232	"Nota 54.e y otras notas e información relacionadas"	Apartado 7.1*
	Sistema de control de límites	Pág. 233		
	Riesgos de pensiones y actuarial	Pág. 233		
	Gestión de la liquidez en Grupo Santander	Pág. 235		
<b>Riesgo operacional</b>	Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2016	Pág. 236	"Nota 54.f y otras notas e información relacionadas"	Apartado 6*
	Perspectivas de financiación en 2017	Pág. 242		
	Definición y objetivos	Pág. 243		
	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. 243		
<b>Riesgo de cumplimiento y conducta</b>	Evolución principales métricas. Medidas de mitigación. Plan de continuidad del negocio	Pág. 248	"Nota 54.g y otras notas e información relacionadas"	Apartado 7.2*
	Otros aspectos de control y seguimiento del riesgo operacional	Pág. 252		
	Alcance, misión, definiciones y objetivo	Pág. 254		
	Control y supervisión de los riesgos de cumplimiento y conducta	Pág. 255		
	Gobierno y modelo organizativo	Pág. 255		
	Cumplimiento regulatorio	Pág. 257		
	Gobierno de productos y protección al consumidor	Pág. 259		
	Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo	Pág. 260		
<b>Riesgo de modelo</b>	Riesgo reputacional	Pág. 261	"Nota 54.h y otras notas e información relacionadas"	Apartado 3.7.1
	Modelo de <i>risk assessment</i> de cumplimiento y apetito de riesgo	Pág. 261		
<b>Riesgo estratégico</b>	Proyectos corporativos transversales	Pág. 261	"Nota 54.i y otras notas e información relacionadas"	Apartado 3*
	Riesgo de modelo	Pág. 263		
	Riesgo estratégico	Pág. 265		
	Marco regulatorio	Pág. 268		
<b>Riesgo de capital</b>	Capital regulatorio	Pág. 268	"Nota 54.j y otras notas e información relacionadas"	Apartado 2
	Capital económico	Pág. 271		
	Planificación de capital y ejercicios de estrés	Pág. 273		
<b>Anexo: Transparencia EDTF</b>	Tabla recomendaciones EDTF	Pág. 275		Apartado 3

\* Apartados con referencia cruzada a este capítulo de riesgos del informe anual

## 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

Alcanzar la excelencia en la gestión de los riesgos siempre ha sido un eje prioritario para Grupo Santander a lo largo de sus 160 años de trayectoria. Así, en 2016 ha continuado su evolución para anticiparse a los cambios del entorno económico, social y regulatorio en el que desarrolla su actividad.

A través de una gestión anticipativa de todos los riesgos, Grupo Santander mantiene un entorno de control robusto mientras avanza en la construcción de su futuro. En consecuencia, la gestión de riesgos es una de las funciones clave para que el Grupo siga siendo un banco sólido, seguro y sostenible, en el que puedan confiar empleados, clientes, accionistas y la sociedad.

La función de riesgos se fundamenta 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 Banco 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 de riesgos del Grupo cuenta con un **entorno de control** que asegura el mantenimiento del perfil de riesgo dentro de los niveles fijados por el apetito de riesgo y los restantes límites.

Los **principales elementos** que aseguran un control efectivo son:

1. Un gobierno robusto, con una estructura clara de comités donde se separa por un lado la toma de decisiones y por otro lado, el control de los riesgos, enmarcado y desarrollado dentro de una sólida cultura de riesgos.
2. Un conjunto de procesos clave interrelacionados en la planificación de la estrategia del Grupo (procesos presupuestarios, apetito de riesgo, ejercicios periódicos de autoevaluación de capital y liquidez y planes de viabilidad y resolución).
3. La supervisión y consolidación agregada de todos los riesgos.
4. Los requerimientos de los reguladores y supervisores se incorporan en la gestión diaria de los riesgos.
5. La evaluación independiente por parte de auditoría interna.
6. Una toma de decisiones sustentada en una adecuada gestión de la información e infraestructura tecnológica.

Para asegurar la evolución hacia una gestión avanzada de todos los riesgos, durante 2014 el Grupo puso en marcha el programa *Advanced Risk Management* (ARM) sentando las bases para disponer del mejor modelo de gestión integral de riesgos de la industria. En 2016, ha concluido este programa y el modelo de gestión avanzada de riesgos es ya una realidad en Grupo Santander.

El modelo de gestión avanzada de riesgos permite a Grupo Santander hacer más y mejor negocio, tener un marco de control robusto, lograr una mayor capacidad de gestión, desarrollar el talento y disponer de mayor autonomía para las diferentes unidades del Grupo.

Con estas premisas, en 2016 ha continuado la evolución del apetito de riesgo a una versión más homogénea y granular.

Se ha reforzado la independencia de la función de riesgos y el entorno de control mediante el modelo de gobierno de riesgos, que garantiza la separación de las tareas de control y de decisión a todos los niveles.

También se ha avanzado en todos los modelos de gestión para mitigar de forma óptima todos los riesgos que afronta el banco en su día a día:

- Impulso relevante en la gestión del riesgo operacional. Se han implantado los fundamentos del marco de riesgo operacional en todas las geografías.
- Avance en la gestión del riesgo de modelo. Se ha potenciado la unidad de control del riesgo de modelo, independiente de la función de desarrollo y de los usuarios de los modelos, lo que permite asegurar una sólida y eficiente doble capa de control.
- Mejora en la gestión del riesgo de crédito. Se cuenta con planes estratégicos comerciales (PEC) para las principales carteras de crédito, que son una importante herramienta de gestión diaria del riesgo de crédito. Además, se ha avanzado en la gestión de principio a fin del ciclo de riesgo de crédito alineado con los modelos de negocio.
- Optimización de la capacidad de anticipar e identificar los riesgos del Grupo a través de la mejora del análisis de escenarios y de *stress test* en todas las geografías.

Además, se ha impulsado la definición de un nuevo Marco de gestión de situaciones especiales conjuntamente con la división Financiera para fortalecer las medidas que dispone el Banco ante situaciones inesperadas y severas de cualquier tipo de crisis.

## 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 tipos:



### 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:** es el riesgo asociado a las decisiones de carácter estratégico y a cambios en las condiciones generales de la entidad y del entorno, con impacto relevante en su modelo de negocio y estrategia tanto a medio como largo plazo.

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

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 del Grupo 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, medidos en función del apetito de riesgo agregado del Grupo.
- Fortalecer los comités de control de riesgos.
- Mantener una estructura sencilla 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 y conducta.** 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 conducta 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 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:**

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.

Está compuesta por consejeros externos o no ejecutivos, con una mayoritaria representación de consejeros independientes y presidida por un consejero independiente.

Las funciones de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento 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 del Grupo y, en particular, de la adopción de las acciones y medidas que sean consecuencia de los informes o actuaciones de inspección de las autoridades administrativas de supervisión y control.

- Dar seguimiento y evaluar las propuestas normativas y novedades regulatorias que resulten de aplicación y posibles consecuencias para el Grupo.

#### **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 estratégicos, y su impacto en el perfil de riesgos del Grupo.

Este comité está presidido por el *Group Chief Risk Officer* (GCRO) y está compuesto por ejecutivos de la entidad. Están representados, 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 y conducta. El GCRO 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.

Con el impulso del GCRO, en 2016 se consolida la gestión avanzada de riesgos basada en una visión holística y anticipativa de los riesgos, el uso intensivo de modelos, un sólido entorno de control y la cultura de riesgos del Grupo, 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 modelo de gestión y control de riesgos en cada unidad y asegurando el alineamiento en la consecución de los objetivos estratégicos de riesgos.
- *Enterprise Risk Management (ERM)* 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*).
- 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. Se refuerza el entorno de control de los riesgos no financieros destacando las medidas implantadas que robustecen el control del riesgo operacional, incluyendo entre otras el fortalecimiento de la función de ciberriesgo, que adquiere una relevancia especial en un entorno de transformación digital.
- Desarrollo transversal de la normativa interna, 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 consejo del 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 común 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. La división de Riesgos actúa como centralizadora y transmisora de dichas prácticas.

Asimismo, para asegurar el control de los riesgos en Santander, el Modelo de Gobierno Grupo-Subsidiarias y prácticas de buen gobierno para las subsidiarias fija una interacción regular y un reporte funcional de cada CRO local hacia el GCRO, así como la participación del Grupo en el proceso de nombramiento, fijación de objetivos, evaluación y retribución de dichos CRO locales.

#### Respecto a la estructura de comités

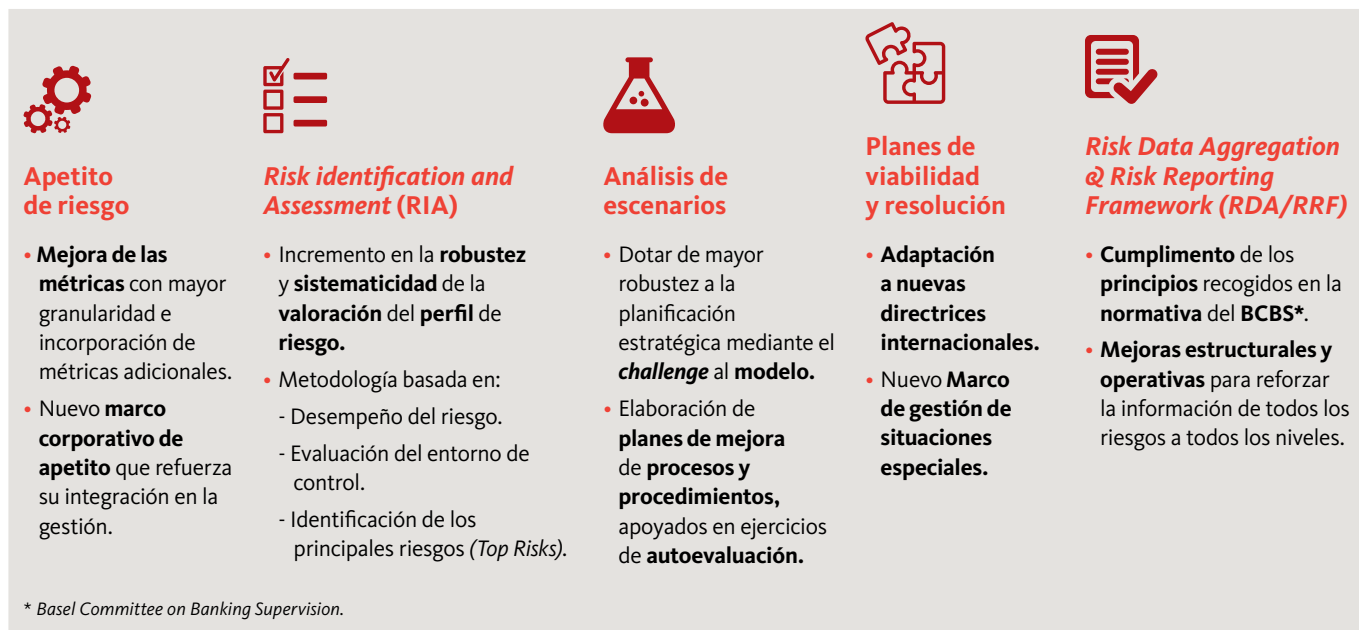
El Modelo de Gobierno Grupo-Subsidiarias y prácticas de buen gobierno para las subsidiarias recomienda a cada filial que disponga de comités de riesgos de ámbito estatutario y otros de carácter ejecutivo, en línea con los mejores estándares de gobierno corporativo, homogéneos a los existentes en el Grupo.

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 marcos y modelos 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 subsidiarias, en la medida en que afectan al perfil de riesgo del Grupo.

## B.3. Procesos y herramientas de gestión



### » 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 del Grupo así como para cada una de sus principales unidades de negocio de acuerdo con una metodología corporativa adaptada a las circunstancias de cada unidad/mercado. A nivel local, los consejos de administración de las correspondientes filiales son los responsables de aprobar las respectivas propuestas de apetito de riesgo una vez que estas hayan sido validadas por el Grupo.

Toda la organización comparte un mismo marco corporativo de apetito de riesgo, que recoge requerimientos comunes en procesos, métricas, órganos de gobierno, controles y estándares corporativos para su integración en la gestión, así como en su traslación efectiva y trazable a políticas y límites de gestión (*cascading down*).

En 2016 se ha continuado con la ampliación del alcance de las métricas, incorporando nuevas métricas para el riesgo estratégico, riesgo operacional, cumplimiento, gobierno de productos y protección del consumidor, así como la prevención de blanqueo de capitales. Adicionalmente, se incorporaron métricas para reforzar el alineamiento entre la declaración de apetito de riesgo y los planes de gestión de crisis.

También este año se han reforzado los sistemas de gestión con un desarrollo específico para el control de los límites de apetito de riesgo que permite la identificación temprana de potenciales excesos y asegura un escalado robusto de los mismos.

#### 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 de generación de resultados y de remuneración a los accionistas estables y recurrentes, sobre una fuerte base de capital y liquidez y una estrategia de diversificación efectiva de fuentes de financiación 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 riesgo 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 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 *stress*.
- **Vinculación con los planes estratégicos y de negocio e integración en la gestión** (plan trianual, presupuesto anual, ICAAP, ILAAP y planes de crisis y recuperación). El apetito de riesgo es un referente en la planificación estratégica y de negocio y se integra en la gestión a través de un doble enfoque *bottom-up* y *top-down*:
  - Visión *top-down*: el consejo de la Entidad debe liderar la fijación del apetito de riesgo, velando por la desagregación, distribución y traslación de los límites agregados a los límites de gestión fijados a nivel de cartera, unidad o línea de negocio.
  - Visión *bottom-up*: el apetito de riesgo de la Entidad debe surgir de la interacción efectiva del consejo con la alta dirección, la función de riesgos y los responsables de las líneas y unidades de negocio.

El perfil de riesgo que se contrasta con los límites de apetito de riesgo se determinará por agregación de las mediciones realizadas a nivel cartera, unidad y línea de negocio.

- **Coherencia en el apetito de riesgo de las diversas unidades y lenguaje de riesgos común a toda la organización.** El apetito de riesgo de cada unidad del Grupo debe resultar coherente con el definido en las restantes unidades y con el definido para el Grupo en su conjunto.
- **Revisión periódica, contraste continuo y adaptación a mejores prácticas y requerimientos regulatorios.** La evaluación del perfil de riesgo de la Entidad y su contraste con las limitaciones fijadas por el apetito de riesgo debe ser un proceso iterativo. Deben establecerse los mecanismos adecuados de seguimiento y control que aseguren el mantenimiento del perfil de riesgo dentro de los niveles fijados, así como la adopción de las medidas correctoras y mitigantes que sean necesarias en caso de incumplimiento.

#### Estructura de límites, seguimiento y control

La formulación del ejercicio de apetito de riesgo es anual e incluye una serie de métricas y límites sobre dichas métricas (límites de apetito de riesgo o *statements*) que expresan en términos cuantitativos y cualitativos la máxima exposición de riesgo que cada entidad del Grupo y el Grupo en su conjunto están dispuestos a asumir.

El cumplimiento de los límites del apetito de riesgo es objeto de seguimiento continuo. Las funciones especializadas de control informan al menos trimestralmente al consejo y a su comisión especializada en riesgos de la adecuación del perfil de riesgo con el apetito de riesgo autorizado.

Los excesos e incumplimientos del apetito de riesgo son reportados por la función de control de riesgos a los órganos de gobierno pertinentes. Su presentación se acompaña de un análisis de las causas que los provocaron, una estimación del tiempo en el que van a permanecer así como una propuesta de acciones para corregir los excesos cuando el órgano de gobierno correspondiente lo estime oportuno.

La vinculación de los límites de apetito de riesgo con los límites utilizados en la gestión de las unidades de negocio y de las carteras supone un elemento clave para lograr la efectividad del apetito de riesgo como herramienta de gestión de riesgo.

Así, las políticas de gestión y la estructura de límites utilizados en la gestión para las diferentes tipologías y categorías de riesgo, y que se describen con mayor detalle en los apartados 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 **solvencia** que el Grupo quiere mantener.
- La posición de **liquidez** mínima de la que el Grupo quiera disponer.
- Los niveles máximos de **concentración** que el Grupo considera razonable asumir.
- Riesgos no financieros y transversales.

## Ejes del apetito de riesgo y principales métricas

Volatilidad resultados	Solvencia	Liquidez	Concentración	Aspectos complementarios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida máxima que el Grupo está dispuesto a asumir ante un escenario de tensión ácido</li> </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>• Máximo nivel de apalancamiento que el Grupo está dispuesto a asumir en un escenario de tensión ácido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mínima posición de liquidez estructural</li> <li>• Mínima posición de horizontes de liquidez que el Grupo está dispuesto a asumir ante distintos escenarios de tensión ácidos</li> <li>• Mínima posición de cobertura de liquidez</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración por cliente individual</li> <li>• Concentración en contrapartidas <i>non investment grade</i></li> <li>• Concentración en grandes exposiciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores cualitativos sobre riesgos no financieros: <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>• Pérdidas por riesgo operacional máximas</li> <li>• Perfil de riesgo máximo</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 *stress*.

En este eje se recogen métricas que miden el comportamiento y evolución de pérdidas reales o potenciales sobre el negocio.

Los ejercicios de *stress* 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 período de tres años. (Para mayor detalle ver el capítulo de D.8. capital del presente Informe y el Informe con relevancia prudencial -Pilar III-).

### Posición de liquidez

Grupo Santander ha desarrollado un modelo de financiación basado 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 *stress* 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 así como un límite a la mínima posición de cobertura de liquidez.

#### 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.

#### Riesgos no financieros y transversales

Su objetivo es delimitar exposiciones a los riesgos no financieros y transversales recogidos en el mapa de riesgos corporativo.

Se contemplan métricas cuantitativas e indicadores cualitativos que ayudan a matizar la exposición a riesgos no financieros. Entre ellos se recogen indicadores específicos de fraude, riesgo tecnológico, seguridad y ciberriesgo, prevención de blanqueo de capitales, cumplimiento regulatorio, gobierno de productos y protección al cliente.

### » B.3.2. Risk identification and assessment (RIA)

Grupo Santander continúa evolucionando la identificación y valoración de los distintos tipos de riesgo e involucrando a las diferentes líneas de defensa en su ejecución con el fin de potenciar una gestión de riesgos avanzada y proactiva, marcando estándares de gestión que no sólo cumplen con los requerimientos regulatorios sino que están alineados con las mejores prácticas de mercado. RIA es también un mecanismo de transmisión de la cultura de riesgos e involucración en su gestión de las líneas de negocio de las distintas unidades.

Además de **identificar y valorar el perfil de riesgo** del Grupo por factor de riesgo y unidad, RIA analiza su evolución e identifica áreas de mejora en cada uno de los bloques que lo componen:

- **Desempeño del riesgo** que permite conocer el riesgo residual por factor de riesgo a través de un conjunto de métricas calibradas en base a estándares internacionales.
- **Valoración del entorno de control** que mide la implementación del modelo de gestión objetivo establecido de acuerdo a estándares avanzados.
- **Análisis prospectivo de la unidad** en base a métricas de *stress* y/o identificación y valoración de las principales amenazas al plan estratégico (*Top Risks*), estableciendo planes de acción específicos para mitigar sus potenciales impactos y realizando un seguimiento de los mismos.

La iniciativa RIA avanza en su integración en la gestión de riesgos, desarrollando cada uno de sus bloques metodológicos de forma independiente e incrementando su aplicación en los diferentes riesgos del Grupo, de acuerdo al mapa de riesgos establecido.

Asimismo, se han realizado avances significativos en los usos del ejercicio. Destacar, el perfil de riesgo como métrica estratégica dentro del apetito de riesgo local y de Grupo; se ha incluido como pieza en la generación de los planes estratégicos y análisis de sus potenciales amenazas; análisis de la visión interna de perfil de riesgo y contraste con la percepción de agentes externos; los riesgos identificados dentro de RIA se utilizan como inputs para la generación de escenarios idiosincráticos en la planificación de capital, liquidez y planes de recuperación y resolución; recoge el efecto diversificación del modelo de negocio del Grupo y sirve como contraste para el cálculo realizado con otros modelos; y la explotación del entorno de control de riesgos es considerada en la planificación de auditoría interna.

RIA se ha convertido en una herramienta destacada para la gestión de riesgos que mediante la implementación de un entorno de control exigente y un seguimiento de las debilidades detectadas, permite a Grupo Santander acometer más y mejor negocio en aquellos mercados en los que operar sin poner en peligro su cuenta de pérdidas y ganancias, ni los objetivos estratégicos definidos, reduciendo la volatilidad de sus resultados.

RIA, dentro de un proceso de revisión y mejora continua, se encamina a consolidar, mejorar y simplificar su metodología, contemplando la totalidad de los riesgos y unidades del Grupo y una mayor integración en la gestión diaria de riesgos. Destacando como una de las prioridades, el orden y gobierno de los diferentes *assessments* dentro del Grupo en general y de la división de Riesgos en particular; estableciendo un modelo de referencia de valoración que permita robustez y consistencia en las diferentes valoraciones realizadas, y gobernando los distintos ejercicios que se llevan a cabo desde diversas áreas de gestión.

### » 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 gestión a todos los niveles ya que permite evaluar 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.

La robustez y consistencia de los ejercicios de análisis de escenarios se basan en los siguientes pilares:

- El desarrollo e integración 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.
- El *governance* de todo el proceso, abarcando los modelos, los escenarios, las asunciones y el racional de los resultados y su impacto en la gestión.

La aplicación de estos pilares en el *stress test* de la Autoridad Bancaria Europea (EBA por sus siglas en inglés) ejecutado y reportado en 2016 ha permitido a Santander atender satisfactoriamente los requerimientos detallados, tanto cuantitativos como cualitativos y colaborar en los excelentes resultados obtenidos por el Banco, especialmente en relación al grupo de competidores de referencia (ver cuadro 1 apartado C. Entorno y próximos retos).

#### Usos del análisis de escenarios

- **Usos regulatorios:** en los que se realizan ejercicios de *stress* de escenarios bajo las directrices marcadas por el regulador europeo o cada uno de los distintos supervisores nacionales del 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 *stress*. Estas herramientas permiten planificar la gestión de capital y liquidez.
- **Apetito de riesgo.** Contiene métricas estresadas sobre la que se establecen niveles máximos de pérdidas (o mínimos de liquidez) que el Banco no desea sobrepasar. Estos ejercicios están relacionados con los del 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.3.1. Gestión de liquidez en Grupo Santander) se ofrece un mayor detalle.

De cara a mejorar la gestión a través de métricas y modelos avanzados, el proyecto de análisis de escenarios se estructura en torno a cinco 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.
- **Modelos:** elaboración de planes de desarrollo de modelos estadísticos de *stress* 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.
- **Integración en la gestión:** impulso y mejora de los usos de análisis de escenarios en los diversos ámbitos de la gestión de riesgos.

#### » B.3.4. Planes de viabilidad y de resolución (*recovery & resolution plans*) y marco de gestión de situaciones especiales

En 2016 se ha elaborado la séptima 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 de acuerdo con 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 versiones anteriores desde 2010 a 2015, se presentó a las autoridades competentes (por segunda vez al Banco Central Europeo -BCE-, en el mes de septiembre, a diferencia de los años anteriores en los que se hacía entrega sólo al Banco de España) para su evaluación durante el cuarto trimestre 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

1. Directiva 2014/59/UE (Directiva de la Unión Europea sobre la gestión de crisis); regulación vigente de la Autoridad Bancaria Europea en materia de planes de recuperación (EBA/RTS/2014/11; EBA/GL/2014/06; EBA/GL/2015/02); recomendaciones de la Autoridad Bancaria Europea a la Comisión en materia de líneas de negocio claves y funciones críticas (EBA/op/2015/05); regulación de la Autoridad Bancaria Europea pendiente de aprobación (EBA/CP/2015/01 sobre plantillas ITS para planes de resolución); regulación de la Autoridad Bancaria Europea no relacionada directamente con la recuperación, pero con implicaciones significativas en este campo (EBA/GL/2015/03 sobre factores desencadenantes de las medidas de intervención temprana); así como la normativa local española: Ley 11/2015, de recuperación y resolución de entidades de crédito y empresas de servicios de inversión y el Real Decreto 1012/2015 que desarrolla dicha Ley.

2. FSB Elementos clave de sistemas efectivos de resolución para instituciones financieras (15 de octubre de 2014, actualización de la primera publicación de octubre de 2011), Directrices sobre identificación de funciones críticas y servicios compartidos críticos (15 de julio de 2013) y Directrices sobre elementos desencadenantes de la recuperación y escenarios de crisis (15 de julio de 2013).

completo obedece igualmente a requerimientos regulatorios derivados de la trasposición a su ordenamiento local de la Directiva 2014/59/UE (Directiva Unión Europea de Gestión de Crisis).

Dos de los objetivos más importantes del plan son comprobar, en primer lugar la factibilidad, eficacia y credibilidad de las medidas de recuperación identificadas en el mismo y, en segundo lugar, el nivel de adecuación de los indicadores concretos y de los límites definidos que deben alcanzarse para la posible activación del proceso de gobernanza previsto en el plan en diferentes situaciones de *stress*.

Con este fin, se han diseñado en el plan corporativo diferentes escenarios de crisis macroeconómica y/o financiera en los que se prevén eventos idiosincráticos y/o sistémicos de importancia para la entidad, conforme a lo previsto en el artículo 5.6 de la Directiva 2014/59/UE. Estos escenarios, contemplados en la normativa aplicable, se refieren a situaciones de crisis severas que podrían afectar a la viabilidad del Grupo. Además, el plan ha sido diseñado bajo la premisa de que, en caso de activarse, no existirían ayudas públicas extraordinarias, según establece el artículo 5.3 de la Directiva 2014/59/UE.

Por otra parte, es importante señalar que el plan no debe interpretarse como un instrumento independiente al resto de mecanismos estructurales establecidos para medir, gestionar y supervisar el riesgo asumido por el Grupo.

Así, el plan de recuperación del Grupo se encuentra integrado, entre otras, con las siguientes herramientas: el marco de apetito de riesgo, la declaración de apetito al riesgo, el proceso de evaluación de identificación de riesgos, el sistema de gestión de continuidad de negocio y los procesos internos de evaluación de suficiencia de capital y liquidez.

Durante el año 2016, se ha continuado el trabajo de adaptación de la estructura y contenido del plan a las nuevas directrices internacionales. Asimismo, se han incluido diversas mejoras: (i) en la sección de gobernanza (principalmente una descripción más detallada del Marco de gestión de situaciones especiales que se explica posteriormente y de la estructura de indicadores de viabilidad), (ii) en el capítulo de escenarios, se ha incorporado una situación de crisis que lleva a la ruptura de los indicadores de liquidez y una de crisis sistémica multi-local que afecta a dos de las unidades más relevantes del Grupo, y (iii) finalmente, se ha aportado más granularidad y detalle en las secciones de análisis estratégico y de medidas.

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 de Banco Santander S.A., 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 de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento, comité ALCO global y 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.

Las principales conclusiones que se extraen del análisis del contenido del plan corporativo de 2016 confirman que:

- No existen interdependencias materiales entre las diferentes geografías del Grupo.
- Las medidas disponibles aseguran una amplia capacidad de recuperación en todos los escenarios planteados en el plan. Además, el modelo de diversificación geográfica del Grupo resulta ser un punto a favor desde la perspectiva de viabilidad.
- Cada filial posee suficiente capacidad de recuperación para emerger por sus propios medios de una situación de *recovery*, lo cual fortalece la resiliencia del modelo del Grupo, basado en filiales autónomas en términos de capital y liquidez.
- Ninguna de las filiales, en caso de caer, podría considerarse que tiene la suficiente relevancia como para suponer una ruptura en los niveles más severos establecidos para los indicadores de viabilidad que pudiera causar la potencial activación del plan de viabilidad corporativo.

De todo ello se deduce que, el modelo y la estrategia de diversificación geográfica del Grupo, basados en un modelo de filiales autónomas en liquidez y capital continúa siendo resiliente desde una perspectiva de viabilidad. Durante el año 2017, el Grupo tiene previsto seguir evolucionando los planes en línea con las recomendaciones de los supervisores así como con las mejores prácticas observadas en la industria en materia de planes de viabilidad.

Cabe señalar en relación a la gobernanza en situaciones de crisis que se detalla en los planes de viabilidad del Grupo, que durante el año 2016, se ha aprobado formalmente e implementado, tanto en la corporación como en las principales geografías del Grupo el **Marco de gestión de situaciones especiales**, el cual, junto con los documentos que lo desarrollan:

- establece los principios comunes para la identificación, escalado y gestión de eventos que pudieran implicar un riesgo grave para Santander o alguna de sus entidades y, de producirse, afectar a su robustez, reputación, desarrollo de su actividad, liquidez, solvencia e, incluso, a su viabilidad presente o futura,
- define los roles y responsabilidades básicos en esta materia e identifica los elementos de planificación necesarios y los procesos claves y
- fija los elementos esenciales de su gobierno, procurando asegurar, en todo caso, la actuación coordinada entre las entidades del Grupo y, cuando sea necesario, la participación de la Corporación, en su condición de entidad matriz de Grupo Santander.

El citado marco tiene una naturaleza holística, resultando de aplicación a aquellos eventos o situaciones especiales de cualquier índole (p.ej. financieros y no financieros, de carácter sistémico o idiosincráticos y de evolución lenta o rápida, etc) en las que concurra una situación de excepcionalidad, distinta de la esperada o que debiera derivar de la gestión ordinaria de los negocios, y que pueda comprometer el desarrollo de su actividad o dar lugar a un deterioro

grave en la situación financiera de la entidad o del Grupo por suponer un alejamiento significativo del apetito de riesgo y de los límites definidos.

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 de resolución corporativo de 2016 fue analizado en una sesión del CMG celebrada el 7 de noviembre de 2016.

Por excepción a lo anteriormente señalado, la elaboración de los planes de resolución en Estados Unidos corresponde a las propias entidades. En diciembre 2015, el Grupo entregó su tercera versión de los planes de resolución locales, si bien el FRB (*Federal Reserve Board*) y el FDIC (*Federal Deposit Insurance Corporation*) informaron que no se debían entregar planes para 2016, debido a que están en proceso de proveer comentarios a los planes anteriores y de comenzar a dar una guía para los planes a entregar en diciembre de 2017.

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, requieran para el desarrollo. Asimismo, el Grupo ha seguido avanzando en los proyectos destinados a mejorar su resolubilidad. Entre estas medidas cabe destacar las destinadas a garantizar la continuidad operacional en situaciones de resolución. En este sentido:

- i) Banco Santander S.A. se ha adherido en noviembre de 2016 al protocolo ISDA para la liquidación de derivados en situaciones de resolución,

- ii) se ha llevado a cabo un análisis de las infraestructuras de mercado a las que el Grupo está conectado, evaluando su criticidad y la continuidad de estos servicios en caso de resolución,

- iii) se han reforzado los clausulados de continuidad operacional en los contratos con proveedores internos y

- iv) se ha avanzado en la automatización de la información requerida por la autoridad de supervisión.

### » 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 del Grupo 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. Una vez completado con éxito a finales de 2015 los objetivos del proyecto Risk Data Aggregation (RDA), durante 2016 se ha trabajado en la consolidación del modelo integral de gestión de la información y el dato, y en su trasposición en las geografías donde opera el Grupo.

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.

El Grupo cuenta con una taxonomía común de datos y 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.

## 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 y fidelidad 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 cuatro palancas:

- **Ciclo de vida del empleado.** Ha consistido en generar, desde la fase de selección y reclutamiento, una conciencia de la importancia y responsabilidad personal en la gestión de riesgos de cada nuevo empleado y reforzarla en su actividad diaria.

En este sentido, se han incluido en los planes de formación de todos los empleados un componente de riesgos. Además, la *Risk Pro Banking School* junto con el resto de escuelas locales de riesgos ha contribuido a difundir la cultura de riesgos, desarrollar el mejor talento e instruir a los profesionales del Grupo. A lo largo de este ejercicio se impartieron 55.497 horas de formación a las que asistieron 20.690 empleados de Grupo Santander.

Como consecuencia de ello, en la encuesta global de compromiso de Grupo Santander de 2016, el 95% de los empleados afirmaron sentirse directamente responsables de gestionar los riesgos, independientemente de su posición en el Banco.

- **Comunicación.** A través de distintos canales de comunicación se han difundido entre todos los empleados los principios de la cultura de riesgos y se les ha proporcionado de un modo claro y comprensible toda la información que facilite la gestión avanzada de los riesgos. También se han dado a conocer comportamientos, acciones y decisiones que son ejemplo de la cultura de riesgos.
- **Evaluación y medición de los riesgos.** Banco Santander lleva a cabo una evaluación sistemática y homogénea de la cultura de riesgos del Grupo, para identificar de forma continua los puntos de mejora y poner en marcha planes de acción. En este sentido, cuenta con indicadores específicos que miden el nivel de penetración y difusión de la cultura de riesgos en el Grupo, y realiza encuestas que proporcionan el grado de percepción de los empleados en relación con su conocimiento y responsabilidad en la gestión de los riesgos.
- **Programa para la gestión avanzada de riesgos (*Advanced Risk Management Programme – ARM*).** En 2016, ha alcanzado su fase final el programa ARM. Basado en una fuerte cultura de riesgos, ha desarrollado un modelo de gestión avanzada de los riesgos en todas las unidades. Para Grupo Santander la gestión avanzada de los riesgos es una prioridad para seguir siendo un banco sólido y sostenible a largo plazo.

Todas las unidades del Grupo y todos los empleados desarrollan su actividad bajo nuestra cultura de riesgos, *risk pro*, con una meta común: construir el futuro a través de una gestión anticipada de todos los riesgos y proteger el presente con un entorno de control robusto.





## 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

Durante 2016, las economías avanzadas han mantenido un crecimiento moderado e inferior al alcanzado en el año anterior. Esta ralentización afectó a Estados Unidos, la Unión Europea y Japón y se concentró en la primera mitad del ejercicio, para mostrar una cierta recuperación en el segundo semestre. Estados Unidos se encuentra en una fase avanzada del ciclo y muestra perspectivas favorables para 2017 apoyada en las expectativas de expansión fiscal que conducirán probablemente a nuevas subidas de tipos de interés. Reino Unido afronta la incertidumbre asociada al impacto de su decisión de abandonar la Unión Europea. La Eurozona crece a ritmos modestos, aunque resistentes a los episodios de inestabilidad, y la inflación subyacente se mantuvo por debajo del 1%, de modo que la política monetaria siguió siendo muy expansiva y no se vislumbran subidas de tipos.

Las economías emergentes han crecido en conjunto a un ritmo semejante al de 2015, aunque como sucede con las avanzadas en el tramo final del año el tono fue más favorable. Avanzaron los progresos en la corrección de desequilibrios lo que da un tono más positivo para 2017. En todo caso hubo una evolución muy diferenciada en las distintas áreas.

La actividad bancaria continúa afectada por unos tipos de interés en mínimos históricos, las medidas de estímulos de los diferentes bancos centrales en gran parte de los mercados desarrollados, la incertidumbre acerca de la solvencia en el sector financiero, una mayor competencia en algunos mercados (principalmente en la parte del activo), y un entorno regulatorio cada vez más exigente.

En este entorno, Banco Santander mantiene su perfil de riesgo medio-bajo. La sólida cultura de riesgos del banco se traslada a todas las métricas de calidad del crédito. La tasa de mora se sitúa en el 3,93% (-43 pb respecto a diciembre de 2015), coste de crédito en 1,18% (-7 pb respecto a diciembre de 2015) y tasa de cobertura se mantiene estable en niveles del 74%.

El entorno regulatorio en 2016 ha presentado una elevada actividad. Algunos de los aspectos más relevantes que se han producido durante este año son:

- El Comité de Basilea ha seguido trabajando en la revisión de los marcos para el cálculo de los requerimientos de capital por riesgo de crédito, mercado y operacional. Adicionalmente, en abril presentó la propuesta final sobre la revisión del tratamiento regulatorio del tipo de interés en la cartera de inversión.
- La Autoridad Bancaria Europea (EBA) ha seguido emitiendo estándares y guías que desarrollan aspectos de la normativa europea de capital (CRR/CRD IV) y ayudan a garantizar una implementación armonizada en la Unión Europea de los requerimientos mínimos de capital. Adicionalmente, dicho organismo publicó el pasado mes de julio los resultados de las pruebas de resistencia a las que se sometieron los 51 principales bancos de la Unión Europea (para más detalle ver el cuadro 1 pruebas de resistencia).
- Las diversas modificaciones e interpretaciones de distintos organismos reguladores nacionales e internacionales, relacionados con la definición y tratamiento tanto de la cartera dudosa como de la cartera reconducida.

### Principales riesgos estratégicos (*Top Risks*)

Tal y como se indica en el apartado B.3.2 *Risk Identification and Assessment*, el Grupo en el contexto de su tradicional gestión anticipativa de los riesgos, identifica, evalúa y hace seguimiento de los potenciales eventos de riesgo futuros, a través de este ejercicio periódico.

En la actualidad, los principales riesgos estratégicos identificados por el Grupo, los cuales están siendo objeto de seguimiento periódico por parte de la alta dirección del Banco, a través de un gobierno que permite una adecuada gestión y mitigación de los mismos, se enmarcan dentro de las cuatro categorías que se detallan a continuación:

**Riesgos macroeconómicos y políticos:**

**La economía europea** se encuentra ya en la senda de recuperación aunque se estima será todavía débil en los próximos años. Este entorno de bajo crecimiento se caracteriza por una débil demanda, influenciado adicionalmente por la incertidumbre en los resultados de los procesos electorales que se desarrollarán en diversos países de la zona euro, y las complejas negociaciones de Reino Unido con la UE. Todos estos factores favorecen el mantenimiento de un entorno de tipos de interés bajos y su prolongación en el tiempo.

La confianza en la **economía brasileña** está mejorando, en la medida en la que desciende la incertidumbre política y aumenta la percepción general de que el crecimiento pase a ser positivo en 2017, avalado por la continua mejora de los últimos índices de confianza de empresas y consumidores.

No obstante, persisten algunas amenazas de carácter estructural sobre la economía como el déficit fiscal y el incremento de la volatilidad financiera internacional tras los resultados de las elecciones en EE.UU. que ha provocado una mayor aversión al riesgo (*flight to quality*) y que podría afectar a las perspectivas de crecimiento de la economía brasileña.

**La economía del Reino Unido**, una vez que el resultado del referéndum de junio fue la salida del país de la UE, podría verse afectada por el resultado de las complejas y prolongadas negociaciones entre el gobierno británico y la UE, y aunque el resultado no comporta cambios inmediatos en la estructura actual del banco ni en sus operaciones, ha causado incremento de la volatilidad en los mercados incluyendo la depreciación de la libra esterlina y podría continuar causando incertidumbre a medida que las negociaciones avancen.

Por último, **el resultado de las elecciones de EE.UU.** puede implicar cierta incertidumbre por su potencial impacto en las economías emergentes, especialmente latinoamericanas, y en la propia economía estadounidense, si bien, hay que tener en cuenta la solidez de la región.

Ante estos riesgos macroeconómicos y políticos, el modelo de negocio de Banco Santander, basado en una diversificación geográfica equilibrada entre mercados maduros y emergentes y en una banca de clientes, fortalece la estabilidad de los resultados y facilita mantener un perfil de riesgo medio-bajo.

**Entorno competitivo y relación con clientes**

El Banco se enfrenta al reto de adaptar su modo de hacer negocio a las nuevas necesidades de los clientes ante la rapidez con la que la innovación y las nuevas tecnologías disruptivas se están introduciendo en la industria financiera.

En este sentido, la cada vez mayor digitalización del sector requiere una constante innovación que le permita al Banco estar por delante de los cambios que se están produciendo y proteger su cuota de mercado ante la entrada de nuevos competidores digitales –*start-up* financieras, grandes empresas tecnológicas, etc.– y la publicación de nueva regulación que favorece la desintermediación financiera como la nueva directiva de servicios de pago (PSD2) que entrará en vigor en enero de 2018.

La identificación y valoración del impacto de este riesgo 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.

**Existe una creciente presión supervisora y reguladora** sobre aspectos de conducta, transparencia, protección del consumidor y venta de productos adecuados, motivada en parte por determinados eventos relevantes de malas prácticas ocurridos en el sector en los últimos años.

Ante esta situación, el Banco ha desarrollado una sólida estructura de gobierno en la que la función de cumplimiento y conducta reporta directamente al consejo de administración y en la que son factores determinantes el proceso de aprobación de productos y el esquema general del Código de Conducta. En el apartado D.5 sobre riesgo de conducta y cumplimiento de este informe, se explica en detalle las funciones relacionadas con la gestión de este riesgo.

Asimismo, **los reguladores están poniendo énfasis en la acumulación de activos en el sector financiero que no tienen un adecuado retorno** para los que existen dificultades de transferencia y que por tanto podrían tener dificultades en cuanto a su liquidez en el mercado. El Banco dispone de un área específica dedicada a la gestión y venta de posibles activos problemáticos con el objetivo de reducir su exposición.

**Entorno regulatorio**

En los últimos años, y principalmente en respuesta a la crisis financiera, se ha producido una intensa actividad en propuestas regulatorias con el objetivo de mejorar la capitalización de los bancos y su resiliencia a *shocks* de la economía, con un mayor impacto en aquellas instituciones que son consideradas sistémicas.

La nueva regulación atañe principalmente a los requerimientos de capital, liquidez y resolución, así como a la consistencia en la gestión de la información y la adecuación del gobierno interno de las entidades.

El contexto cambiante y el nivel creciente de exigencia, ha supuesto un importante esfuerzo a las entidades y ha contribuido a una reducción significativa de su rentabilidad.

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.

**Amenazas sobre los sistemas (ciberriesgo)**

Como cualquier otra organización, el Banco puede ser un objetivo de ciberataques que alteren el buen funcionamiento de los servicios del Banco, incluyendo aquellos que se llevan a cabo de forma digital, amenazan la información interna del Banco y de sus clientes y/o revelan debilidades de seguridad. En los últimos tiempos se ha observado un incremento de casos de esta índole.

El Banco trabaja intensamente en desarrollar controles de protección basados en estándares internacionales y 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: Pruebas de resistencia (Stress Test)

El pasado mes de julio, la Autoridad Bancaria Europea (EBA) publicó los resultados de las pruebas de resistencia a las que se sometieron los 51 principales bancos de la Unión Europea.

En esta ocasión, no se estableció un nivel mínimo de capital para superar el ejercicio, sino que los resultados finales se utilizan como una variable más para que el BCE determine los requisitos mínimos de capital para cada uno de los bancos (bajo el *Supervisory Review and Evaluation Process* - SREP).

Este ejercicio plantea dos escenarios macroeconómicos (base y adverso), tomando como punto de partida la situación de balance de los bancos a finales de 2015 y con un horizonte temporal de tres años, con 2018 como punto de llegada. Este ejercicio no es comparable al realizado en 2014, ya que parte de un escenario más exigente y con supuestos distintos.

El escenario adverso, con una probabilidad de ocurrencia muy baja, contempla un fuerte deterioro macroeconómico y de los mercados financieros, tanto de Europa como de otros países en los que está presente Banco Santander. Por ejemplo, para el conjunto de la Eurozona se supone una caída acumulada del PIB del 3%, notables descensos de los mercados de valores (-30%) y de los precios de la vivienda (-11%), e incremento de los diferenciales de la deuda pública.

**Santander ha vuelto a obtener unos resultados excelentes, al igual que en las pruebas de resistencia realizadas en los últimos años.**

En el escenario adverso, Santander es el banco que menos capital destruye entre los comparables. La ratio de capital CET1 *fully loaded* se reduce en 199 puntos básicos (vs -335 de la media) desde el 10,2% de 2015, hasta el 8,2% en 2018.

En el escenario base, Santander es la segunda entidad que más capital genera entre sus comparables. Por lo tanto, no sólo destruye menos capital, sino que también genera más.

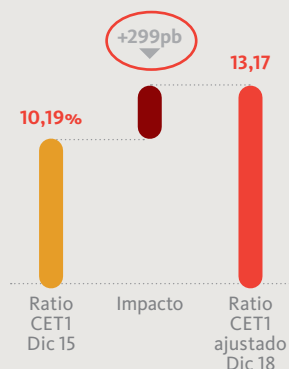
En definitiva, Santander muestra mayor resistencia que sus competidores por la elevada generación recurrente de ingresos y resultados, consecuencia de su modelo de banca comercial y de una diversificación geográfica única.

El resultado de todo lo anterior es que nuestro modelo de negocio, estable y predecible, requiere menos capital y conlleva un menor coste de capital.

### Resultados de las Pruebas de resistencia de la EBA

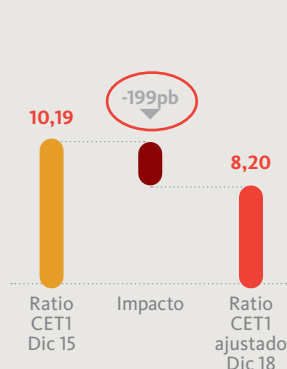
#### Ratio CET1 *fully loaded* ST base

%



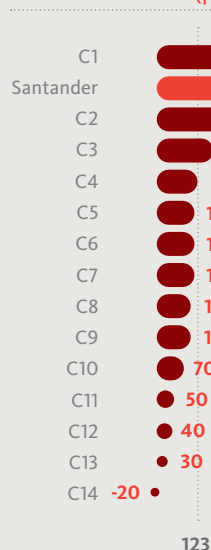
#### Ratio CET1 *fully loaded* ST adverso

%



En definitiva, Santander muestra mayor resistencia que sus competidores<sup>3</sup> por la elevada generación recurrente de ingresos y resultados, consecuencia de su modelo de banca comercial y de una diversificación geográfica única.

#### Variación CET1 2015 vs Escenario base (pb)



#### Variación CET1 2015 vs Escenario adverso (pb)



3. Competidores: BBVA, BNP, Soc Gen, C.Agricole, Deutsche Bank, Commerzbank, Unicredit, Intesa Sanpaolo, ING, Nordea, Lloyds, HSBC, Barclays and RBS.

## » Cuadro 2: 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. La misma ha sido endosada por la Comisión Europea en noviembre de 2016<sup>4</sup>.

### 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.

Grupo Santander tiene como actividad principal la concesión de operaciones de banca comercial y no concentra su exposición en torno a productos financieros complejos. El objetivo principal del Grupo es buscar una implementación homogénea de la clasificación de instrumentos financieros en las carteras establecidas bajo NIIF 9 y, para ello, se han desarrollado unas plantillas estandarizadas que permitan una clasificación homogénea en todas las unidades.

Actualmente, el Grupo está llevando a cabo un análisis de sus carteras bajo las mencionadas plantillas con el objetivo de asociar los instrumentos financieros con su correspondiente cartera bajo NIIF 9.

En función del análisis en curso, no habiendo expectativas de que se puedan producir variaciones relevantes en la composición de las carteras hasta 2018, Grupo Santander espera que:

- La mayor parte de los activos financieros clasificados como inversiones crediticias bajo NIC 39 se seguirán contabilizando a coste amortizado bajo NIIF 9

- La mayor parte de los activos de renta fija clasificados como activos financieros disponibles para la venta se contabilizarán a valor razonable con cambios en otro resultado integral o a coste amortizado. No obstante, algunos de estos activos se valorarán a valor razonable con cambios en el resultado del periodo.

- Los activos de renta variable se contabilizan bajo NIIF 9 a valor razonable con cambios en el resultado salvo que la entidad opte, en el caso de activos que no sean de *trading*, por clasificarlos de manera irrevocable a valor razonable con cambios en otro resultado integral.

- Los criterios establecidos bajo NIC 39 para la clasificación y valoración de pasivos financieros se mantienen sustancialmente bajo NIIF 9. No obstante, en la mayor parte de los casos, los cambios en el valor razonable de los pasivos financieros designados a valor razonable con cambios en el resultado, provocados por el riesgo de crédito de la entidad, se registrarán en patrimonio neto.

#### 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.

#### Utilización de soluciones prácticas en NIIF 9

La NIIF 9 recoge una serie de soluciones prácticas que pueden ser implantadas por las entidades, con el objetivo de facilitar su implementación. Sin embargo, para lograr una implementación completa y de alto nivel de la norma, y siguiendo las mejores prácticas de la industria, con carácter general estas soluciones prácticas no serán utilizadas:

- Presunción de incremento significativo del riesgo por superar los 30 días de impago: este umbral se utilizará como un indicador adicional, pero no como un indicador primario de incremento significativo del riesgo.
- Activos con bajo riesgo de crédito a la fecha de reporte: todos los activos serán evaluados independientemente de que se pudieran categorizar como activos de bajo riesgo.

4. Official Journal of the European Commission, Commission Regulation (EU) 2016/2067 of 22 November 2016

### Metodología de estimación de deterioro

La cartera de instrumentos financieros sujetos a deterioro se dividirá en tres categorías o fases, 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 incremento 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. Para la evaluación del incremento significativo del riesgo de crédito, se tendrán en cuenta los indicadores cuantitativos de medición utilizados en la gestión ordinaria del riesgo de crédito así como otras variables cualitativas tales como la indicación de si una operación no deteriorada se considera como refinanciada, u operaciones incluidas en un acuerdo especial de sostenibilidad de la deuda.
- Fase 3: un instrumento financiero se catalogará dentro de esta fase cuando muestre signos efectivos de deterioro como resultado de uno o más eventos ya ocurridos que se materializarán en una pérdida. 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.

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 (por ejemplo PIB, precio de la vivienda, tasa de paro, etc.).

Para la estimación de los parámetros empleados en la estimación de la pérdida esperada (EAD, PD, LGPD y tasa de descuento), el Grupo se ha apalancado en su experiencia en desarrollos de modelos internos para el cálculo de parámetros tanto en el ámbito regulatorio como a efectos de gestión. El Grupo es consciente de las diferencias existentes entre dichos modelos y los requerimientos de la normativa de provisiones, por lo que está centrando sus esfuerzos en la elaboración y adaptación a las

particularidades de dicha norma en el desarrollo de los modelos para NIIF 9.

### Utilización de información presente, pasada y futura

El Grupo utiliza actualmente información futura en procesos regulatorios y de gestión interna, incorporando diversos escenarios. En este sentido, el Grupo reaprovechará su experiencia en la gestión de información futura y mantendrá la consistencia con la información empleada en los demás procesos.

### 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.

El tratamiento de las macro-coberturas se está desarrollando como un proyecto separado de NIIF 9. Las entidades tienen la opción de seguir aplicando lo establecido por NIC 39 respecto a las coberturas contables hasta que se complete dicho proyecto. De acuerdo con el análisis efectuado hasta la fecha, el Grupo espera seguir aplicando NIC 39 a sus coberturas contables.

### 2.d Transición

La NIIF 9 ha sido adoptada por la Unión Europea. Los criterios establecidos por dicha norma para la clasificación y valoración y el deterioro de los activos financieros se aplicarán de forma retrospectiva ajustando el balance de apertura en la fecha de primera aplicación.

### 2.e Estrategia de implantación de NIIF 9

El Grupo tiene establecido un proyecto global y multidisciplinar 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 ha trabajado en 2016 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 y la coordinación con todas las geografías.

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 Control de Gestión, y Tecnología y Operaciones. También se cuenta con la participación de la división de Auditoría Interna, a la par que se ha compartido el plan de implementación con el auditor externo y se mantienen contactos regulares sobre el estado de situación del proyecto.

## 2.f Principales fases e hitos del proyecto

Durante este ejercicio, el Grupo ha finalizado satisfactoriamente la fase de diseño y desarrollo del plan de implementación. Los principales hitos alcanzados comprenden.

- Completar la definición de los requerimientos funcionales, técnicos y metodológicos así como el diseño de un modelo operativo adaptado a los requerimientos de la NIIF 9.
- Llevar a cabo un plan de formación del personal que pueda verse involucrado o impactado con la aplicación de la normativa.
- En el ámbito de sistemas, se han identificado las necesidades del entorno tecnológico, así como las adaptaciones necesarias para el marco de control existente.

Actualmente, el Grupo se encuentra en la fase de implantación de los modelos y requerimientos definidos

El objetivo del Grupo en esta etapa es garantizar una implementación eficiente, optimizando sus recursos así como los diseños elaborados en etapas anteriores.

Una vez finalizada la fase de implantación, el Grupo asegurará el funcionamiento efectivo del modelo a través de diversas simulaciones. Esta última etapa comprende la ejecución paralela de los cálculos de provisiones, como complemento a las simulaciones internas que el Grupo ha venido realizando durante las distintas fases del proyecto y a la participación del Grupo en los diferentes ejercicios de impactos que los reguladores han llevado a cabo.

## 2.g 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) – Draft guidelines on credit institutions' Credit risk management practices and accounting for Expected Credit Losses (julio 2016, estatus consulta):** el objetivo del documento es trasladar a la normativa europea las guías elaboradas por el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, proporcionando prácticas adecuadas para la gestión de riesgo de crédito en relación con la implementación del cálculo de las pérdidas esperadas crediticias.
- **Autoridad Bancaria Europea (EBA) – The EBA 2017 Annual Work Programme (septiembre 2016):** 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 EBA va a desarrollar para proporcionar asesoramiento en las áreas de contabilidad y auditoría.
- **Banco Central Europeo – Draft guidance to banks on non-performing loans (septiembre 2016, estatus consulta):** comprende una serie de guías supervisoras en relación con las exposiciones con incumplimientos, estableciendo una serie de mejores prácticas para la gestión de riesgos de las entidades europeas.
- **Comité de Supervisión Bancaria de Basilea – Discussion paper on regulatory treatment of accounting provisions (octubre 2016, estatus consulta):** el objetivo del documento es proponer alternativas para la interacción entre el capital regulatorio y las provisiones tras la entrada en vigor de los modelos de pérdida esperada para el cálculo de provisiones. En dicho documento se proponen diferentes enfoques así como un tratamiento particular de las provisiones durante el periodo de transición.
- **Financial Accounting Standards Board (FASB) – Accounting Standard Update Number 2016-13, Financial Instruments, credit losses (junio 2016, estatus definitivo):** versión definitiva de la normativa contable estadounidense que recoge el cálculo de la pérdida esperada para entidades que deben emitir sus reportes financieros de acuerdo con las disposiciones del FASB.



## 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 2016 y su evolución** [pág. 184-191].

Posteriormente se relacionan las **principales geografías**, detallando las características más relevantes desde el punto de vista de riesgo de crédito [pág. 192-201].

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. 202-209].

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. 209-214].

### » 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 contractuales acordadas en las transacciones financieras contraídas con el Grupo por parte de sus clientes o contrapartidas.

La segmentación desde el punto de vista de gestión del riesgo de crédito se basa en la distinción entre tres tipos de clientes:

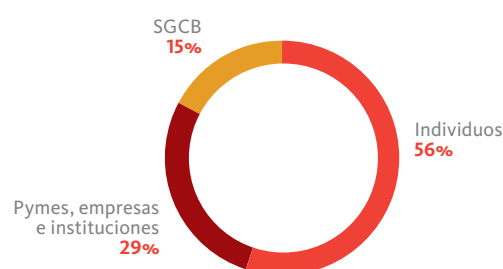
- El segmento de **individuos** incluye todas las personas físicas, con excepción de aquellas con una actividad empresarial. Este

segmento a su vez se divide en subsegmentos por nivel de rentas, lo que permite una gestión del riesgo adecuada al tipo de cliente.

- El segmento de **pymes, empresas e instituciones** incluye las personas jurídicas y las personas físicas con actividad empresarial. También incluye las entidades del sector público en general y las entidades del sector privado sin ánimo de lucro.
- El segmento de **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 85% 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 2016

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 2016.

## ■ Exposición bruta a riesgo de crédito clasificado por geografía

Millones de euros

	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>334.720</b>	<b>80.126</b>	<b>27.960</b>	<b>809</b>	<b>52.405</b>	<b>11.927</b>	<b>18.861</b>	<b>526.807</b>
España	205.961	65.370	20.923	368	38.490	6.306	16.708	354.126
Alemania	34.562	1.099	2.032	-	203	103	-	37.999
Portugal	31.827	4.756	1.425	378	6.119	4.076	1.868	50.448
Otros	62.370	8.902	3.579	63	7.594	1.442	286	84.235
<b>Reino Unido</b>	<b>239.446</b>	<b>46.574</b>	<b>20.921</b>	<b>-</b>	<b>12.208</b>	<b>8.539</b>	<b>17.968</b>	<b>345.656</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>163.484</b>	<b>44.454</b>	<b>32.889</b>	<b>24</b>	<b>32.645</b>	<b>6.981</b>	<b>7.695</b>	<b>288.171</b>
Brasil	78.941	26.636	20.011	23	20.344	5.090	4.583	155.628
Chile	40.401	10.310	2.889	0	3.517	1.608	1.322	60.046
México	28.809	6.461	4.575	-	7.345	270	1.765	49.224
Otros	15.334	1.048	5.414	-	1.439	14	25	23.273
<b>Estados Unidos</b>	<b>83.912</b>	<b>26.966</b>	<b>10.513</b>	<b>230</b>	<b>9.255</b>	<b>8.226</b>	<b>30</b>	<b>139.132</b>
<b>Resto del mundo</b>	<b>681</b>	<b>302</b>	<b>79</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>56</b>	<b>-</b>	<b>1.118</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>822.244</b>	<b>198.421</b>	<b>92.361</b>	<b>1.062</b>	<b>106.513</b>	<b>35.730</b>	<b>44.554</b>	<b>1.300.885</b>
% s/Total	63,2%	15,3%	7,1%	0,1%	8,2%	2,7%	3,4%	100,0%
Var. s/ Dic-15	(2,1%)	1,8%	3,7%	67,6%	11,3%	(5,7%)	(14,5%)	(0,7%)

## ■ Evolución exposición bruta a riesgo de crédito

Millones de euros

	2016	2015	2014	Var.s/15	Var.s/14
<b>Europa Continental</b>	<b>526.807</b>	<b>529.030</b>	<b>480.551</b>	<b>(0,4%)</b>	<b>9,6%</b>
España	354.126	365.071	333.227	(3,0%)	6,3%
Alemania	37.999	35.069	32.929	8,4%	15,4%
Portugal	50.448	53.622	43.754	(5,9%)	15,3%
Otros	84.235	75.267	70.641	11,9%	19,2%
<b>Reino Unido</b>	<b>345.656</b>	<b>382.366</b>	<b>349.169</b>	<b>(9,6%)</b>	<b>(1,0%)</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>288.171</b>	<b>248.292</b>	<b>264.459</b>	<b>16,1%</b>	<b>9,0%</b>
Brasil	155.628	131.673	160.532	18,2%	(3,1%)
Chile	60.046	49.034	46.084	22,5%	30,3%
México	49.224	46.681	43.639	5,4%	12,8%
Otros	23.273	20.905	14.204	11,3%	63,8%
<b>Estados Unidos</b>	<b>139.132</b>	<b>149.609</b>	<b>123.758</b>	<b>(7,0%)</b>	<b>12,4%</b>
<b>Resto del mundo</b>	<b>1.118</b>	<b>896</b>	<b>450</b>	<b>24,8%</b>	<b>148,1%</b>
<b>Total Grupo</b>	<b>1.300.885</b>	<b>1.310.193</b>	<b>1.218.387</b>	<b>(0,7%)</b>	<b>6,8%</b>

1. Saldos dispuestos con clientes incluyen riesgos contingentes (detalle en 'Informe de Auditoría y Cuentas Anuales', nota 35) y excluyen Repos (14.244 millones de euros) y otros activos financieros créditos clientes (19.023 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 2016 asciende a 1.300.885 millones de euros. Predomina el crédito a clientes y entidades de crédito, suponiendo en conjunto un 86% del total.

El riesgo se encuentra diversificado entre las principales zonas geográficas donde el Grupo tiene presencia: Europa continental

un 40%, Reino Unido un 27%, Latinoamérica un 22% y Estados Unidos un 11%.

Durante el año 2016, la exposición a riesgo de crédito ha experimentado un descenso del 0,7%, debido principalmente al efecto de la bajada de la exposición de crédito en Reino Unido (motivado por el efecto tipo de cambio).



## Cambios en el perímetro

En 2016 se ha finalizado la incorporación al negocio de financiación al consumo del acuerdo con PSA (*joint venture* al 50% entre el Banque PSA Finance y Santander Consumer Finance - SCF) 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 8.176 millones de euros de exposición a diciembre de 2016.

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 Alemania e Italia, y entrando en nuevos mercados, como Bélgica, ampliando así el perímetro.

La cartera incorporada presenta una tasa de mora en torno a 1,9% al cierre de diciembre, siguiendo la tendencia observada en el año anterior. La cobertura de la nueva incorporación se sitúa en niveles en torno al 100%, similar a los de SCF. Con las incorporaciones realizadas a lo largo de 2016 se da por completado el proceso de incorporación de este negocio.

## D.1.2.2. Evolución magnitudes en 2016

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

	Riesgo crediticio con clientes <sup>2</sup> (millones de euros)			Morosidad (millones de euros)			Tasa de morosidad (%)		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
<b>Europa continental</b>	<b>331.706</b>	<b>321.395</b>	<b>310.008</b>	<b>19.638</b>	<b>23.355</b>	<b>27.526</b>	<b>5,92</b>	<b>7,27</b>	<b>8,88</b>
España	172.974	173.032	182.974	9.361	11.293	13.512	5,41	6,53	7,38
Santander Consumer Finance <sup>1</sup>	88.061	76.688	63.654	2.357	2.625	3.067	2,68	3,42	4,82
Portugal <sup>5</sup>	30.540	31.922	25.588	2.691	2.380	2.275	8,81	7,46	8,89
Polonia	21.902	20.951	18.920	1.187	1.319	1.405	5,42	6,30	7,42
<b>Reino Unido</b>	<b>255.049</b>	<b>282.182</b>	<b>256.337</b>	<b>3.585</b>	<b>4.292</b>	<b>4.590</b>	<b>1,41</b>	<b>1,52</b>	<b>1,79</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>173.150</b>	<b>151.302</b>	<b>161.974</b>	<b>8.333</b>	<b>7.512</b>	<b>7.767</b>	<b>4,81</b>	<b>4,96</b>	<b>4,79</b>
Brasil	89.572	72.173	90.572	5.286	4.319	4.572	5,90	5,98	5,05
México	29.682	32.463	27.893	819	1.096	1.071	2,76	3,38	3,84
Chile	40.864	35.213	33.514	2.064	1.980	1.999	5,05	5,62	5,97
Argentina	7.318	6.328	5.703	109	73	92	1,49	1,15	1,61
<b>Estados Unidos</b>	<b>91.709</b>	<b>90.727</b>	<b>76.014</b>	<b>2.088</b>	<b>1.935</b>	<b>1.838</b>	<b>2,28</b>	<b>2,13</b>	<b>2,42</b>
Puerto Rico	3.843	3.924	3.871	274	273	288	7,13	6,96	7,45
Santander Bank	54.040	54.089	45.817	717	627	647	1,33	1,16	1,41
SC USA	28.590	28.280	22.782	1.097	1.034	903	3,84	3,66	3,97
<b>Total Grupo</b>	<b>855.510</b>	<b>850.909</b>	<b>804.084</b>	<b>33.643</b>	<b>37.094</b>	<b>41.709</b>	<b>3,93</b>	<b>4,36</b>	<b>5,19</b>

	Tasa de cobertura (%)			Dotación neta de ASR <sup>3</sup> (millones de euros)			Coste del crédito (% s/riesgo) <sup>4</sup>		
	2016	2015	2014	2016	2015	2014	2016	2015	2014
<b>Europa continental</b>	<b>60,0</b>	<b>64,2</b>	<b>57,2</b>	<b>1.342</b>	<b>1.975</b>	<b>2.880</b>	<b>0,44</b>	<b>0,68</b>	<b>1,01</b>
España	48,3	48,1	45,5	585	992	1.745	0,37	0,62	1,06
Santander Consumer Finance <sup>1</sup>	109,1	109,1	100,1	387	537	544	0,47	0,77	0,90
Portugal <sup>5</sup>	63,7	99,0	51,8	54	72	124	0,18	0,29	0,50
Polonia	61,0	64,0	60,3	145	167	186	0,70	0,87	1,04
<b>Reino Unido</b>	<b>32,9</b>	<b>38,2</b>	<b>41,9</b>	<b>58</b>	<b>107</b>	<b>332</b>	<b>0,02</b>	<b>0,03</b>	<b>0,14</b>
<b>Latinoamérica</b>	<b>87,3</b>	<b>79,0</b>	<b>84,5</b>	<b>4.911</b>	<b>4.950</b>	<b>5.119</b>	<b>3,37</b>	<b>3,36</b>	<b>3,70</b>
Brasil	93,1	83,7	95,4	3.377	3.297	3.682	4,89	4,50	4,91
México	103,8	90,6	86,1	832	877	756	2,86	2,91	2,98
Chile	59,1	53,9	52,4	514	567	521	1,43	1,65	1,75
Argentina	142,3	194,2	143,3	107	148	121	1,72	2,15	2,54
<b>Estados Unidos</b>	<b>214,4</b>	<b>225,0</b>	<b>193,6</b>	<b>3.208</b>	<b>3.103</b>	<b>2.233</b>	<b>3,68</b>	<b>3,66</b>	<b>3,31</b>
Puerto Rico	54,4	48,5	55,6	96	85	55	2,58	2,12	1,43
Santander Bank	99,6	114,5	109,4	120	64	26	0,23	0,13	0,06
SC USA	328,0	337,1	296,2	2.992	2.954	2.152	10,72	10,97	10,76
<b>Total Grupo</b>	<b>73,8</b>	<b>73,1</b>	<b>67,2</b>	<b>9.518</b>	<b>10.108</b>	<b>10.562</b>	<b>1,18</b>	<b>1,25</b>	<b>1,43</b>

1. SCF incluye PSA en los datos de 2015 y 2016.

2. Incluye créditos brutos a clientes, avales y créditos documentarios.

3. Activos en Suspense Recuperados (1.582 millones de euros).

4. Coste del crédito = dotaciones insolvencias doce meses/inversión crediticia media.

5. Portugal incluye Banif en los datos de 2015 y 2016.

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 2016 el riesgo de crédito con clientes aumenta ligeramente, un 0,6%, principalmente por el aumento de Brasil, SCF y Chile que compensan el descenso en Reino Unido, principalmente motivado por el efecto del tipo de cambio. El crecimiento, en moneda local, es generalizado destacando Reino Unido.

Estos niveles de inversión, junto con una caída de la morosidad hasta los 33.643 millones de euros (-9% respecto a 2015), reducen la tasa de morosidad del Grupo hasta el 3,93% (-43 pb respecto a 2015).

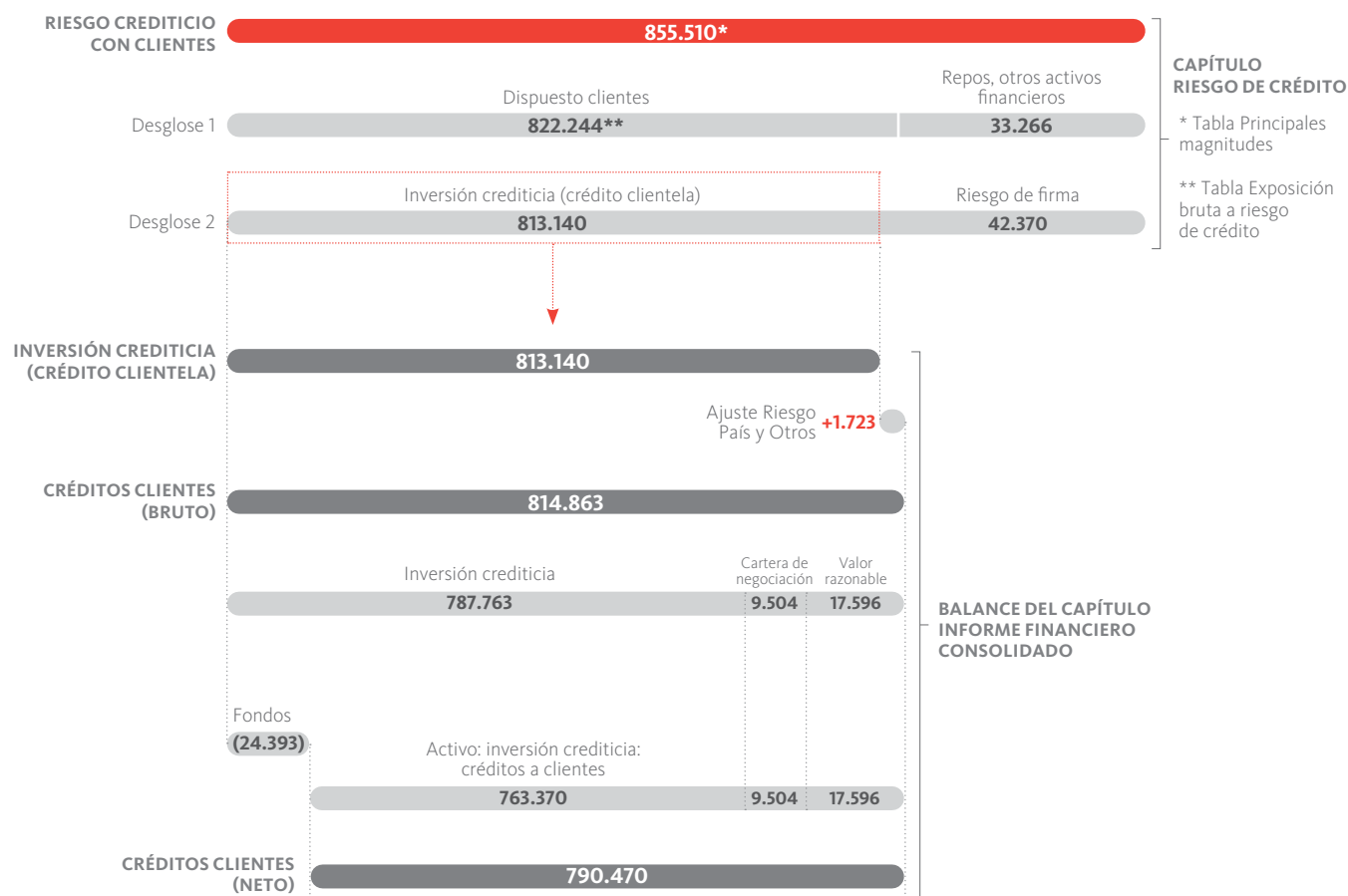
Para la cobertura de esta morosidad, el Grupo ha contabilizado unas dotaciones para insolvencias de 9.518 millones de euros (-6% respecto a 2015), una vez deducidos los fallidos recuperados. Este descenso se materializa en una caída del coste de crédito hasta el 1,18%, que suponen 7 pb menos que el año anterior.

Los fondos totales para insolvencias son de 24.835 millones de euros, situando la tasa de cobertura del Grupo en el 74%. 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. La siguiente tabla muestra la relación entre los conceptos que componen dichas magnitudes.

Cifras en millones de euros





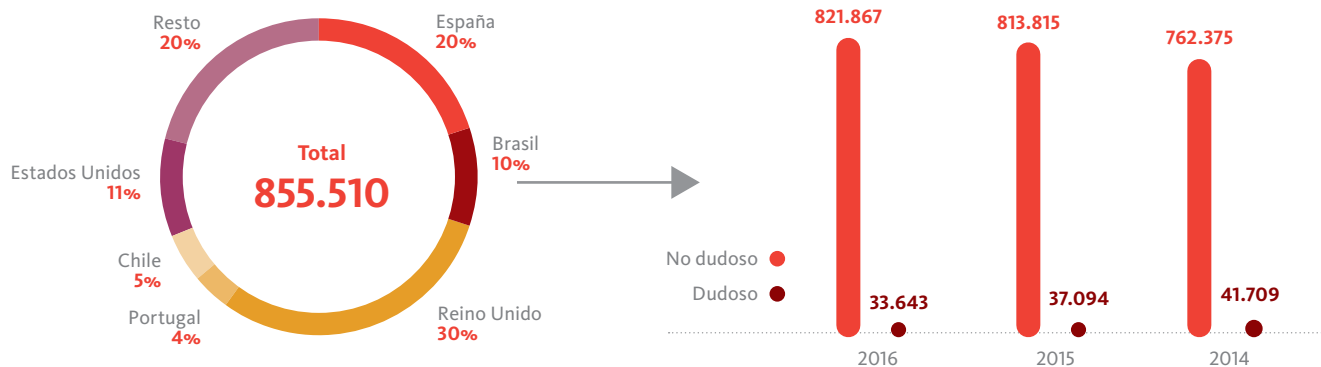


## Distribución geográfica y segmentación

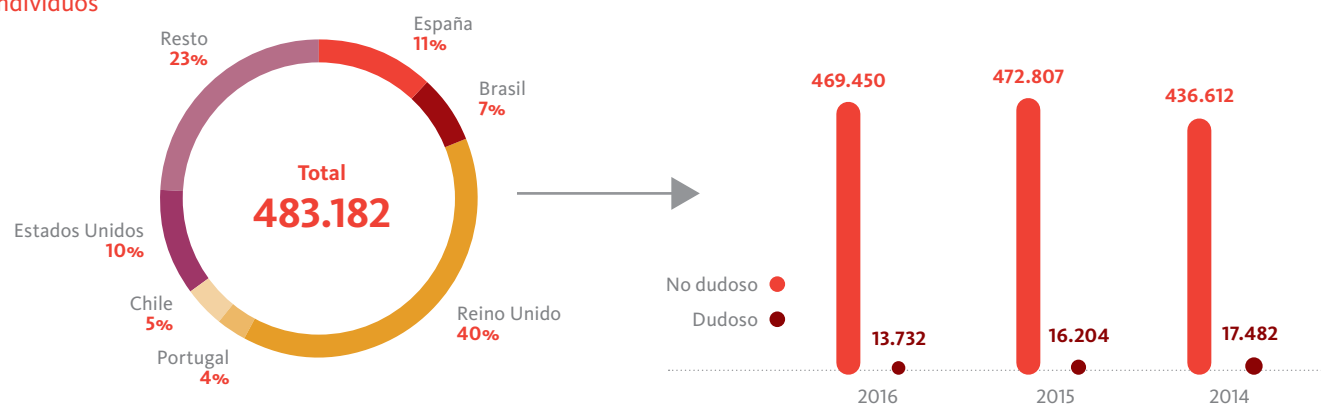
Atendiendo a la segmentación descrita anteriormente, la distribución geográfica y situación de la cartera queda como se muestra en los siguientes gráficos:

### Total

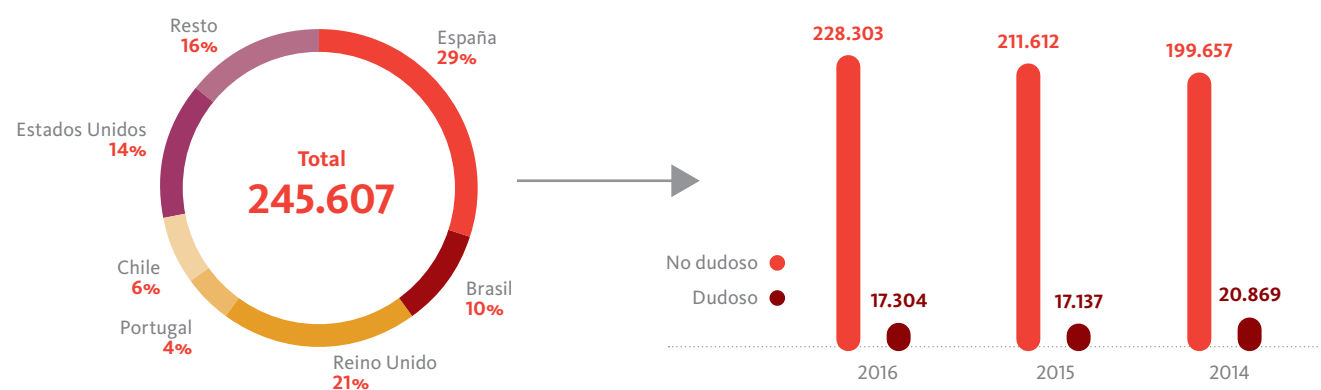
Millones de euros



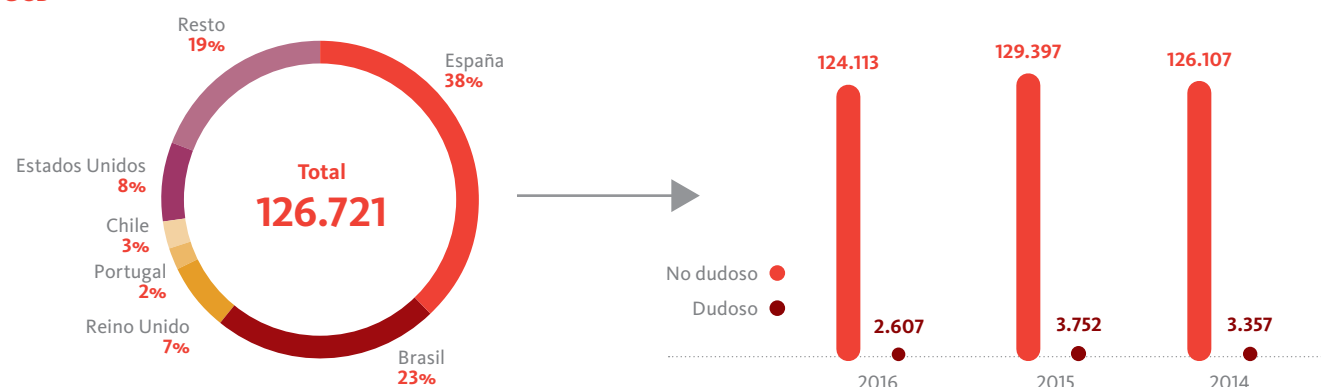
### Individuos



### Pymes, empresas e instituciones



### SGCB



A continuación se comentan las principales magnitudes por área geográfica:

#### • Europa Continental

- En **España**<sup>5</sup> la tasa de mora se sitúa en el 5,41 % (-112 pb respecto a 2015), debido a la evolución favorable de la morosidad por menores entradas en la mayoría de las carteras y en menor medida por normalización de posiciones reestructuradas y ventas de cartera. La tasa de cobertura se mantiene en el 48% (estable en el año).
- Portugal** experimenta una tendencia descendente de la morosidad por menores entradas en los principales segmentos y por ventas de cartera, si bien, los ajustes realizados por la adquisición de Banif sitúan la tasa de mora en el 8,81%, (+135 pb respecto a 2015) y la tasa de cobertura en el 64%.
- En **Polonia** continúa la tendencia decreciente de la tasa de mora hasta situarse en el 5,42% (-88 pb respecto a 2015). El ratio de cobertura se sitúa en el 61%.
- En **Santander Consumer** la tasa de mora, tras la ampliación del perímetro, se sitúa en 2,68% (-74 pb en el año) con buen comportamiento general de las carteras prácticamente en todos los países. La tasa de cobertura se mantiene en el 109%.
- Reino Unido**<sup>6</sup> reduce su ratio de morosidad situándolo en el 1,41% (-11 pb en el año), debido al buen comportamiento generalizado en todos los segmentos, en particular en pymes y particulares. La tasa de cobertura por su parte se sitúa en el 33%.
- Brasil**<sup>7</sup>, en un entorno macroeconómico adverso, la gestión proactiva de riesgos permite un descenso de la tasa de mora hasta el 5,90% (-8 pb en el año). La tasa de cobertura se sitúa en el 93%.
- Chile** reduce su tasa de mora situándola en 5,05 % (-57 pb en el año), gracias al buen comportamiento de la morosidad en la mayoría de los segmentos, destacando particulares. La tasa de cobertura alcanza el 59%.
- En **México** la tasa de mora desciende hasta el 2,76% (-62 pb en el año), por la caída en la morosidad principalmente en particulares y mayorista. La tasa de cobertura se sitúa en el 104%.
- En **Estados Unidos**<sup>8</sup> la tasa de mora se sitúa en 2,28% (+15 pb en el año) y la tasa de cobertura mantiene los niveles elevados, situándose en 214%.
- En Santander Bank la ratio de mora se sitúa en 1,33% (+16 pb), como consecuencia del incremento producido en el sector Oil&Gas en el primer trimestre, si bien existe una evolución positiva desde entonces. La cobertura se eleva al 100%.
- En cuanto a SC USA, la alta rotación de la cartera así como la gestión temprana de la morosidad permiten situar la tasa de mora en el 3,84% y que la cobertura se eleve hasta el 328%.
- Puerto Rico por su parte aumenta la tasa de mora llegando al 7,13%, mientras que la cobertura se incrementa hasta el 54%.

#### 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 0,32% del total de riesgo crediticio con clientes. La siguiente tabla muestra el desglose a 31 de diciembre de 2016, 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	20	1	-
Crédito a la clientela	1.672	659	393
Administraciones públicas	8	2	-
Otros sectores privados	1.664	657	393
Valores representativos de deuda	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1.692</b>	<b>660</b>	<b>393</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. La cobertura de estos activos en el caso de exposiciones individualmente significativas es la diferencia entre el importe registrado en el activo y el valor actual de los flujos de efectivo que se espera cobrar.
- 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. La cobertura de estos activos en el caso de exposiciones individualmente significativas es la diferencia entre el importe registrado en el activo y el valor actual de los flujos de efectivo que se espera cobrar.

5. No incluye actividad inmobiliaria. Más detalle en el apartado D.1.3.2. España.

6. Más detalle en el apartado D.1.3.1. Reino Unido.

7. Más detalle en el apartado D.1.3.4. Brasil.

8. Más detalle en el apartado D.1.3.3. Estados Unidos.



La siguiente figura muestra la evolución de los saldos dudosos por los conceptos que los componen:

#### ● Evolución de la morosidad por los conceptos que la componen

Millones de euros



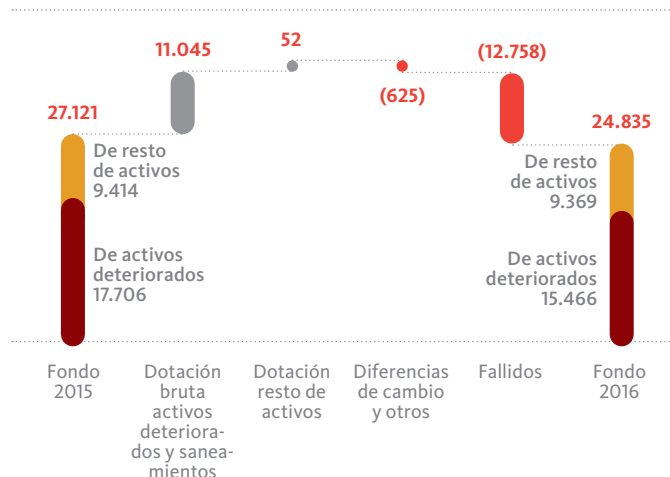
#### ● Evolución 2014-2016

Millones de euros

	2014	2015	2016
<b>Mora (inicio del periodo)</b>	<b>41.652</b>	<b>41.709</b>	<b>37.094</b>
Entradas netas	9.652	7.705	7.362
Perímetro	497	106	734
Diferencias de cambio y otros	1.734	(65)	1.211
Fallidos	(11.827)	(12.361)	(12.758)
<b>Mora (fin del periodo)</b>	<b>41.709</b>	<b>37.094</b>	<b>33.643</b>

#### ● Evolución de los fondos de insolvencias según los conceptos que los componen

Millones de euros



#### ● Evolución 2014-2016

Millones de euros

	2014	2015	2016
<b>Fondo (inicio del periodo)</b>	<b>25.681</b>	<b>28.046</b>	<b>27.121</b>
De activos deteriorados	19.118	19.786	17.706
De resto de activos	6.563	8.260	9.414
<b>Dotación bruta activos deteriorados y saneamientos</b>	<b>11.766</b>	<b>10.670</b>	<b>11.045</b>
Dotación	11.766	10.670	11.045
Saneamientos	-	-	-
<b>Dotación resto de activos</b>	<b>156</b>	<b>814</b>	<b>52</b>
<b>Diferencias de cambio y otros</b>	<b>2.271</b>	<b>(48)</b>	<b>(625)</b>
<b>Fallidos</b>	<b>(11.827)</b>	<b>(12.361)</b>	<b>(12.758)</b>
<b>Fondo (fin del periodo)</b>	<b>28.046</b>	<b>27.121</b>	<b>24.835</b>

#### Carta reconducida

En Grupo Santander se define reconducción de deudas como la modificación de las condiciones de pago de una operación, que permiten a un cliente que atraviesa dificultades financieras (actuales o previsibles) atender el cumplimiento de sus obligaciones de pago, y que de no haberse producido dicha modificación existiría razonable certeza de no poder hacer frente a dichas obligaciones de pago. La modificación puede ser en la misma operación original o mediante una nueva operación que la reemplaza. Estas modificaciones están acompañadas de concesiones por parte del banco (condiciones más favorables que las que establece el mercado).

El Banco 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 por la nueva Circular de Banco de España 4/2016, 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 para la evaluación, clasificación y seguimiento de estas operaciones, asegurando el máximo cuidado y diligencia en su concesión y vigilancia. Destacan, entre otros, los siguientes principios:

- La operación de reconducción debe estar enfocada a la recuperación de los importes debidos, se deben adaptar las obligaciones de pago a las condiciones reales del cliente y si se estiman cantidades irrecuperables hay que reconocer la pérdida cuanto antes.
- En ningún caso se utilizarán las reconducciones para retrasar el reconocimiento inmediato de las pérdidas ni para que su uso desvirtúe el oportuno reconocimiento del riesgo de impago.
- Si se estima que con el fin de maximizar los resultados recuperatorios es necesario hacer una nueva reconducción, esta se podrá realizar, asegurando en todo momento el oportuno

reconocimiento del riesgo y que no se incentiva el impago por parte del cliente.

- La reconducción debe contemplar siempre el mantenimiento de las garantías existentes y, si fuera posible, mejorarlas.
- Las decisiones de reconducción deben partir de un análisis de la operación a un nivel adecuado de la organización que sea distinto del que la concedió originalmente o, siendo el mismo, sometido a una revisión por un nivel u órgano de decisión superior.

Asimismo, se establecen los supuestos para la consideración de operaciones con dificultad financiera y, por tanto, de reconducción. En este sentido, aunque la consideración de dificultad financiera queda a criterio del analista o gestor en base a una serie de indicadores de riesgo (elevado nivel de endeudamiento, caídas cifra de negocios, estrechamiento de márgenes, dificultades de acceso a los mercados, operaciones incluidas en un acuerdo de sostenibilidad de la deuda, riesgos de titulares declarados en concurso sin petición de liquidación, etc.), es una razón suficiente para que esta se considere reconducción, si la operación ha estado con más de 30 días de irregularidad al menos una vez en los tres meses anteriores a su modificación.

Por otro lado, se definen los criterios de clasificación de las operaciones reconducidas con el fin de tener adecuadamente reconocidos los riesgos. Las operaciones que no estén clasificadas como dudosas a la fecha de la reconducción, con carácter general se consideran normales en vigilancia especial. Por el contrario, en caso de que las operaciones deban permanecer clasificadas como riesgo dudoso por no cumplir en el momento de la reconducción con los requisitos para su reclasificación a otra categoría, deberán cumplir un calendario prudencial de pago de 12 meses para asegurar una razonable certeza de la recuperación de la capacidad de pago y salir de dudosidad.

Superado este periodo, la operación deja de considerarse dudosa, aunque continúa sujeta a un periodo de prueba en vigilancia especial. Este seguimiento se mantiene mientras se estime que pueda tener dificultades financieras, haya transcurrido un plazo mínimo de dos años, el titular haya pagado las cuotas devengadas de principal e intereses desde la fecha en la que se formalizó la reestructuración o refinanciación, y que el titular no tenga ninguna otra operación con importes vencidos más de 30 días al final del periodo de prueba.

Respecto al volumen de reconducciones, el total cartera a cierre de diciembre se sitúa en 48.460 millones, con el siguiente detalle<sup>9</sup>.

#### ● Volumen de reconducciones

Millones de euros

	No dudoso	Dudoso	Riesgo total	
	Importe	Importe	Importe	% Cobertura s/total
<b>Total reconducciones</b>	<b>29.770</b>	<b>18.690</b>	<b>48.460</b>	<b>23%</b>

El nivel de reconducciones del Grupo, disminuye un 14,5%, en línea con la tendencia de años anteriores. Atendiendo a la calificación crediticia, el 39% de la cartera reconducida se encuentra clasificada en dudosidad, con una cobertura del 59% de la dudosidad (23% sobre el total cartera).

#### Métricas de gestión<sup>10</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.

La VMG 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. Esta 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.

9. Para mayor detalle, consultar la nota 54 del informe de auditoría y cuentas anuales.

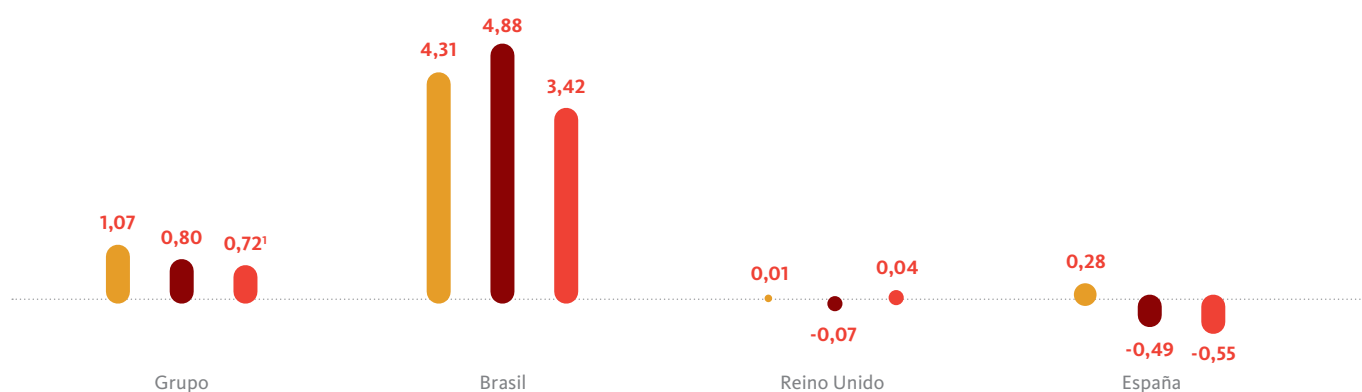
10. Para más detalle sobre estas métricas consultar el apartado D.1.5.6. Medición y control en este mismo capítulo.



## Prima de riesgo (VMG/saldos medios)

Datos a tipo de cambio constante

2014 2015 2016



(1) Ajuste de gestión por modificación de perímetro.

La prima de riesgo a nivel Grupo continúa en 2016 con su tendencia de bajada, con caída del ratio en la mayor parte de las geografías.

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, y refleja las características de la cartera con respecto a la exposición (EAD), probabilidad de *default* (PD) y severidad o recuperación una vez producido el *default* (LGD).

En la siguiente tabla se detalla la distribución de la pérdida esperada por segmentos en términos de EAD, PD y LGD. A modo de ejemplo se observa cómo la consideración de la LGD en la métrica hace que las carteras con garantía hipotecaria originan generalmente una pérdida esperada menor, fruto de la recuperación que se produce en caso de *default* a través del inmueble hipotecado.

La pérdida esperada con clientes de la cartera en situación normal es del 1,12% (1,00% en 2015), siendo del 0,88% para el conjunto de la exposición crediticia del Grupo (0,79% en 2015), 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	184.387	16,5%	0,30%	6,26%	0,02%
Bancos y otras entidades financieras	62.037	5,5%	0,38%	38,05%	0,14%
Sector público	3.688	0,3%	1,83%	21,50%	0,39%
Corporativa	151.836	13,6%	0,75%	31,16%	0,23%
Pequeñas y medianas empresas	169.243	15,1%	3,26%	41,31%	1,35%
Hipotecario particulares	317.533	28,4%	2,44%	7,15%	0,17%
Consumo particulares	168.387	15,0%	6,36%	48,98%	3,12%
Tarjetas de crédito particulares	46.911	4,2%	3,80%	65,62%	2,49%
Otros activos	15.812	1,4%	2,46%	34,47%	0,85%
Promemoria clientes <sup>2</sup>	857.596	76,6%	3,15%	35,66%	1,12%
<b>Total</b>	<b>1.119.832</b>	<b>100,0%</b>	<b>2,51%</b>	<b>35,08%</b>	<b>0,88%</b>

Datos a diciembre de 2016.

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 2016.

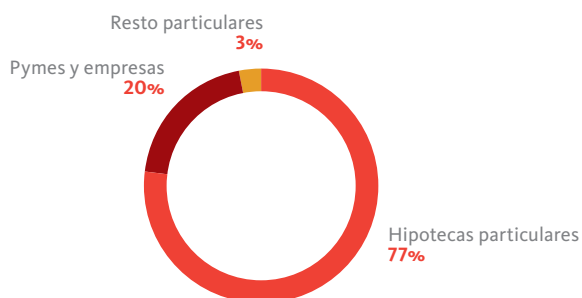
#### D. 1.3.1. Reino Unido

##### 1.3.1.1. Visión general de la cartera

El riesgo crediticio con clientes en Reino Unido asciende a 255.049 millones de euros a diciembre de 2016, representando un 30% del total del Grupo.

La cartera de Santander UK se distribuye por segmentos según el siguiente gráfico:

##### Segmentación de la cartera



##### 1.3.1.2. Cartera hipotecaria

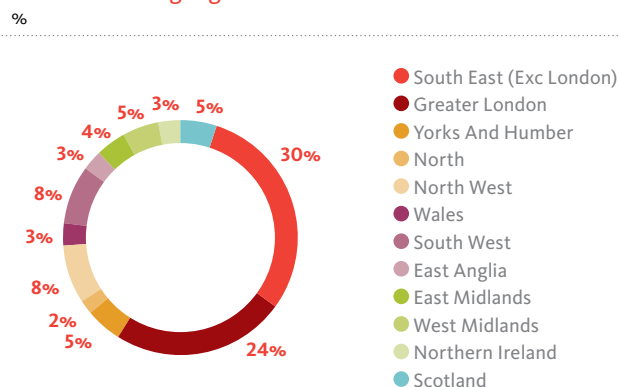
Por su relevancia, no solo para Santander UK, sino también para el conjunto de la inversión crediticia de Grupo Santander, hay que resaltar la cartera de préstamos hipotecarios, cuyo importe a cierre de diciembre de 2016 asciende a 180.476 millones de euros.

Esta cartera está compuesta por operaciones de préstamos hipotecarios para la adquisición o reforma de vivienda, concedidos tanto a clientes nuevos como a los ya existentes, siempre con rango de primera hipoteca, ya que no se originan operaciones que impliquen segundas o sucesivas cargas sobre los inmuebles hipotecados.

El inmueble sobre el que se constituye la garantía hipotecaria ha de estar siempre localizado dentro del territorio de Reino Unido, independientemente del destino de la financiación, excepto en el caso de algunas operaciones puntuales realizadas en la Isla de Man. Existe la posibilidad de conceder préstamos para la adquisición de viviendas fuera de Reino Unido, pero la garantía hipotecaria debe estar en todo caso constituida sobre una propiedad sita en el país.

Geográficamente, la exposición crediticia es más predominante en la zona sureste del país, y especialmente la zona metropolitana de Londres, donde se observa un comportamiento de precios al alza durante el último año.

##### Concentración geográfica



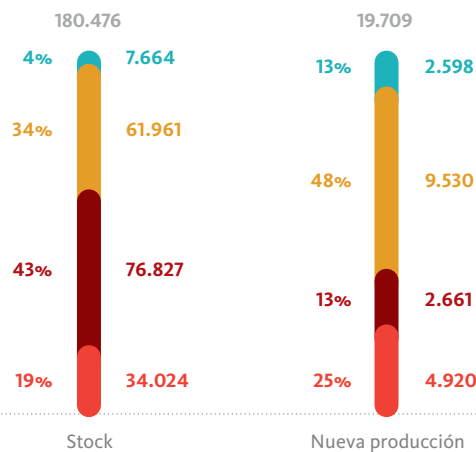
Todas las propiedades son valoradas de forma independiente antes de la aprobación de cada nueva operación, de acuerdo a los principios establecidos por el Grupo en su gestión de riesgos.

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



● First-time buyers<sup>1</sup> ● Home movers<sup>2</sup> ● Re-mortgagers<sup>3</sup> ● Buy to let<sup>4</sup>

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-mortgagers*: 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 que representan):

- **Interest only loans** (36,5%)<sup>11</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** (11,3%): 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** (4,2%): los préstamos hipotecarios *buy to let* (compra de un inmueble con el propósito de destinarlo al alquiler) suponen un porcentaje mínimo sobre el volumen total de la cartera. La admisión estuvo totalmente paralizada desde 2009 hasta 2013, momento en el que se reactivó tras la mejora de condiciones de mercado aprobándose bajo unas estrictas políticas de riesgos. A diciembre de 2016 suponen en torno al 13% del total de la admisión.

En moneda local se observa un crecimiento del 0,9% en 2016, en un entorno afectado por la incertidumbre desde la segunda mitad del año, si bien para el mercado inmobiliario se ha mostrado un crecimiento de los precios.

La tasa de morosidad se ha reducido desde el 1,44% en 2015 al 1,35% a diciembre de 2016. Este descenso se sustenta en el comportamiento de la morosidad, el cual ha experimentado una mejora 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 6% siguiendo la tendencia observada en el ejercicio 2015.

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 Banco de España y Grupo Santander, con respecto al estándar aplicado en el mercado británico. Este enfoque incluye la clasificación en dudosa 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.

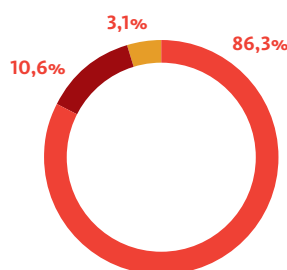
- Operaciones reconducidas que de acuerdo con la política corporativa son consideradas como 'acuerdos de pago' y clasificadas por tanto en dudosa.

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 a diciembre de 2016 por valor de 637 millones de euros, la tasa de morosidad de la cartera hipotecaria se situaría en el 1,01%.

Las estrictas políticas de crédito mencionadas anteriormente limitan el *loan to value* máximo al 90% para aquellos préstamos que amortizan intereses y capital, y al 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 42,9% y el LTV medio ponderado en el 38,9%. La proporción de la cartera con *loan to value* superior al 100% se ha reducido hasta el 1,2% frente al 1,7% de 2015.

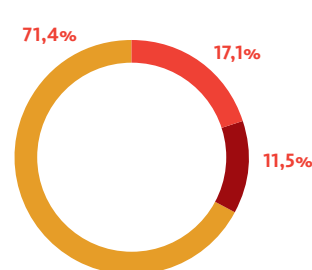
Los siguientes gráficos muestran el desglose en términos de LTV para el stock de la cartera hipotecaria residencial y la distribución en términos de tasa de esfuerzo (*income multiple*) de la nueva producción a diciembre de 2016:

■ **Loan to value**  
(promedio 42,9%)<sup>1</sup>



● < 75% ● 75-90% ● > 90%

■ **Income multiple**  
(promedio 3,0)<sup>2</sup>



● < 2,5 ● > 2,5-3 ● > 3,0

1. *Loan to value*: relación entre el importe del préstamo y el valor de tasación del bien hipotecado. Basado en índices.

2. *Income multiple*: relación entre el importe total original de la hipoteca y los ingresos brutos anuales del cliente declarados en la solicitud.

Las políticas de riesgo de crédito vigentes prohíben explícitamente los préstamos considerados como de alto riesgo (hipotecas *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%.

11. Porcentaje calculado para préstamos con el total o algún componente de *interest only*.

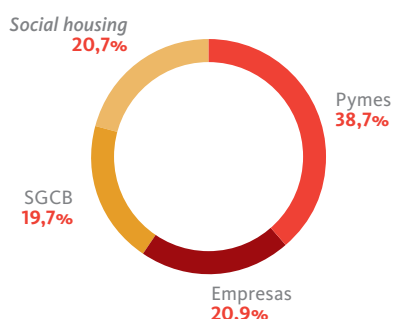
Un indicador adicional del buen comportamiento de la cartera es el reducido volumen de propiedades adjudicadas, el cual ascendía a 42 millones de euros a diciembre de 2016, menos del 0,03% del total de la exposición hipotecaria. La eficiente gestión de estos casos y la existencia de un mercado dinámico 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.

### 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 47.234 millones de euros, representa el 20% del total existente en Santander UK a diciembre 2016.

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 2016 asciende a 18.295 millones de euros, con una tasa de mora del 3,4%.

**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 9.867 millones de euros, y la tasa de mora al 2,3%.

**GCB:** incluye las empresas bajo el modelo de gestión de riesgos de Santander Global Corporate Banking. La inversión a diciembre es de 9.314 millones de euros con una morosidad del 0,01%.

**Social housing:** incluye la inversión crediticia en aquellas empresas dedicadas a la construcción, venta y alquiler de viviendas de protección social. Este segmento cuenta con el apoyo de los gobiernos locales y central británicos y no presenta morosidad. El importe de la inversión a diciembre es de 9.758 millones de euros.

### D. 1.3.2. España

#### 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 172.974 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 2016, el riesgo de crédito total se mantiene en línea con el ejercicio anterior, tras años de descenso. El volumen creciente de las nuevas producciones en las principales carteras de los segmentos de particulares y empresas compensa la menor financiación a las administraciones públicas y el ritmo de amortizaciones. En el segmento de particulares las amortizaciones son superiores al crecimiento de las nuevas producciones. El segmento de empresas vuelve a la senda del crecimiento.

#### ■ Riesgo de crédito por segmento

Millones de euros

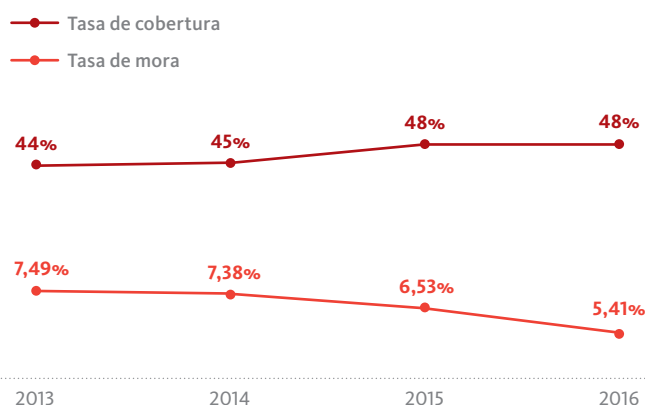
	2016	2015	2014	Var 16/15	Var 15/14
Riesgo de crédito total*	172.974	173.032	182.974	0%	(5%)
Hipotecas hogares	46.219	47.924	49.894	(4%)	(4%)
Resto crédito particulares	16.608	16.729	17.072	(1%)	(2%)
Empresas	96.081	92.789	96.884	4%	(4%)
Administraciones públicas	14.065	15.590	19.124	(10%)	(18%)

\* Incluyendo avales y créditos documentarios.

La tasa de mora para el total de la cartera se sitúa en 5,41%, 112 pb inferior al cierre de 2015, consecuencia de la evolución descendente de la morosidad. La disminución de las entradas brutas en mora en los segmentos de particulares y empresas, un 24% inferiores a 2015, y en menor medida la normalización de diversas posiciones reestructuradas y las ventas de cartera explican dicha evolución.

La tasa de cobertura se mantiene en el 48%, en línea con el cierre de 2015.

## Tasa de mora y cobertura



En los siguientes apartados se detallan las carteras más relevantes.

### 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 2016 en 46.864 millones de euros, representando el 27% del riesgo crediticio total. De ellos, el 99% cuenta con garantía hipotecaria.

#### Crédito a familias para la adquisición de vivienda\*

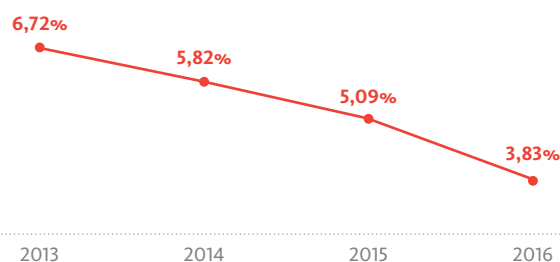
Millones de euros

	2016	2015	2014
<b>Importe bruto</b>	<b>46.864</b>	<b>48.404</b>	<b>50.388</b>
Sin garantía hipotecaria	645	480	496
Con garantía hipotecaria	46.219	47.924	49.894
<b>del que dudoso</b>	<b>1.796</b>	<b>2.477</b>	<b>2.964</b>
Sin garantía hipotecaria	27	40	61
Con garantía hipotecaria	1.769	2.437	2.903

\* No incluye la cartera hipotecaria de Santander Consumer España (2.192 millones de euros con una dudosidad de 97 millones de euros)

La tasa de mora de las hipotecas concedidas a hogares para adquisición de vivienda se sitúa en 3,83%, 126 pb por debajo de 2015. El descenso de inversión (que incrementa la tasa de mora en 19 pb), consecuencia de unas amortizaciones superiores a las nuevas producciones crecientes, se compensa con la reducción de la morosidad (descenso de 145 pb en tasa de mora), apoyada en unas entradas brutas en mora que continúan reduciéndose al tiempo que el ritmo de las recuperaciones se mantiene en niveles de 2015.

## Tasa de mora hipotecas hogares España

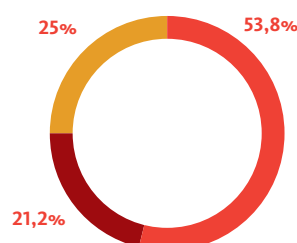


La cartera de hipotecas a hogares para vivienda en España presenta características que mantienen su perfil de riesgo en un nivel medio-bajo y con una expectativa limitada de deterioro adicional:

- Todas las hipotecas cuentan con amortización del principal desde el primer día de la operación.
- Existe práctica habitual de amortización anticipada, por lo que la vida media de la operación es muy inferior a la contractual.
- Alta calidad del colateral concentrada casi exclusivamente en financiación de primera vivienda.
- La tasa de esfuerzo promedio se mantiene en el 28%.
- El 74% de la cartera tiene un LTV inferior al 80% calculado como riesgo total sobre el importe de la última tasación disponible.

#### Tasa de esfuerzo

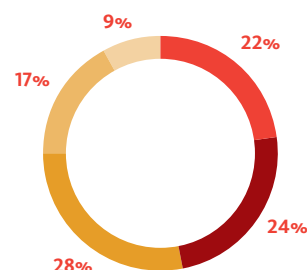
%



- TE < 30%
- 30% < TE < 40%
- TE > 40%

#### Loan to value

%



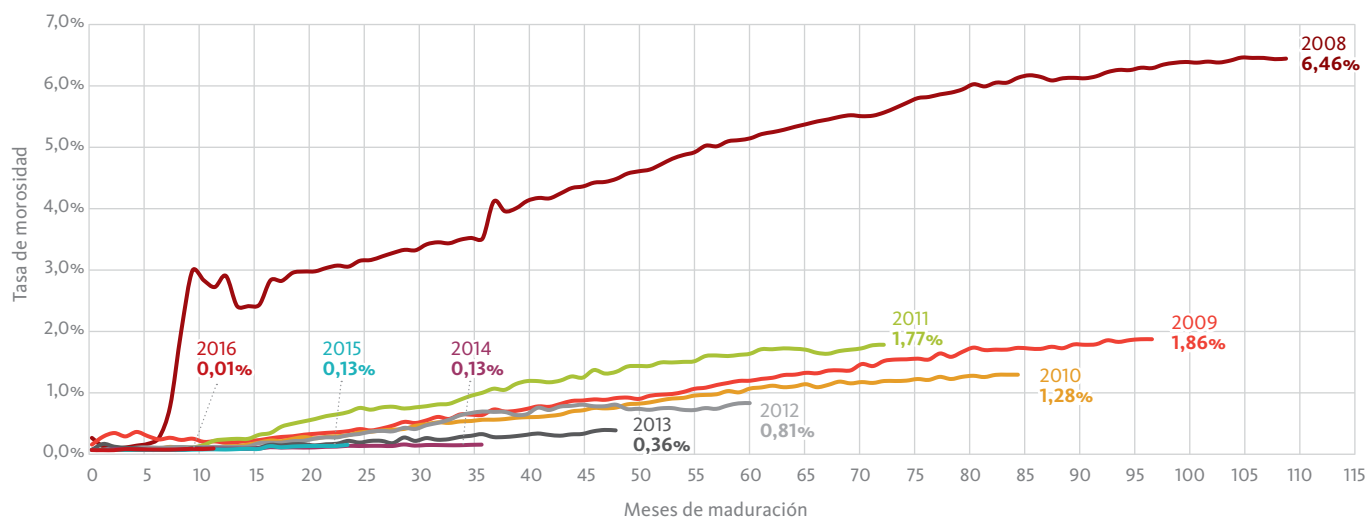
- LTV < 40%
- LTV entre 40% y 60%
- LTV entre 60% y 80%
- LTV entre 80% y 100%
- LTV > 100%

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 2016 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



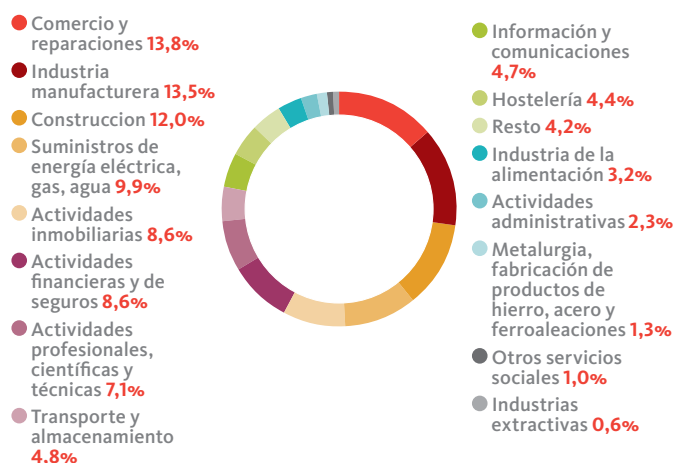
#### 1.3.2.3. Cartera empresas

El riesgo de crédito asumido directamente con pymes y empresas, 96.081 millones de euros, constituye el segmento más relevante dentro de la inversión crediticia de España, representando un 56% del total.

El 93% 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.

La cartera está ampliamente diversificada, con más de 199.561 clientes activos y sin concentraciones significativas por sector de actividad.

#### ■ Distribución cartera empresas



Durante 2016 la tasa de mora de esta cartera se sitúa en el 5,79%, 185 pb por debajo de 2015. El crecimiento en inversión (reduce la tasa de mora en 16 pb) junto con el descenso de la morosidad (reduce tasa de mora en 169 pb), con entradas brutas en mora un 33% inferiores al ejercicio anterior y un ritmo de recuperaciones en niveles similares, explican dicho descenso.

#### 1.3.2.4. Actividad inmobiliaria en España

El Grupo gestiona en unidad separada la actividad inmobiliaria en España, 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>12</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 2016 se sitúan en un total neto de 5.937 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 1.874 millones de euros, con reducción de 722 millones con respecto a diciembre 2015 y con una cobertura del 54%.
- Los activos adjudicados netos cierran en 3.403 millones de euros, con una cobertura del 58%.
- El valor neto de las participaciones en sociedades del sector inmobiliario asciende a 660 millones de euros.

La exposición bruta en créditos y adjudicados continúa la senda iniciada en años anteriores y supone una caída del 65% entre 2008 y 2016.

12. 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

	2016			2015		
	Saldo bruto	% cobert.	Saldo neto	Saldo bruto	% cobert.	Saldo neto
1. Crédito	4.069	54%	1.874	5.959	56%	2.596
a. No Dudoso	228	5%	217	435	27%	318
b. Dudoso	3.841	57%	1.657	5.524	59%	2.278
2. Adjudicados	8.061	58%	3.403	8.253	55%	3.707
<b>Total 1+2</b>	<b>12.130</b>	<b>56%</b>	<b>5.277</b>	<b>14.212</b>	<b>56%</b>	<b>6.303</b>

Así, bajo el perímetro de gestión de la unidad de actividad inmobiliaria, la exposición neta se ha reducido en un 16% durante 2016.

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	2.120	47%	2.178	49%	4.298	48%
Promoción en construcción	97	26%	839	46%	936	44%
Suelo	1.517	62%	5.044	63%	6.561	63%
Resto garantías	335	72%	-	-	335	72%
<b>TOTAL</b>	<b>4.069</b>	<b>54%</b>	<b>8.061</b>	<b>58%</b>	<b>12.130</b>	<b>56%</b>

### D. 1.3.3. Estados Unidos

Santander US, cuyo riesgo crediticio asciende a 91.709<sup>13</sup> millones de euros a cierre del 2016, se compone a su vez de las siguientes unidades de negocio, tras la integración de las mismas bajo Santander Holdings USA en julio de este ejercicio:

- **Santander Bank N.A.:** Con una inversión crediticia, incluyendo riesgo de firma, que asciende a 54.040 millones de euros (el 59% del total de EE.UU.). Su actividad se centra en la banca comercial con un balance distribuido entre banca de particulares, con un 33%, y empresas, con aproximadamente el 67%. Uno de los principales objetivos estratégicos para esta unidad es el plan de transformación enfocado al cumplimiento de todos los proyectos de carácter regulatorio así como la evolución de su modelo de banca comercial hacia una solución integral para los clientes.

- **Santander Consumer USA (SC USA):** Financiera de automóviles con una inversión crediticia que asciende a 28.590 millones de euros (el 31% del total de EE.UU.) a la que hay que añadir la cartera de *leasing* de vehículos por 9.120 millones de euros. Su actividad se apoya principalmente en la relación comercial existente con el grupo *Fiat Chrysler Automobiles* (FCA) iniciada en el año 2013 y mediante la cual SC USA se convirtió en la financiera preferente para los vehículos de la marca Chrysler en Estados Unidos.

- **Resto de negocios en Estados Unidos:** Banco Santander Puerto Rico (BSPR) es el banco comercial que opera en Puerto Rico. Cuenta con una inversión a cierre de 2016 de 3.843 millones de euros o el 4% del total de la inversión de Estados Unidos. Santander Investment Securities (SIS), Nueva York, es la sociedad dedicada al negocio de banca mayorista, con una inversión al cierre de 2016 de 1.459 millones de euros (el 2% del total de Estados Unidos). Banco Santander International (BSI), Miami, por último, está enfocada en el negocio de banca privada, con una inversión a cierre de 2016 de 3.760 millones de euros, el 4% del total de la inversión de Estados Unidos.

En cuanto al comportamiento de la cartera a nivel consolidado en Santander US, se ha registrado un crecimiento de la inversión del 1,1% frente al cierre de 2015. La morosidad y el coste de crédito permanecen en niveles estables gracias a la mejora de desempeño de las carteras de auto en SC USA, tras la implantación de la nueva política de riesgos que tuvo lugar en el primer trimestre, enfocada a mejorar el perfil de las nuevas operaciones, y tras los ajustes realizados en el sector de *Oil&Gas*, en línea con la industria, en Santander Bank. De este modo, la tasa de morosidad se sitúa al cierre del ejercicio en el 2,28% (+15 pb), y el coste de crédito en el 3,68% (+2 pb). A continuación, se facilitan los detalles sobre esta evolución en los apartados específicos de las principales unidades de Santander US.

Adicionalmente, se han hecho grandes avances en el campo de los proyectos derivados de los diferentes compromisos regulatorios existentes, especialmente en todo lo relacionado con los ejercicios de *stress test* y CCAR (*Comprehensive Capital Adequacy and Review*), reduciéndose en un 66% el número de recomendaciones existente.

#### 1.3.3.1. Evolución de Santander Bank N.A.

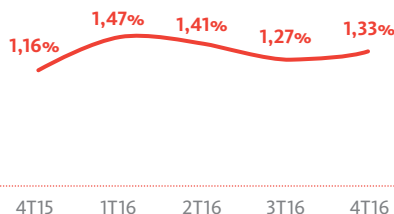
La inversión crediticia en Santander Bank cuenta con una elevada proporción de créditos con garantía real, el 60% del total, tanto en forma de hipotecas a particulares como de crédito a empresas, lo que explica sus reducidas tasas de morosidad y coste de crédito. La inversión crediticia se ha mantenido estable en 2016.

La tasa de mora se ha mantenido en niveles muy reducidos, tal como se muestra en los gráficos a continuación, y ha cerrado el año en el 1,33%. El incremento se explica por las clasificaciones realizadas en el primer trimestre en el mencionado segmento de *Oil&Gas*, si bien se ha observado una mejoría significativa durante el resto del año, gracias a la gestión activa de la cartera y a la evolución favorable de los precios del petróleo. Esto ha motivado también que el coste de crédito se sitúe en el 0,23%, +10 pb respecto al cierre de 2015, debido principalmente a los incrementos de cobertura realizados sobre los clientes pertenecientes a dicho sector. La tasa de cobertura

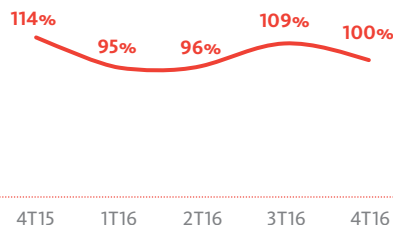
13. Incluye 17 millones de euros de inversión bajo la Holding

continúa, por tanto, en niveles confortables cerrando el ejercicio en el 100%.

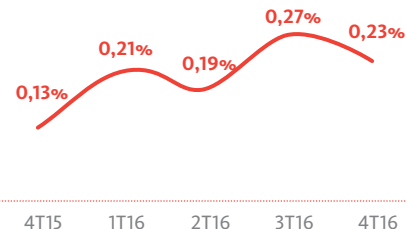
#### ■ Tasa de morosidad



#### ■ Tasa de cobertura



#### ■ Coste de crédito



Como prioridad estratégica, la unidad continúa inmersa en su Plan de transformación, dedicado al cumplimiento regulatorio y a la adecuación de los estándares de gestión y de gobierno al modelo corporativo, con significativos avances realizados a lo largo del ejercicio.

#### 1.3.3.2. Evolución del negocio de SC USA

La unidad de Santander Consumer USA presenta unos indicadores de riesgos superiores al resto de unidades de Estados Unidos debido a la naturaleza de su negocio, basado en la financiación de automóviles, ya sea mediante préstamo o *leasing*. Éstos abarcan un amplio espectro en cuanto al perfil crediticio de sus clientes, persiguiendo la optimización del riesgo asumido y su rentabilidad asociada. De este modo, los costes de crédito resultan superiores a los observados en otras unidades del Grupo, si bien, los mismos se ven altamente compensados por los ingresos obtenidos. Esto es posible gracias a una de las más avanzadas plataformas tecnológicas de la industria, incluyendo una estructura de *servicing* a terceros perfectamente escalable y eficiente. El excelente conocimiento del sector, así como la utilización de modelos de *pricing*, admisión, seguimiento y recuperaciones desarrollados internamente, a partir de unas completas bases de datos que son explotadas de manera efectiva, suponen también una clara ventaja competitiva. A esto se une la existencia de numerosas palancas de gestión disponibles tales como descuentos de marcas de vehículos, políticas de precios con una ágil capacidad de recalibración, seguimiento estrecho de las nuevas producciones y una óptima gestión en recuperaciones.

La inversión crediticia de Santander Consumer USA también incluye la cartera de préstamo al consumo (*Personal Lending*) la cual se considera no estratégica. De hecho, a principios de 2016 se vendió el negocio de *Lending Club* (portal de financiación entre particulares *Peer to Peer*) por 824 millones de euros.

En cuanto a la tasa de mora, presenta niveles moderados del 3,84% (+18 pb frente al año anterior), gracias a la gestión temprana de la morosidad, fruto de la tipología de negocio. Se observa una evolución positiva del coste de crédito, cerrando el ejercicio en

el 10,72% frente al 10,97% del cierre de 2015, gracias a la nueva política de riesgos implantada en el primer trimestre, con criterios más exigentes y que está resultando en una mejor calidad del mix de la nueva producción y de su rentabilidad, así como en un menor volumen de nueva producción en préstamos de financiación de vehículos.

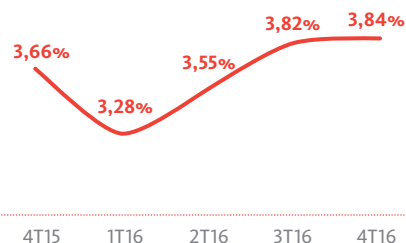
La cartera de *leasing*, negocio desarrollado exclusivamente bajo el marco del acuerdo con FCA y enfocada a un segmento de clientes de mejor perfil crediticio, presenta un crecimiento del 30,9% en el año, alcanzando los 9.120 millones de euros. Si bien desde el punto de vista de comportamiento de los clientes la evolución es favorable, el foco se encuentra actualmente en la gestión y mitigación del riesgo del valor residual del *leasing*, entendido como la diferencia entre el valor en libros de los vehículos en el momento de la firma del contrato y el potencial precio final de dichos vehículos a la finalización del mismo. Dichas acciones mitigantes se articulan bajo el marco prudente del apetito de riesgos, mediante la definición de límites, así como a través de la propia gestión del negocio, mediante la venta de los vehículos a la finalización de los contratos de manera rápida y eficiente. Actualmente se están evaluando estructuras de "*share agreements*" y acuerdos de ventas con terceros.

Gracias al crecimiento de esta cartera, comentado anteriormente, la rentabilidad continúa en niveles adecuados y la evolución de los ingresos ha sido favorable. Esto se refleja en los resultados positivos obtenidos de aquellos contratos que han vencido durante este ejercicio, así como en la valoración *mark to market* existente de los vehículos correspondientes a dicha cartera, con unas ganancias a cierre de 2016 de 67 millones de euros frente al valor contable de los mismos reflejado en libros.

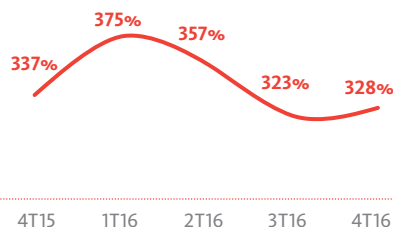


La tasa de cobertura continúa en niveles elevados, y se sitúa en el 328% frente al 337% del ejercicio anterior.

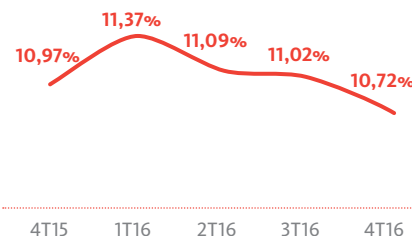
#### ■ Tasa de morosidad



#### ■ Tasa de cobertura



#### ■ Coste de crédito



SC USA continúa mostrando un creciente acceso a fuentes de financiación, con un aumento de los recursos de financiación obtenidos frente al ejercicio anterior del +7,5%.

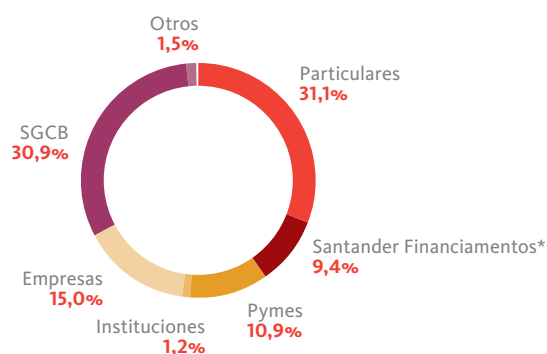
Los principales focos estratégicos se basan en continuar con la mejora del mix de cartera y su rentabilidad, en línea con lo observado durante este ejercicio 2016, así como continuar la mejora de los procesos de control y seguimiento derivados de eventos relacionados con cumplimiento regulatorio y prácticas con clientes.

#### D. 1.3.4. Brasil

El riesgo crediticio de Brasil asciende a 89,572 millones de euros, registrando un incremento del 24,1% frente al ejercicio 2015, motivado por la apreciación experimentada por el real brasileño. De este modo, Santander Brasil representa el 10,5% del total de la inversión crediticia de Grupo Santander. Cuenta con un adecuado nivel de diversificación y perfil minorista, con aproximadamente un 51,4% del crédito enfocado a particulares, financiación al consumo y pymes.

#### ■ Mix de cartera

%



\* Santander Financiamientos: unidad de financiación al consumo (principalmente vehículos).

del país, lo cual viene motivado principalmente por falta de demanda solvente, vencimientos de operaciones mayoristas (compensado parcialmente en el último trimestre con la firma de operaciones de confirming) y apreciación del real brasileño frente al dólar americano.

A lo largo del ejercicio 2016, se ha mantenido 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, impulsando al mismo tiempo la vinculación de los clientes y la digitalización. Dentro del segmento de particulares, destaca el crecimiento de la cartera hipotecaria y la cartera de préstamos con descuento en nómina a través de la marca *Olé Consignado*, así como esfuerzos comerciales dirigidos al segmento *select* y en el tercer trimestre a campañas comerciales para incrementar la exposición en tarjetas.

En cuanto a pymes, también pierden peso los productos sin garantía, como cheque especial en detrimento de otras modalidades de financiación con menor perfil de riesgo, entre las que destaca *Adquirência*. Por último, las carteras de empresas y SGCB (con posiciones destacadas en dólares en ambos casos) se han visto impactadas por la apreciación del real frente al dólar así como por la estrategia de reducir exposición en determinados sectores de materias primas (petróleo y energía, principalmente), mientras se impulsa el segmento agronegocios y la operativa de comercio exterior.

A cierre de diciembre de 2016, en moneda local se registró un descenso en torno al 1,5% en línea con el resto de bancos privados

En el siguiente cuadro 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 2016

	2016	2015	2014	16 / 15	15 / 14
<b>Particulares</b>	<b>29.200</b>	<b>23.838</b>	<b>23.131</b>	<b>22%</b>	<b>3%</b>
Hipotecas	8.069	7.677	6.321	5%	21%
Consumo	11.687	8.810	9.814	33%	(10%)
Tarjetas	5.973	5.535	5.313	8%	4%
Otros	3.472	1.816	1.683	91%	8%
<b>Santander Financiamientos</b>	<b>8.420</b>	<b>7.592</b>	<b>8.207</b>	<b>11%</b>	<b>(7%)</b>
<b>Pymes y grandes empresas</b>	<b>51.952</b>	<b>56.365</b>	<b>51.707</b>	<b>(8%)</b>	<b>9%</b>
Pymes	10.838	10.609	11.131	2%	(5%)
Empresas	13.436	15.033	13.507	(11%)	11%
Corporativa	27.678	30.723	27.069	(10%)	13%

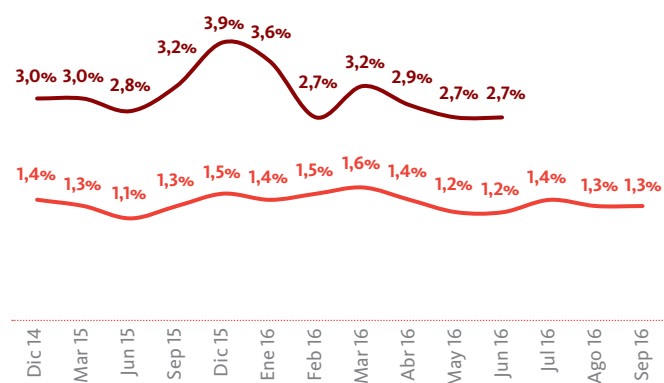
A continuación se muestran los indicadores adelantados sobre el perfil crediticio de las nuevas producciones (cosechas), sobre los que se realiza un seguimiento continuo, que confirma la resiliencia de la Entidad en este entorno macroeconómico.

Las cosechas 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 (Plan de Defensa) 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.

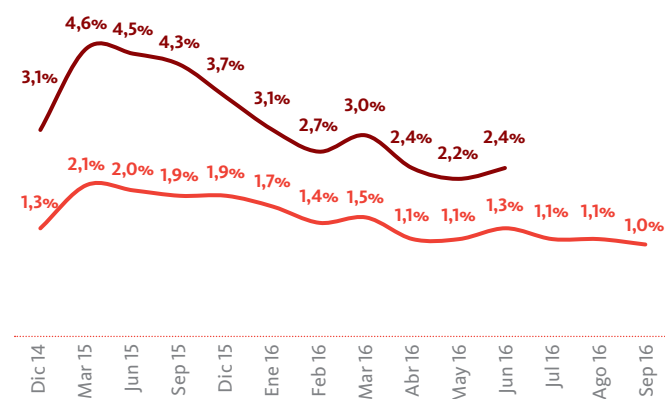
#### ● Cosechas. Evolución de la ratio Over 30\* a los tres y seis meses de la admisión de cada cosecha

En porcentaje

##### Particulares



##### Pymes<sup>1</sup>



— Over30 Mob3<sup>2</sup> — Over30 Mob6<sup>2</sup>

\* 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.

1. Atendiendo a la nueva segmentación de pymes.

2. Months on Book.



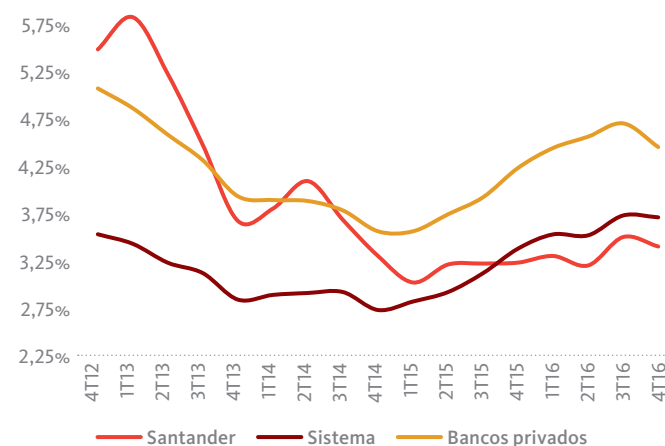
Respecto a la tasa de morosidad, se sitúa al cierre del ejercicio 2016 en el 5,90% (-8 pb respecto del año anterior). A pesar del entorno económico que atraviesa el país, las perspectivas son cada vez más optimistas como se refleja en el incremento de los índices de confianza, así como por un nivel de inflación que converge hacia el objetivo del gobierno, lo cual ha permitido en las últimas reuniones del Comité de Política Monetaria reducir el tipo de interés oficial del dinero (SELIC) después de un período de subidas. No obstante, la recuperación podría ser algo más lenta en términos de PIB y desempleo, lo cual afecta directamente a las entradas/salidas en morosidad.

Ante esta situación, Santander Brasil ha continuado reforzando su gestión de riesgos para anticipar cualquier deterioro potencial de la cartera a través del **Plan de Defensa**, ya implantado en el anterior ejercicio, el cual prosigue arrojando resultados satisfactorios. Entre dichos resultados podemos destacar el comportamiento de la cartera *retail* en términos de cumplimiento presupuestario, así como la evolución del índice *over 90* (tasa de morosidad local publicado sobre la industria financiera brasileña). En detalle, entre las medidas defensivas que componen el citado plan, destacan:

- Gestión preventiva de la irregularidad, ampliándose bajo la modalidad de descuento en nómina (consignado).
- Implantación de productos específicos de renegociación para segmentos/productos (Santander Financiamientos y crédito inmobiliario).
- Reducción de límites en productos/clientes de alto riesgo e 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 mayor tamaño.
- 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 estrictas y mecanismos de control está permitiendo a Santander Brasil fortalecer su posición durante el actual ciclo económico. Muestra de ello, y como citábamos anteriormente, es la evolución de la tasa de deterioro de la cartera crediticia (conocida localmente como tasa *over 90*), que cierra el año en el 3,40%, manteniéndose por debajo de la media de los bancos privados brasileños, la cual se sitúa en el 4,52%.

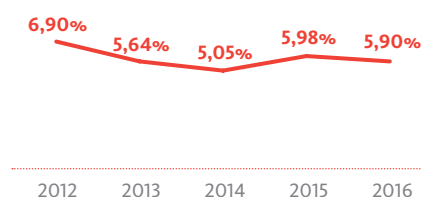
#### Over90 total



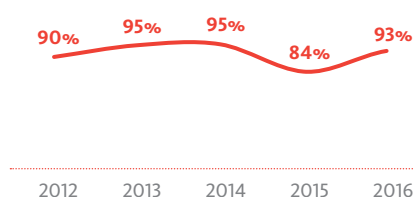
Se observa una tendencia alcista del coste de crédito, desde el 4,50% de 2015 hasta el 4,89% en 2016, motivado principalmente por los incrementos de cobertura efectuados en grupos económicos de las carteras de Empresas y SGCB (impacto generalizado en el sistema financiero local) así como por la ya comentada situación económica. No obstante, el último trimestre del año se espera constituya un punto de inflexión a partir del cual el coste de crédito se debería ir corrigiendo paulatinamente en los siguientes trimestres tras los esfuerzos realizados con anterioridad.

La tasa de cobertura se sitúa al cierre de 2016 en el 93,1% lo que supone un incremento de 9,4 pp respecto al cierre del ejercicio anterior como consecuencia de los incrementos de cobertura efectuados en personas jurídicas.

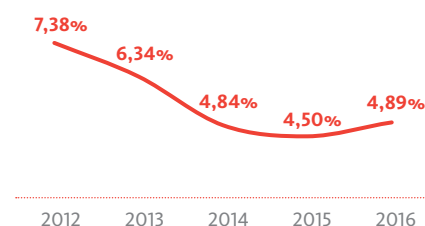
#### Tasa de morosidad



#### 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 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 (*addon*) y otra, introducida a mediados de 2014 para algunas geografías y algunos productos, que incorpora el cálculo de exposición por simulación de Montecarlo. Adicionalmente, se calcula también el capital en riesgo o pérdida inesperada, es decir, la pérdida que, una vez restada la pérdida esperada, constituye el capital económico, neto de garantías y recuperación.

A cierre de los mercados se recalculan las exposiciones ajustando todas las operaciones a su nuevo horizonte temporal, se ajusta la exposición potencial futura y se aplican las medidas de mitigación (*netting*, colateral, etc.), de manera que las exposiciones se puedan controlar diariamente contra los límites aprobados por la alta dirección. El control del riesgo se realiza mediante un sistema integrado y en tiempo real que permite conocer en cada momento el límite de exposición disponible con cualquier contrapartida, en cualquier producto y plazo y en cualquier unidad del Grupo.

#### Exposiciones en riesgo de contrapartida: Operativa *Over the Counter* (OTC) y Mercados Organizados (MMOO)

A diciembre de 2016 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 16.834 millones de euros (en términos de exposición neta es de 44.554 millones de euros) y se concentra en contrapartidas de gran calidad crediticia, de tal forma que se mantiene un 85,79% del riesgo con contrapartidas con un *rating* igual o superior a A.

Adicionalmente, a diciembre de 2016 se registran ajustes de CVA (*Credit Valuation Adjustment*) por 643,9 millones de euros (-24,3% frente a 2015), y ajustes de DVA (*Debt Valuation Adjustment*) por valor de 390,2 millones de euros (-26,4%). Las reducciones se deben principalmente a mejoras metodológicas en el cálculo de las exposiciones y a una bajada generalizada en los *spreads* crediticios<sup>14</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	0,88%
AA	7,61%
A	77,30%
BBB	11,05%
BB	3,14%
B	0,02%
RESTO	0,003%

\* *Ratings* basados en equivalencias entre *ratings* internos y *ratings* de calificadoras.

14. 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

	2016			2015			2014		
	Valor de mercado			Valor de mercado			Valor de mercado		
	Nominal	Positivo	Negativo	Nominal	Positivo	Negativo	Nominal	Positivo	Negativo
CDS protección comprada**	23.323	83	(384)	32.350	80	(529)	38.094	60	(769)
CDS protección vendida	19.032	339	(33)	26.195	428	(52)	31.565	658	(48)
<b>Total derivados de crédito</b>	<b>42.355</b>	<b>422</b>	<b>(416)</b>	<b>58.545</b>	<b>508</b>	<b>(581)</b>	<b>69.659</b>	<b>717</b>	<b>(817)</b>
Forwards renta variable	134	48	(0)	980	5	(6)	1.055	117	(17)
Opciones renta variable	15.154	448	(426)	23.564	959	(1.383)	36.616	1.403	(2.192)
Spot renta variable	234	0	(0)	20.643	794	-	19.947	421	-
Swaps renta variable	15.388	631	(461)	28	-	(1.210)	472	-	(701)
Renta variable-MMOO	36.512	-	-	6.480	-	-	8.616	-	-
<b>Total derivados de renta variable</b>	<b>67.421</b>	<b>1.127</b>	<b>(888)</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>
Forwards renta fija	6.357	37	(83)	11.340	39	(66)	3.905	3	(124)
Opciones renta fija	483	5	(2)	789	8	-	423	4	0
Spot renta fija	5.159	5	(2)	3.351	-	-	5.055	-	-
Renta fija-MMOO	349	-	-	831	-	-	1.636	-	-
<b>Total derivados de renta fija</b>	<b>12.348</b>	<b>48</b>	<b>(88)</b>	<b>16.311</b>	<b>47</b>	<b>(66)</b>	<b>11.018</b>	<b>8</b>	<b>(124)</b>
Cambios a plazo y contado	150.095	3.250	(6.588)	148.537	5.520	(3.315)	151.172	3.633	(2.828)
Opciones tipo de cambio	31.362	479	(624)	32.421	403	(644)	44.105	530	(790)
Otros derivados de cambio	606	7	(27)	189	1	(4)	354	3	(6)
Swaps tipos de cambio	510.405	25.753	(24.175)	522.287	20.096	(21.753)	458.555	14.771	(15.549)
Tipos de Cambio - MMOO	824	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total derivados de tipo de cambio</b>	<b>693.292</b>	<b>29.489</b>	<b>(31.413)</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>
Asset swaps	22.948	1.178	(758)	22.532	950	(1.500)	22.617	999	(1.749)
Call money swaps	223.005	2.006	(1.581)	190.328	2.460	(1.792)	264.723	1.228	(1.150)
Estructuras tipos de interés	7.406	2.321	(593)	8.969	2.314	(3.031)	23.491	2.215	(2.940)
Forwards tipos de interés-FRAs	370.433	41	(106)	178.428	19	(78)	171.207	13	(63)
IRS	3.182.305	92.268	(92.873)	3.013.490	85.047	(85.196)	2.899.760	95.654	(94.624)
Otros derivados tipos de interés	210.061	3.762	(2.985)	194.111	3.838	(3.208)	218.167	4.357	(3.728)
Tipo de interés-MMOO	117.080	-	-	26.660	-	-	38.989	-	-
<b>Total derivados de tipo de interés</b>	<b>4.133.238</b>	<b>101.576</b>	<b>(98.896)</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>
Materias primas	539	108	(5)	468	130	(40)	1.020	243	(112)
Materias primas-MMOO	47	-	-	59	-	-	208	-	-
<b>Total derivados de materias primas</b>	<b>586</b>	<b>108</b>	<b>(5)</b>	<b>526</b>	<b>130</b>	<b>(40)</b>	<b>1.228</b>	<b>243</b>	<b>(112)</b>
<b>Total derivados OTC</b>	<b>4.794.429</b>	<b>132.770</b>	<b>(131.706)</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>Total derivados MMOO ***</b>	<b>154.812</b>			<b>34.028</b>			<b>49.449</b>		
Repos	122.035	2.374	(2.435)	128.765	3.608	(3.309)	166.047	3.871	(5.524)
Préstamo de valores	33.547	9.449	(4.124)	30.115	10.361	(1.045)	27.963	3.432	(628)
<b>Total riesgo de contrapartida</b>	<b>5.104.823</b>	<b>144.593</b>	<b>(138.265)</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>

\* 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

	2016	2015	2014
Valor de mercado efecto <i>netting</i> <sup>2</sup>	34.998	34.210	28.544
Colateral recibido	18.164	15.450	11.284
Valor de mercado con efecto <i>netting</i> y colateral <sup>3</sup>	16.834	18.761	17.260
REC Neto <sup>4</sup>	44.554	52.148	50.077

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 (3,1 millones de euros en diciembre de 2016, 41 millones de euros en diciembre de 2015 y 71 millones de euros en 2014).

### 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**	9.113	13.413	79	717	23.323
CDS Protección vendida	7.020	11.681	54	277	19.032
<b>Total derivados de crédito</b>	<b>16.133</b>	<b>25.094</b>	<b>134</b>	<b>994</b>	<b>42.355</b>
Forwards renta variable	134	0			134
Opciones renta variable	5.400	7.520	2.111	122	15.154
Spot renta variable	234				234
Swaps renta variable	12.503	2.885			15.388
Renta variable-MMOO	10.490	24.678	1.343	0	36.512
<b>Total derivados de renta variable</b>	<b>28.761</b>	<b>35.084</b>	<b>3.455</b>	<b>122</b>	<b>67.421</b>
Forwards renta fija	6.333	24			6.357
Opciones renta fija	483				483
Spot renta fija	4.156	952	36	15	5.159
Renta fija-MMOO	349	0	0	0	349
<b>Total derivados de renta fija</b>	<b>11.321</b>	<b>976</b>	<b>36</b>	<b>15</b>	<b>12.348</b>
Cambios a plazo y contado	132.349	16.994	702	51	150.095
Opciones tipo de cambio	25.462	5.900			31.362
Otros derivados de cambio	560	46			606
Swaps tipos de cambio	186.913	178.562	106.320	38.611	510.405
Tipos de Cambio - MMOO	824	0	0	0	824
<b>Total derivados de tipo de cambio</b>	<b>346.107</b>	<b>201.501</b>	<b>107.022</b>	<b>38.662</b>	<b>693.292</b>
Asset swaps	200	1.121	1.584	20.043	22.948
Call money swaps	133.823	77.070	11.026	1.086	223.005
Estructuras tipos de interés	1.428	2.859	1.394	1.726	7.406
Forwards tipos de interés-FRAS	355.486	14.947			370.433
IRS	495.424	1.433.620	859.276	393.985	3.182.305
Otros derivados tipos de interés	38.011	107.215	50.262	14.573	210.061
Tipo de interés-MMOO	60.906	55.241	881	53	117.080
<b>Total derivados de tipo de interés</b>	<b>1.085.277</b>	<b>1.692.073</b>	<b>924.423</b>	<b>431.465</b>	<b>4.133.238</b>
Materias primas	308	1		229	539
Materias primas-MMOO	47	0	0	0	47
<b>Total derivados de materias primas</b>	<b>355</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>229</b>	<b>586</b>
<b>Total derivados OTC</b>	<b>1.415.338</b>	<b>1.874.811</b>	<b>1.032.845</b>	<b>471.434</b>	<b>4.794.429</b>
<b>Total derivados MMOO***</b>	<b>72.616</b>	<b>79.919</b>	<b>2.224</b>	<b>53</b>	<b>154.812</b>
<b>Repos</b>	<b>113.687</b>	<b>7.716</b>	<b>632</b>	<b>0</b>	<b>122.035</b>
<b>Préstamo de valores</b>	<b>26.017</b>	<b>2.751</b>	<b>95</b>	<b>4.685</b>	<b>33.547</b>
<b>Total riesgo de contrapartida</b>	<b>1.625.289</b>	<b>1.965.196</b>	<b>1.035.797</b>	<b>476.172</b>	<b>5.104.823</b>

\* Datos con criterios de gestión.

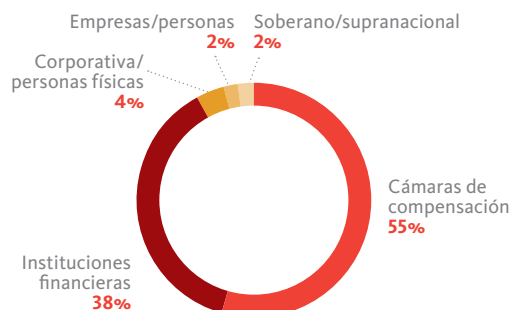
\*\* Derivados de crédito comprados incluyen coberturas sobre préstamos.

\*\*\* 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.



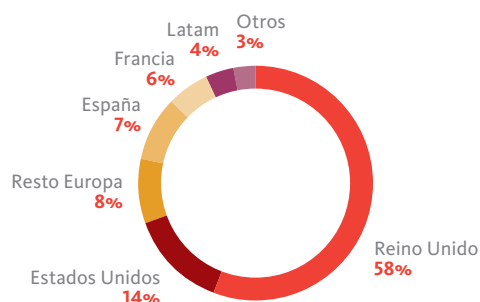
La distribución de la operativa de riesgo de contrapartida en nominales por tipo de cliente se concentra principalmente en instituciones financieras (38%) y en cámaras de compensación (55%).

#### Riesgo de contrapartida por tipo de cliente



En relación con la distribución geográfica, el 58% del nominal se corresponde con contrapartidas británicas (cuyo peso dentro del total se explica por el creciente uso de cámaras de compensación), el 14% con contrapartidas norteamericanas y el 7% con contrapartidas españolas.

#### Riesgo de contrapartida por geografía



#### Riesgo de contrapartida, mercados organizados y cámaras de compensación

Las políticas del Grupo buscan anticiparse en la medida de lo posible en la aplicación de las medidas que resultan de las nuevas regulaciones relativas a la operativa de derivados OTC, repos y préstamos de valores, tanto si se liquida por cámara de compensación central o si permanece bilateral. Así, en los últimos años se ha conseguido una gradual estandarización de la operativa OTC para realizar la liquidación y compensación a través de cámaras de toda la operativa de nueva contratación que las nuevas normativas así lo requieran, además del fomento interno del uso de sistemas de ejecución electrónica.

En cuanto a mercados organizados, aunque dentro de la gestión del riesgo de contrapartida no se considera riesgo de crédito para este tipo de operativa<sup>15</sup>, desde 2014 con la entrada en vigor de la nueva CRD IV (Directiva de Requerimientos de Capital) y CRR (Reglamento de Requerimientos de Capital), que trasponen los principios de Basilea III, de cara al cálculo de capital se calcula la exposición regulatoria de crédito para este tipo de operativa.

En los cuadros siguientes podemos ver el peso que sobre el total del riesgo de contrapartida ha adquirido la operativa liquidada por cámara a cierre de 2016 y la importante evolución que presenta la operativa liquidada por cámara desde 2014.

#### 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	38.440	90,8%	3.916	9,2%	-	0,0%	42.355
Derivados de renta variable	30.853	46%	56	0,1%	36.512	54,2%	67.421
Derivados de renta fija	11.999	97,2%	-	0,0%	349	2,8%	12.348
Derivados de tipo de cambio	691.874	99,8%	595	0,1%	823,8	0,1%	693.292
Derivados de tipo de interés	1.401.135	33,9%	2.615.023	63,3%	117.080,1	2,8%	4.133.238
Derivados de materias primas	539	92,0%	-	0,0%	46,8	8,0%	586
Repos	92.272	75,6%	29.763	24,4%	-	0,0%	122.035
Préstamo de valores	33.543	100%	4	0,0%	-	0,0%	33.547
<b>Total general</b>	<b>2.300.653</b>		<b>2.649.358</b>		<b>154.812</b>	<b>3,0%</b>	<b>5.104.823</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.

15. 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

	2016	2015	2014
Derivados de crédito	3.916	1.778	1.764
Derivados de renta variable	36.568	6.522	8.686
Derivados de renta fija	349	896	1.651
Derivados de tipo de cambio	1.419	11.755	484
Derivados de tipo de interés	2.732.103	2.069.802	1.778.261
Derivados de materias primas	47	59	208
Repos	29.763	44.679	57.894
Préstamo de valores	4	-	-
<b>Total general</b>	<b>2.804.170</b>	<b>2.135.489</b>	<b>1.848.948</b>

\* Datos con criterios de gestión.

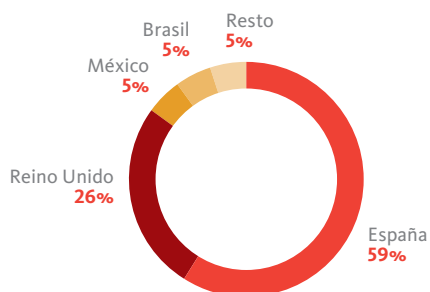
El Grupo gestiona activamente la operativa no liquidada por cámara tratando de optimizar su volumen, dados los requisitos de márgenes y capital que las nuevas regulaciones imponen sobre ella.

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 18.164 millones de euros (de los cuales 12.870 millones de euros corresponden a colateral recibido por operativa de derivados), siendo mayoritariamente efectivo (77,4%), 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 93.279 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*	11.860	14.772	32.848	3.168	<b>62.648</b>
Avales técnicos	4.976	8.379	952	431	<b>14.738</b>
Avales financieros y comerciales	4.311	4.636	3.416	2.907	<b>15.271</b>
Comercio exterior**	344	254	25	0	<b>622</b>
<b>Total general</b>	<b>21.492</b>	<b>28.041</b>	<b>37.241</b>	<b>6.505</b>	<b>93.279</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>16</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 19.984 millones de euros<sup>17</sup> y protección vendida por 19.029 millones de euros.

A 31 de diciembre de 2016, la sensibilidad de la actividad de crédito a incrementos de *spreads* de 1 punto básico era -4,1 millones de euros, mientras que el VaR promedio a finales del 2016 ascendió a 1,7 millones de euros, inferior al de 2015 (2,4 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 políticas de riesgo y revisa los niveles de exposición

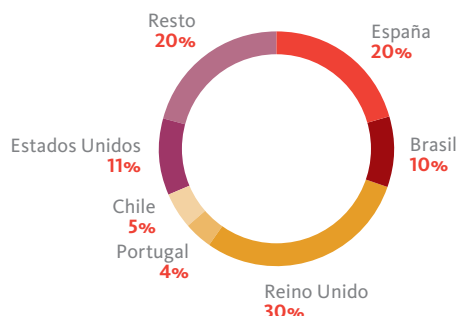
16. La definición y metodología de cálculo del VaR se encuentra en el apartado D.2.2.2.1. *Value at Risk* (VaR) de este Informe.

17. Este dato no incluye CDS por aproximadamente 2.389 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.

apropiados para la adecuada gestión del grado de concentración de las carteras de riesgo crediticio.

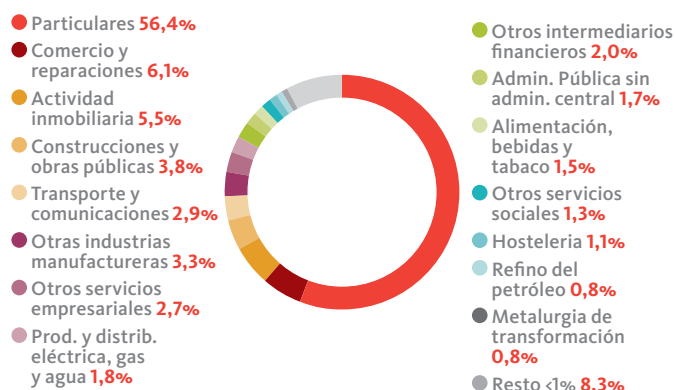
En términos geográficos el riesgo de crédito con clientes se encuentra diversificado en los principales mercados donde el Grupo tiene presencia, como se observa en el siguiente gráfico.

#### ■ Riesgo de crédito con clientes



El 56% del riesgo de crédito del Grupo corresponde a clientes particulares, que por su propia naturaleza presentan un alto nivel de diversificación. Adicionalmente, desde el punto de vista sectorial la cartera del crédito del Grupo se encuentra bien distribuida sin concentraciones relevantes en sectores específicos. En el siguiente gráfico se muestra la distribución sectorial a cierre de año.

#### ■ 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, después de aplicar técnicas de mitigación del riesgo, ningún grupo alcanza los umbrales anteriormente mencionados.

Por su parte, la exposición crediticia regulatoria con los 20 mayores grupos dentro del ámbito de grandes riesgos representaba un 4,7% del riesgo crediticio dispuesto con clientes (inversión más riesgos de firma).

La división de Riesgos 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 por balanza de pagos, etc.).

A 31 de diciembre de 2016, la exposición susceptible de provisionar por riesgo país ascendía a 181 millones de euros (193 millones de euros en 2015). El fondo de cobertura a diciembre 2016 era de 29 millones de euros frente a los 25 millones del periodo anterior. Destacar que a lo largo de 2016 Argentina pasa a considerarse Grupo 4 en lugar de Grupo 5 según la clasificación de Banco de España<sup>18</sup>.

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 el Grupo, presenta algunas diferencias respecto del solicitado por la Autoridad Bancaria Europea (EBA) de cara a sus ejercicios periódicos de stress. Las más significativas se encuentran en que el criterio de la 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.

18. La tipología de países para cada grupo de riesgo se define en la circular nº 4/2004 de Banco de España.



La exposición al riesgo soberano (según criterio aplicado en el Grupo) se deriva principalmente de las obligaciones a las que están sujetos los bancos filiales de constitución de determinados depósitos en los correspondientes bancos centrales, de la constitución de depósitos con los excedentes de liquidez y de carteras de renta fija mantenidas dentro de la estrategia de gestión del riesgo de interés estructural del balance y en libros de negociación en las tesorías. La amplia mayoría de dichas exposiciones se materializan en moneda local y se financian sobre la base de los depósitos de clientes captados localmente, también denominados en moneda local.

La exposición en soberano local pero en divisas diferentes a la oficial del país de emisión es poco relevante (14.477 millones de euros, el 6,5% del total de riesgo soberano), y menos aún la exposición en emisores soberanos no locales, que suponen riesgo *cross-border* (2.028 millones de euros, el 0,90% 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>19</sup>.

#### Exposición por nivel de *rating*

%	30 dic. 2016	31 dic. 2015	31 dic. 2014
<b>AAA</b>	16%	34%	29%
<b>AA</b>	17%	4%	4%
<b>A</b>	29%	22%	28%
<b>BBB</b>	8%	33%	32%
<b>Menos de BBB</b>	30%	7%	7%

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 (Brasil, Reino Unido,...).

Si nos atenemos al criterio de la EBA comentado anteriormente, la exposición a administraciones públicas en los cierres de los últimos tres años se muestra en las tablas inferiores<sup>20</sup>.

La exposición es moderada y mantiene una tendencia ascendente durante 2016. 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 (3,5% a diciembre de 2016).

#### Exposición al riesgo soberano (criterio EBA)

Millones de euros

##### 31 dic 2016

	Cartera				
	Nego- ciación y otros a VR	Dispo- nible para la venta	Inversión crediticia	Cartera de inversión a vcto.	Exposición directa neta total
España	9.415	23.415	11.085	1.978	<b>45.893</b>
Portugal	(58)	5.982	1.143	4	<b>7.072</b>
Italia	1.453	492	7	0	<b>1.952</b>
Grecia	0	0	0	0	<b>0</b>
Irlanda	0	0	0	0	<b>0</b>
Resto zona euro	(1.171)	751	79	0	<b>(341)</b>
Reino Unido	475	1.938	7.463	7.764	<b>17.639</b>
Polonia	287	5.973	30	0	<b>6.290</b>
Resto Europa	0	502	289	0	<b>791</b>
Estados Unidos	1.174	3.819	720	0	<b>5.713</b>
Brasil	4.044	16.098	1.190	2.954	<b>24.286</b>
México	2.216	5.072	3.173	0	<b>10.461</b>
Chile	428	2.768	330	0	<b>3.525</b>
Resto de América	134	497	541	0	<b>1.172</b>
Resto del mundo	1.903	889	683	0	<b>3.475</b>
<b>Total</b>	<b>20.300</b>	<b>68.197</b>	<b>26.732</b>	<b>12.701</b>	<b>127.930</b>

##### 31 dic 2015

	Cartera				
	Nego- ciación y otros a VR	Dispo- nible para la venta	Inversión crediticia	Cartera de inversión a vcto.	Exposición directa neta total
España	8.954	26.443	11.272	2.025	<b>48.694</b>
Portugal	104	7.916	1.987	0	<b>10.007</b>
Italia	2.717	0	0	0	<b>2.717</b>
Grecia	0	0	0	0	<b>0</b>
Irlanda	0	0	0	0	<b>0</b>
Resto zona euro	(211)	143	69	0	<b>1</b>
Reino Unido	(786)	5.808	141	0	<b>5.163</b>
Polonia	13	5.346	42	0	<b>5.401</b>
Resto Europa	120	312	238	0	<b>670</b>
Estados Unidos	280	4.338	475	0	<b>5.093</b>
Brasil	7.274	13.522	947	2.186	<b>23.929</b>
México	6.617	3.630	272	0	<b>10.519</b>
Chile	193	1.601	3.568	0	<b>5.362</b>
Resto de América	155	1.204	443	0	<b>1.802</b>
Resto del mundo	3.657	1.687	546	0	<b>5.890</b>
<b>Total</b>	<b>29.087</b>	<b>71.950</b>	<b>20.000</b>	<b>4.211</b>	<b>125.248</b>

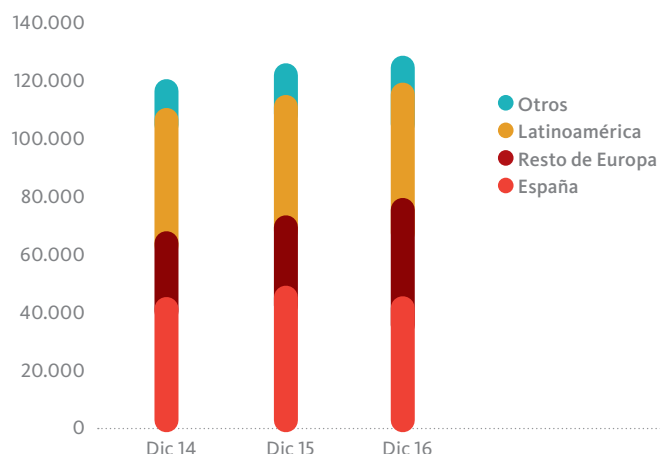
19. Se emplean *ratings* internos.

20. Adicionalmente al 31 de diciembre de 2016, el Grupo mantenía exposiciones directas netas en derivados cuyo valor razonable ascendía a 2.505 millones de euros, así como exposición indirecta neta en derivados cuyo valor razonable ascendía a 2 millones de euros.

La exposición soberana en Latinoamérica se produce en su práctica totalidad en moneda local, siendo ésta 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 promueve la protección, la conservación y recuperación del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático. Para ello, Santander analiza los riesgos sociales y ambientales de sus operaciones de financiación en el marco de sus políticas de sostenibilidad. Estas políticas fueron actualizadas a finales de 2015 tras un intenso proceso de revisión teniendo en cuenta las mejores prácticas y estándares internacionales.

Durante 2016 se llevó a cabo un proceso intenso de comunicación y difusión de las nuevas versiones, se intensificó la coordinación entre los diferentes equipos afectados y se mejoraron procesos internos para aplicar los nuevos requerimientos de las políticas sociales y ambientales. Se desarrolló documentación de apoyo para los equipos de negocio y riesgos y se realizó un curso de formación impartido por expertos externos dirigido a las áreas implicadas en la implementación de las políticas en sectores sensibles como energía y *soft commodities* (relacionadas con sector primario), así como en otros sectores como el minero-metalúrgico y químico. El curso alcanzó una participación registrada de 440 alumnos de multitud de geografías donde está presente el Grupo.

El proceso de implementación de las políticas en todo el Grupo se ha realizado mediante la creación de grupos de trabajo de riesgo socio-ambiental en las principales geografías donde opera Banco Santander y presididos por el *Chief Compliance Officer*. Estos grupos se crearon como réplica del grupo de trabajo corporativo presidido por la *Group Chief Compliance Officer* y en el que participan todas las funciones implicadas en la originación, revisión y toma de decisiones con el fin de consensuar el entendimiento y opinión respecto de las operaciones y clientes afectados por las políticas.

Además, Grupo Santander y sin perjuicio de lo anterior, aplica los Principios del Ecuador (PdE), a los que está adherido desde 2009, a las operaciones de Project Finance y financiación corporativa con destino conocido, incluyendo los préstamos puentes previos a la concesión de financiación de proyectos y aquellas financiaciones corporativas destinadas a la construcción o remodelación de un proyecto concreto.

#### » 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.

La gestión del riesgo de crédito está construida en torno a un sólido modelo organizativo y de gobierno en el que 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 riesgo de crédito.

Dentro del ámbito exclusivo de riesgo de crédito, el comité de control de riesgo de crédito es el órgano colegiado responsable de la supervisión y control del riesgo de crédito de Grupo Santander.

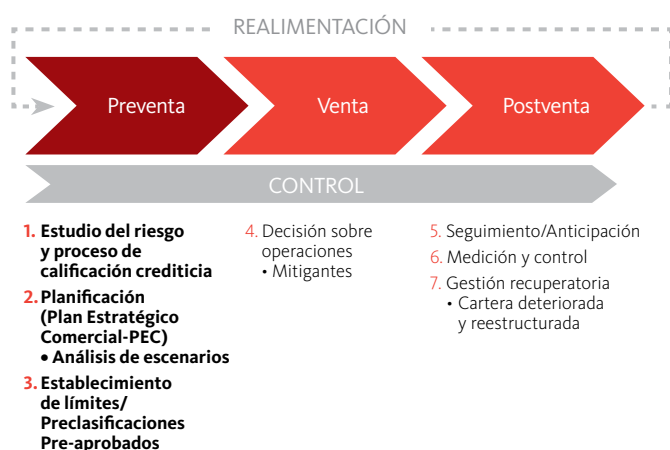
31 dic 2014

	Cartera			Exposición directa neta total
	Negociación y otros a VR	Disponible para la venta	Inversión crediticia	
España	5.778	23.893	15.098	<b>44.769</b>
Portugal	104	7.811	589	<b>8.504</b>
Italia	1.725	0	0	<b>1.725</b>
Grecia	0	0	0	<b>0</b>
Irlanda	0	0	0	<b>0</b>
Resto zona euro	(1.070)	3	1	<b>(1.066)</b>
Reino Unido	(613)	6.669	144	<b>6.200</b>
Polonia	5	5.831	30	<b>5.866</b>
Resto Europa	1.165	444	46	<b>1.655</b>
Estados Unidos	88	2.897	664	<b>3.649</b>
Brasil	11.144	17.685	783	<b>29.612</b>
México	2.344	2.467	3.464	<b>8.275</b>
Chile	593	1.340	248	<b>2.181</b>
Resto de América	181	1.248	520	<b>1.949</b>
Resto del mundo	4.840	906	618	<b>6.364</b>
<b>Total</b>	<b>26.284</b>	<b>71.194</b>	<b>22.205</b>	<b>119.683</b>

Su objetivo es ser un instrumento para el control efectivo del riesgo de crédito, asegurando y asesorando al Chief Risk Officer y al comité de control de riesgos, que el riesgo de crédito se gestiona conforme al nivel de apetito de riesgo del Grupo aprobado por el consejo de administración, lo que incluye la identificación y seguimiento del riesgo de crédito tanto actual como emergente y su impacto en el perfil de riesgo del Grupo.

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.

Cada una de estas fases está asociada a diferentes modelos de decisión, entendidos como la concreción de los objetivos de negocio y la política de crédito que los sustenta en una secuencia lógica asociada a un evento de decisión, y que tienen como objetivo la toma de decisiones aplicando las políticas de crédito definidas por la Entidad.



#### 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 calificación crediticia de clientes. Estos modelos se emplean tanto en el segmento SGCB – Santander Global Corporate Banking (soberano, entidades financieras, empresas corporativas), empresas e instituciones, como en el segmento pymes y particulares.

En el caso de los clientes de SGCB, empresas y pymes con tratamiento individualizado, los modelos de calificación se conocen como *rating* y en particulares y pymes con tratamiento estandarizado, como modelos de *scoring*.

El *rating* es el resultado de la aplicación de algoritmos matemáticos que incorporan un módulo cuantitativo basado en ratios de balance o variables macroeconómicas, y un módulo cualitativo 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 indicadores previamente establecidos en los sistemas automáticos de alerta y en los clientes objeto de un seguimiento más intenso. De igual modo, también se revisan las propias herramientas de calificación para poder ajustar con precisión la calificación que asignan.

El *scoring* es un sistema de evaluación automática de solicitudes de operaciones de crédito, de tal forma que se asigna automáticamente una valoración individualizada del cliente para proceder a la toma de decisiones de crédito, tal y 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), que nace como una iniciativa conjunta entre el área comercial y riesgos.

El Plan Estratégico Comercial (PEC), entendido como un modelo de gestión que articula la planificación y el control de las carteras de crédito en el Grupo, se ha convertido en una dinámica de trabajo en la que de manera integrada y coordinada participan todos los intervinientes necesarios en la gestión de las carteras de crédito (riesgos, negocio, control de gestión, capital, gestión financiera). Esta forma de trabajo permite la planificación e integración entre las estrategias comerciales y las políticas de crédito en base al apetito de riesgo, así como la verificación de la disposición de los medios necesarios para la consecución de los presupuestos de cada negocio.

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 análisis de escenarios, normalmente con un horizonte temporal de tres años, se realizan sobre todas las carteras relevantes del Grupo. El proceso para ejecutarlos se estructura mediante los siguientes pasos principales:

- Definición de **escenarios de referencia**, tanto el central o más probable (escenario base) como escenarios económicos más ácidos que, aunque más improbables, puedan ser posibles (escenarios de *stress*). En el caso de los escenarios de *stress* se define uno a nivel global donde se describe una situación de crisis mundial y la manera en que afecta a cada una de las principales geografías donde tiene presencia el Grupo. 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.

Estos escenarios, con carácter general, son definidos por el Servicio de Estudios en coordinación con cada unidad teniendo como referencia los datos publicados por los principales organismos internacionales. Los escenarios van acompañados de un racional y son contrastados y revisados por todas las áreas intervinientes en el proceso de simulación.

- Determinación del valor de los **parámetros de riesgo** (probabilidad de *default*, pérdida en *default*) ante los distintos escenarios definidos. Estos parámetros se obtienen a través de **modelos estadísticos econométricos** desarrollados internamente, basados en la historia de impagos y pérdidas de las carteras para las que se desarrollan y su relación con las series históricas de variables macroeconómicas. 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 de *stress test* siguen el mismo ciclo de desarrollo, validación y gobernanza que el resto de modelos internos del Grupo y 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.

- 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 y racional 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.
- Asimismo, el proceso se completa con un conjunto de **controles y contrastes** que aseguran la adecuación de las métricas y cálculos.

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/ Preclasificados y pre-aprobados

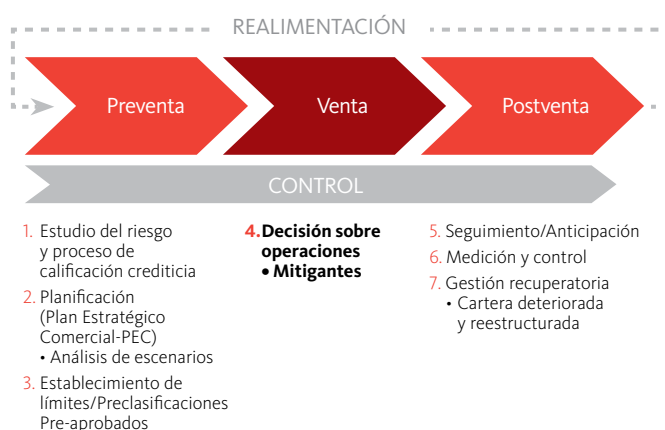
La planificación y el establecimiento de límites se realiza mediante documentos acordados entre las áreas de negocio y riesgos y aprobados por el comité ejecutivo de riesgos o comités delegados por este en los que se plasman los resultados esperados del negocio en términos de riesgo y rentabilidad, así 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.).

En el ámbito de particulares y pymes, cuando concurren determinadas características también se establecen límites con visión cliente. El objetivo es la determinación de aquellas operaciones pre-aprobadas para clientes, así como de operaciones preconcedidas para potenciales clientes en las diferentes campañas y políticas de fomento del uso del límite. Por ejemplo, la venta de un producto específico, el ofrecimiento de aumentar los límites operacionales, la venta de créditos al consumo adaptados a cada cliente, etc.



#### D. 1.5.4. Decisión sobre operaciones

La fase de venta está constituida por el proceso de decisión, que tiene por objeto el análisis y la resolución de operaciones, siendo la aprobación por parte de riesgos un requisito previo antes de la contratación de cualquier operación de riesgo. Este proceso debe tener en cuenta las políticas definidas de aprobación de operaciones y tomar en consideración tanto el apetito de riesgo como aquellos elementos de la operación que resultan relevantes en la búsqueda del equilibrio entre riesgo y rentabilidad.

En el ámbito de particulares, 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, de manera coherente y en función de información sobre las características de dicha operación y características de su titular.

Como se ha indicado anteriormente, es el modelo de admisión donde se decide sobre la operación a partir de los límites pre-aprobados en los modelos de preventa y contrastando, con información adicional y/o actualizada como los ficheros de información interna y externa. En caso de no disponer de un límite pre-aprobado, la operación se analiza directamente en el modelo de no pre-aprobados.

En el ámbito de empresas y SGCB, y como se ha indicado anteriormente, en la etapa previa de establecimiento de límites se podrán seguir dos caminos diferenciados, dando lugar a distintos tipos de decisión:

- 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 SGCB.
- 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.

#### Técnicas de mitigación del riesgo de crédito

Grupo Santander aplica diversas formas de reducción del riesgo de crédito en función, entre otros factores, del tipo de cliente y producto. Como veremos a continuación, algunas son propias de una operación en concreto (por ejemplo, garantías inmobiliarias), mientras que otras aplican a conjuntos de operaciones (por ejemplo, *netting* y colateral).

Las distintas técnicas de mitigación pueden agruparse en las siguientes categorías:

#### Determinación de un saldo neto por contraparte

El concepto de *netting* se refiere a la posibilidad de determinar un saldo neto entre operaciones de un mismo tipo, bajo el paraguas de un acuerdo marco como el ISDA o similar.

Consiste en la agregación de los valores de mercado positivos y negativos de las operaciones de derivados que Santander tiene con una determinada contraparte, 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.

De esta forma, los diferentes tipos de garantía podrán ser:

- Garantía pignoratícia/activos financieros: operación con garantía real en la que los activos recibidos en garantía son instrumentos de deuda, de patrimonio u otros activos financieros.
- Garantía hipotecaria inmobiliaria: operación con garantía hipotecaria, ordinaria o de máximo, sobre activos inmobiliarios.
- Resto de garantías reales: operación con una garantía real distinta de las descritas anteriormente.

Por norma general, y desde el punto de vista de la admisión de riesgos, será la capacidad de reembolso la que prime en la toma de la decisión, sin que ello suponga un impedimento en el requerimiento del mayor nivel de garantías reales o personales posibles. 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 contraparte a favor de otra para garantizar/ reducir el riesgo de crédito de contraparte 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 contraparte.

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 la política de gestión de garantías, 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.
- La trazabilidad de los bienes/activos objeto de la garantía

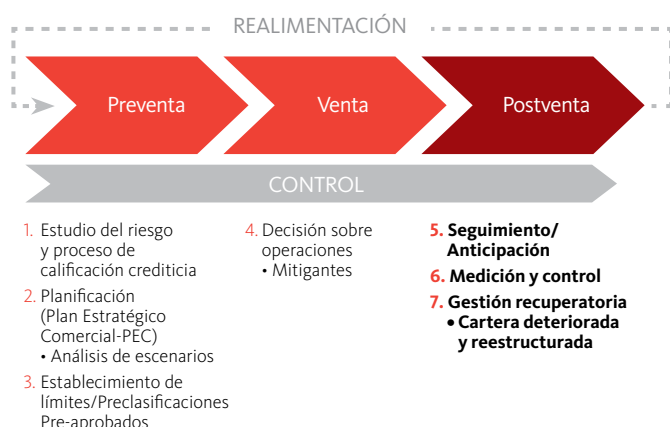
#### Garantías personales y derivados de crédito

Esta tipología de garantías se corresponde con aquellas que colocan a un tercero ante la necesidad de responder por obligaciones adquiridas por otro frente al Grupo. Incluye por ejemplo fianzas, avales, *stand-by letters of credit*, etc. Sólo se podrán reconocer, a efectos de cálculo de capital, aquellas garantías aportadas por terceros que cumplan con los requisitos mínimos establecidos por el supervisor.

Los derivados de crédito son instrumentos financieros cuyo objetivo principal consiste en cubrir el riesgo de crédito comprando protección a un tercero, por lo que el banco transfiere el riesgo del

emisor del subyacente. Los derivados de crédito son instrumentos OTC (*over the counter*), es decir, se negocian en mercados no organizados. Las coberturas con derivados de crédito, realizadas principalmente mediante *credit default swaps*, se contratan con entidades financieras de primera línea.

La información sobre técnicas de mitigación puede verse en el apartado Técnicas de reducción de riesgo de crédito del Informe con relevancia prudencial (Pilar III). También se puede consultar más detalle de derivados de crédito en la sección Actividad en derivados de crédito del apartado 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 empresas y pymes con analista asignado, la función se concreta, entre otras tareas, en la identificación y seguimiento de firmas cuya situación amerita una mayor intensidad en el seguimiento, las revisiones de *ratings* y el seguimiento continuo de indicadores.

En función del nivel de preocupación de las circunstancias observadas se distinguen cuatro grados (extinguir, afianzar, reducir y seguir). La inclusión de una posición en alguno de estos cuatro grados 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 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 son la propia labor de seguimiento, la decisión del gestor comercial que tutela la firma, la entrada en funcionamiento del sistema establecido de alarmas automáticas, o las revisiones realizadas por auditoría.

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 mediante alertas automáticas 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 planes estratégicos.

#### D. 1.5.6. Medición y control

Adicionalmente al seguimiento de la calidad crediticia de los clientes, Santander establece los procedimientos de control necesarios para analizar la cartera actual y su evolución, a través de las distintas fases del riesgo de crédito.

La función se desarrolla a través de una visión integral del riesgo de crédito, 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.

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, y alineados con el apetito establecido 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)

A diferencia de la morosidad, la **VMG** hace referencia al total de la cartera deteriorada en un período, con independencia de la situación en la que se encuentre la misma (dudoso y fallido). Esto hace que la métrica sea un *driver* principal a la hora de establecer medidas para la gestión de la cartera. La VMG y sus componentes juegan un rol determinante como variables de seguimiento.

La VMG se mide como resultado del saldo final menos el saldo inicial de la morosidad del período considerado, más los fallidos de este período, menos los activos en suspenso recuperados de idéntico período.

Es una medida agregada a nivel cartera y con carácter anticipativo que permite reaccionar ante deterioros observados en la evolución de la morosidad.

##### • PE (pérdida esperada) y capital

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.



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 optimizar su uso. Para mayor detalle, consultar el capítulo D.8. Riesgo de capital.

#### 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 recuperatoria 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 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 (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 ventas que permiten maximizar la recuperación y reducir el *stock* en balance a un ritmo 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 [pág. 215-216].

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 [pág. 217-229] y los riesgos estructurales [pág. 229-234], 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 filiales en monedas no euro, así como préstamos, valores y derivados denominados en moneda extranjera.
- El **riesgo de renta variable** es la sensibilidad del valor de las posiciones abiertas en títulos de renta variable ante movimientos adversos en los precios de mercado de los mismos o en las expectativas de dividendos futuros. Entre otros instrumentos, afecta a posiciones en acciones, índices de renta variable, bonos

convertibles y derivados sobre subyacentes de renta variable (*put, call, equity swaps, etc.*).

- El **riesgo de spread crediticio** es el riesgo o sensibilidad del valor de las posiciones abiertas en títulos de renta fija o en derivados de crédito ante los movimientos en las curvas de *spread* crediticio o en las tasas de recuperación (TR) asociadas a emisores y tipos de deuda concretos. El *spread* es un diferencial entre instrumentos financieros que cotizan con un margen sobre otros instrumentos de referencia, principalmente TIR de valores del Estado y tipos de interés interbancario.
- El **riesgo de precio de materias primas** es el derivado del efecto que tengan los cambios potenciales en los precios de materias primas. La exposición en el Grupo a este riesgo no es relevante y está concentrada en operaciones de derivados sobre materias primas con clientes.
- El **riesgo de volatilidad** es el riesgo o sensibilidad del valor de la cartera ante cambios en la volatilidad de los factores de riesgo: tipos de interés, tipos de cambio, acciones, *spreads* de crédito y materias primas. Se incurre en este riesgo en los instrumentos financieros que tienen como variable en su modelo de valoración la volatilidad. El caso más significativo son las carteras de opciones financieras.

Todos estos riesgos de mercado se pueden mitigar parcial o totalmente mediante el uso de derivados como opciones, futuros, *forwards* y *swaps*.

Adicionalmente hay **otros tipos de riesgos de mercado**, cuya cobertura es más compleja. Son los siguientes:

- **Riesgo de correlación.** Se define como la sensibilidad del valor de la cartera ante cambios en la relación que existe entre factores de riesgo (correlación), ya sean del mismo tipo (por ejemplo, entre dos tipos de cambio) o de distinta naturaleza (por ejemplo, entre un tipo de interés y el precio de una materia prima).
- **Riesgo de liquidez de mercado.** Riesgo de que una Entidad del Grupo o el Grupo en su conjunto no sea capaz de deshacer o cerrar una posición a tiempo sin impactar en el precio de mercado o en el coste de la transacción. El riesgo de liquidez de mercado puede ser causado por la reducción del número de creadores de mercado o de inversores institucionales, la ejecución de grandes volúmenes de operaciones y la inestabilidad de los mercados, aumentando con la concentración existente en ciertos productos y monedas.
- **Riesgo de prepago o cancelación.** Cuando en determinadas operaciones la relación contractual permite, de forma explícita o implícita, la cancelación anticipada antes del vencimiento sin negociación, existe el riesgo de que los flujos de caja tengan que ser reinvertidos a un tipo de interés potencialmente más bajo. Afecta principalmente a préstamos o valores hipotecarios.
- **Riesgo de aseguramiento.** Aparece como consecuencia de la participación de una entidad en el aseguramiento de una colocación de títulos u otro tipo de deuda, asumiendo el riesgo de pasar a poseer parcialmente la emisión o el préstamo como

consecuencia de la no colocación del total de la misma entre los potenciales compradores.

Por otro lado, también dependen de los movimientos en los factores de mercado el **riesgo de pensiones** y el **riesgo actuarial**, que se describen más adelante.

En función de la finalidad de riesgo, las actividades se segmentan de la siguiente forma:

- a) **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.
- b) **Riesgos estructurales:** distinguimos entre los riesgos de balance y los riesgos de pensiones y actuarial:
  - b.1) **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 recurrencia al margen financiero de la actividad comercial y al valor económico del Grupo, manteniendo unos niveles adecuados de liquidez y solvencia. Son los riesgos siguientes:
    - **Riesgo de interés estructural:** surge debido a los desfases existentes en los vencimientos y reprecación de todos los activos y pasivos del balance.
    - **Riesgo de cambio estructural/cobertura de resultados:** riesgo de tipo de cambio consecuencia de que a la divisa en la que se realiza la inversión es distinta del euro tanto en las empresas consolidables como en las no consolidables (tipo de cambio estructural). Adicionalmente, se incluyen bajo este epígrafe las posiciones de cobertura de tipo de cambio de resultados futuros generados en monedas diferentes al euro (cobertura de resultados).
    - **Riesgo de renta variable estructural:** se recogen bajo este epígrafe las inversiones a través de participaciones de capital en compañías que no consolidan, financieras y no financieras, así como por las carteras disponibles para la venta formadas por posiciones en renta variable.
  - b.2) **Riesgos de pensiones y actuarial**
    - **Riesgo de pensiones:** riesgo asumido por la entidad en relación a los compromisos de pensiones con sus empleados. Radica en la posibilidad de que el fondo no cubra estos compromisos en el periodo de devengo de la prestación y la rentabilidad obtenida por la cartera no sea suficiente y obligue al Grupo a incrementar el nivel de aportaciones.
    - **Riesgo actuarial:** pérdidas inesperadas producidas como consecuencia de un incremento en los compromisos con los tomadores del seguro, así como las pérdidas derivadas de un incremento no previsto en los gastos.



## » D.2.2. Riesgo de mercado de negociación

### D.2.2.1. Principales magnitudes y evolución

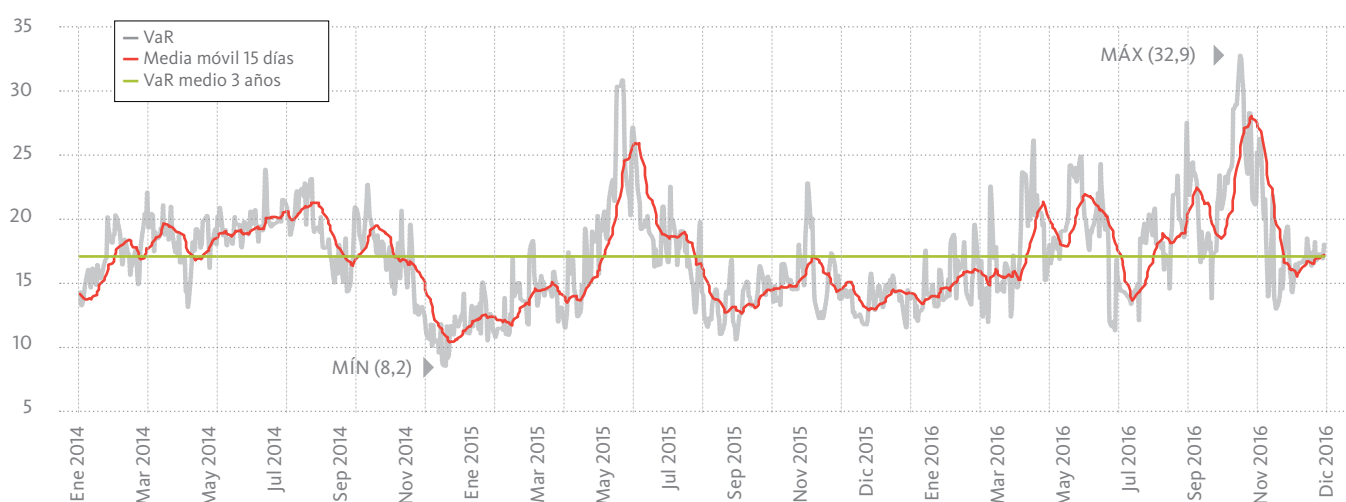
El perfil de riesgo de negociación de Grupo Santander se mantuvo moderadamente bajo en 2016 en línea con los ejercicios anteriores, debido a que históricamente la actividad del Grupo ha estado centrada en dar servicio a sus clientes, a la limitada exposición a activos estructurados complejos y a la diversificación geográfica y por factor de riesgo.

#### D.2.2.1.1. Análisis del VaR<sup>21</sup>

Durante 2016, el Grupo 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 a pesar de lo volátil que se ha mostrado el mercado debido a los distintos sucesos ocurridos durante el año (Brexit, elecciones generales en España y EE.UU., situación político-económica en Brasil, referéndum constitucional en Italia), ha evolucionado en torno a la media de los tres últimos años y ha terminado 2016 en 17,9 millones de euros<sup>22</sup>.

### ● Evolución VaR 2014-2016

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal un día



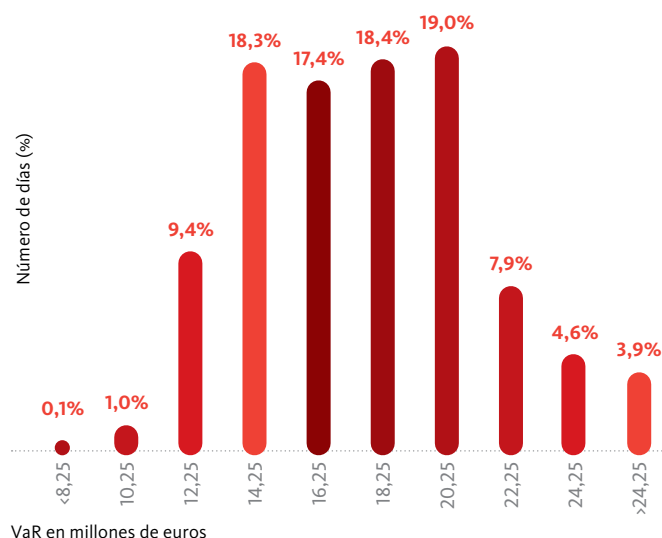
En 2016 el VaR ha fluctuado entre 11,1 y 32,9 millones de euros. Las variaciones más significativas han estado ligadas a los cambios en la exposición a tipo de cambio y tipo de interés así como a la volatilidad del mercado.

El VaR medio en 2016, 18,3 millones de euros, ha sido muy similar al asumido los dos años anteriores (15,6 millones de euros en 2015 y 16,9 millones de euros en 2014).

El siguiente histograma describe la distribución de frecuencias que ha tenido el riesgo medido en términos de VaR durante el periodo 2014 a 2016. Puede observarse la acumulación de días con niveles entre 8,25 y 24,25 millones de euros (96%). Los valores mayores de 24,25 millones de euros (3,9%) se concentran en períodos 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 de ambas monedas.

### ● Histograma de riesgo VaR

VaR al 99% con horizonte temporal un día  
Número de días (%) en cada rango



21. 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).

22. 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 17,8 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 2016 y el *Expected Shortfall* (ES) al 97,5%<sup>23</sup> a cierre de 2016:

● **Estadísticas de VaR y *Expected Shortfall* por factor de riesgo<sup>24, 25</sup>**  
Millones de euros. VaR al 99% y ES al 97,5% con horizonte temporal un día

	2016					2015		2014	
	VaR (99%)				ES (97,5%)	VaR		VaR	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>Total</b>	<b>11,1</b>	<b>18,3</b>	<b>32,9</b>	<b>17,9</b>	<b>17,6</b>	<b>15,6</b>	<b>13,6</b>	<b>16,9</b>	<b>10,5</b>
Total negociación									
Efecto diversificación	(3,6)	(10,3)	(20,9)	(9,6)	(9,5)	(11,1)	(5,8)	(13,0)	(9,3)
Tipo de interés	8,9	15,5	23,1	17,9	16,8	14,9	12,7	14,2	10,5
Renta variable	1,0	1,9	3,3	1,4	1,7	1,9	1,1	2,7	1,8
Tipo de cambio	3,3	6,9	13,3	4,8	4,9	4,5	2,6	3,5	2,9
Spread de crédito	2,4	4,2	7,4	3,3	3,6	5,2	2,9	9,3	4,6
Materias primas	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	0,1
<b>Total</b>	<b>6,0</b>	<b>9,0</b>	<b>19,5</b>	<b>9,4</b>	<b>9,1</b>	<b>11,6</b>	<b>11,1</b>	<b>12,2</b>	<b>7,3</b>
Europa									
Efecto diversificación	(3,7)	(9,1)	(18,1)	(7,6)	(7,7)	(8,3)	(5,6)	(9,2)	(5,5)
Tipo de interés	5,0	8,2	14,9	9,1	8,6	10,6	10,9	8,9	6,2
Renta variable	0,9	1,6	2,8	1,5	1,6	1,4	1,0	1,7	1,0
Tipo de cambio	1,5	4,1	13,2	3,0	3,2	3,3	1,9	2,9	1,5
Spread de crédito	2,1	4,1	7,0	3,4	3,3	4,4	2,8	7,6	3,9
Materias primas	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,1	0,3	0,1
<b>Total</b>	<b>5,9</b>	<b>13,7</b>	<b>26,9</b>	<b>13,5</b>	<b>14,4</b>	<b>10,6</b>	<b>9,7</b>	<b>12,3</b>	<b>9,8</b>
Latinoamérica									
Efecto diversificación	(0,6)	(3,6)	(15,1)	(2,7)	(3,0)	(4,8)	(4,4)	(3,5)	(12,2)
Tipo de interés	5,4	11,4	21,6	13,0	14,1	10,7	9,3	11,8	9,8
Renta variable	0,4	1,4	3,8	0,8	0,8	1,5	0,5	2,1	3,0
Tipo de cambio	1,3	4,5	11,4	2,4	2,5	3,2	4,3	2,0	9,2
<b>Total</b>	<b>0,7</b>	<b>1,3</b>	<b>4,8</b>	<b>2,7</b>	<b>2,8</b>	<b>0,9</b>	<b>0,9</b>	<b>0,7</b>	<b>0,7</b>
EE.UU. y Asia									
Efecto diversificación	(0,2)	(0,5)	(1,2)	(0,6)	(0,2)	(0,5)	(0,4)	(0,3)	(0,2)
Tipo de interés	0,7	1,3	4,9	2,7	2,8	0,8	0,8	0,7	0,7
Renta variable	0,0	0,1	0,6	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0
Tipo de cambio	0,1	0,4	0,9	0,5	0,2	0,4	0,4	0,3	0,2
<b>Total</b>	<b>0,3</b>	<b>0,6</b>	<b>1,9</b>	<b>0,5</b>	<b>0,8</b>	<b>1,6</b>	<b>0,4</b>	<b>2,3</b>	<b>1,9</b>
Actividades globales									
Efecto diversificación	0,0	(0,1)	(0,3)	(0,1)	(0,1)	(0,6)	(0,2)	(0,6)	(0,6)
Tipo de interés	0,0	0,1	0,2	0,1	0,1	0,5	0,1	0,6	0,4
Spread de crédito	0,3	0,5	1,9	0,5	0,8	1,6	0,4	2,2	1,9
Tipo de cambio	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,2

23. En apartado D.2.2.2.2 se detalla definición de esta métrica. Siguiendo la recomendación del Comité de Basilea en su documento consultivo "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%.

24. VaR de actividades globales incluye operativas no asignadas a ninguna geografía específica.

25. 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.

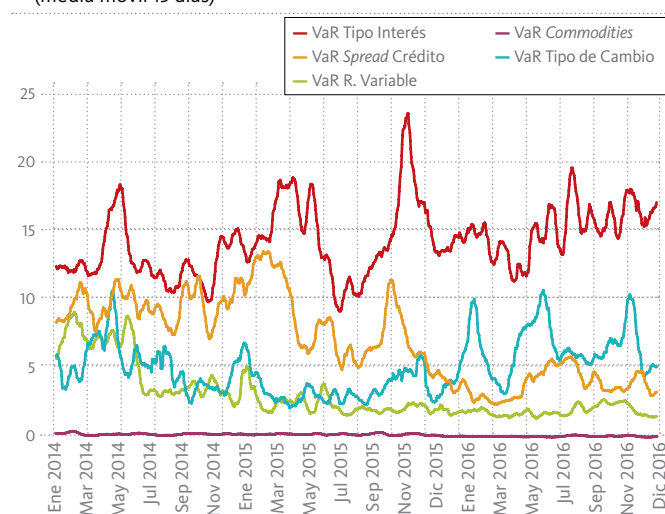


El VaR a cierre de año aumentó 4,3 millones de euros en 2016 respecto a 2015, aumentando el VaR medio en 2,7 millones de euros. Por factor de riesgo, el VaR medio se incrementó en tipo de cambio, tipo de interés y renta variable, mientras que disminuyó en *spread* de crédito y materias primas. Por área geográfica, aumentó ligeramente en Latinoamérica y 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>26</sup> para la actividad de negociación de las dos carteras con mayor VaR medio en 2016.

#### ● Estadísticas de *Stressed VaR* vs VaR en 2016: principales carteras

Millones de euros. *Stressed VaR* y VaR al 99% con horizonte temporal de un día

		2016				2015	
		Mín	Medio	Máx	Último	Medio	Último
España	VaR (99%)	3,1	5,7	14,1	4,7	8,9	11,2
	<i>Stressed VaR</i> (99%)	10,5	14,9	23,9	14,3	19,4	13,5
	VaR (99%)	4,5	12,0	26,8	10,6	9,5	9,4
Brasil	<i>Stressed VaR</i> (99%)	6,4	22,2	47,5	23,0	16,6	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 tesorerías del Grupo.

Para el primero de los casos y la cartera total, en 2016 se han producido cuatro excepciones de *Value at Earnings* (VaE)<sup>27</sup> al 99% (días en los que el beneficio diario fue superior al VaE) en los días 12 y 18 de febrero, 13 de abril y 24 de junio, explicadas principalmente por los fuertes movimientos en los tipos de cambio del euro y dólar frente al real brasileño, así como en las curvas de tipos de interés en dichas divisas, junto con el aumento de volatilidad experimentada de forma generalizada en los mercados como consecuencia del Brexit.

También se ha producido una excepción de VaR al 99% (días en los que la pérdida diaria fue superior al VaR) el día 3 de febrero, explicada principalmente al igual que en los casos anteriores por la alta volatilidad de los tipos de cambio y curvas de tipos de interés, en este caso del euro y el real brasileño.

El número de excepciones producidas es consistente con las hipótesis especificadas en el modelo de cálculo de VaR.

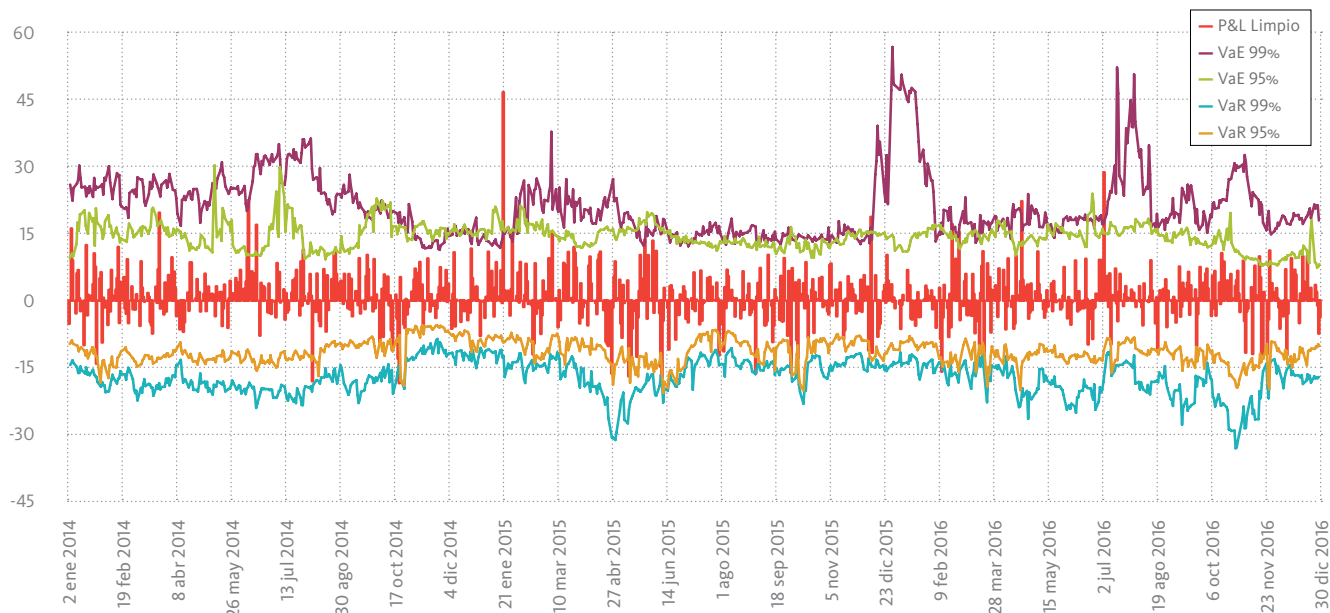
26. Descripción en apartado D.2.2.2.2.

27. La definición y metodología de cálculo del VaE se encuentra en el apartado D.2.2.2.1.



### 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>28</sup>

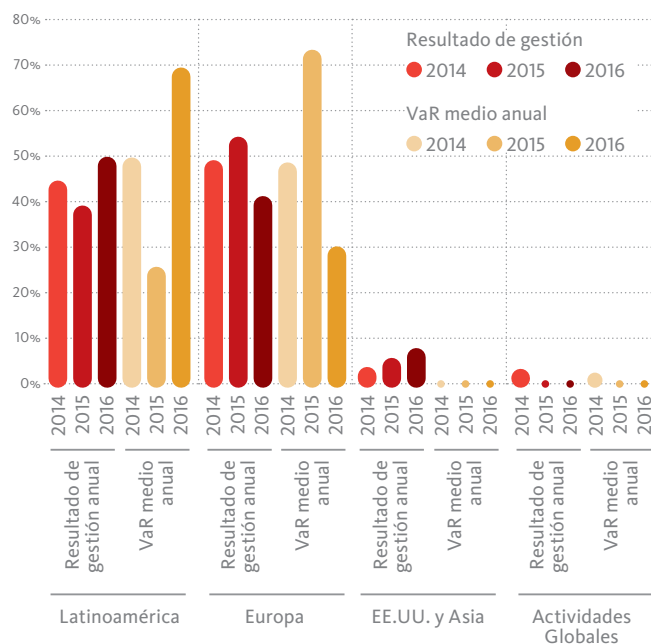
##### Distribución geográfica

En la actividad de negociación, la aportación media de Latinoamérica al VaR total del Grupo en 2016 fue del 69,6%, frente a una contribución del 50,1% en los resultados económicos. Por su parte, Europa, con un peso del 29,7% en el riesgo global, aportó el 41,9% 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



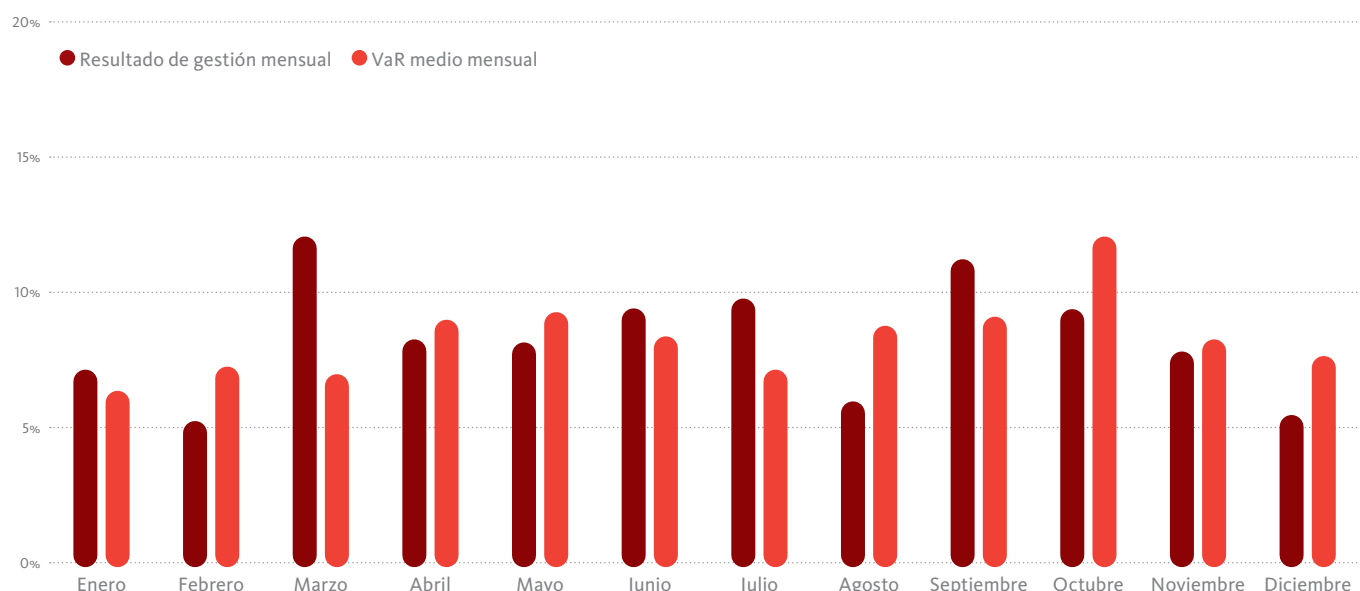
28. Resultados en términos asimilables a Margen Bruto (no incluyen gastos de explotación, el financiero sería el único coste).

## 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 2016. Puede observarse que el VaR medio se mantuvo relativamente estable, aunque con valores más elevados en el segundo semestre del año, mientras que los resultados evolucionaron de manera más regular durante el mismo período, siendo mayores en el primer semestre.

### ■ Distribución temporal de riesgos y resultados en 2016: porcentajes sobre totales anuales

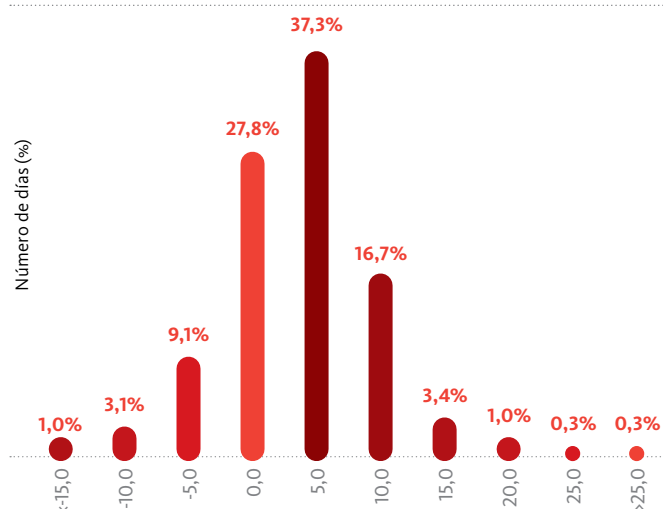
VaR (al 99% con horizonte temporal de un día) y resultado de gestión acumulado anual (millones de euros), % sobre totales anuales



El siguiente histograma de frecuencias detalla cómo se han distribuido los resultados económicos diarios en función de su magnitud en el periodo 2014-2016. Se observa que en más del 95,9% de los días con mercado abierto los rendimientos diarios<sup>29</sup> se han situado en el intervalo entre -12 y +13 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



### 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>30</sup> del negocio de derivados durante los tres últimos años. Se observa que ha fluctuado en torno a una media de 5 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.

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. Durante el año 2016 ha habido varios sucesos que han provocado un repunte de la volatilidad en el mercado como se comentó anteriormente (Brexit, elecciones generales en España y EE.UU., situación político-económica en Brasil, referéndum constitucional en Italia).

29. Rendimientos 'limpios' de comisiones y resultados derivados de operativa intradía.

30. Se entiende por el término griego "Vega" la sensibilidad del valor de una cartera ante cambios en el precio de la volatilidad de mercado.

### ● Evolución de riesgo (VaR) del negocio de derivados

Millones de euros. VaR Vega al 99% con horizonte temporal de un día



En cuanto al VaR Vega por factor de riesgo, en media, la exposición ha estado concentrada, por este orden, en tipo de interés, renta variable, tipo de cambio y materias primas. Esto se muestra en la siguiente tabla.

### ● Derivados financieros. Riesgo (VaR) por factor de riesgo

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal de un día

	2016				2015		2014	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>VaR Vega Total</b>	<b>2,4</b>	<b>4,0</b>	<b>11,4</b>	<b>2,5</b>	<b>6,8</b>	<b>7,0</b>	<b>3,3</b>	<b>2,7</b>
Efecto diversificación	(1,1)	(2,4)	(7,1)	(2,3)	(2,3)	(1,7)	(2,1)	(2,6)
VaR tipo de interés	2,0	3,6	10,6	2,6	6,5	7,3	2,4	1,7
VaR renta variable	0,9	1,7	3,0	1,3	1,5	0,8	1,8	2,0
VaR tipo de cambio	0,5	1,1	4,8	0,9	1,1	0,6	1,2	1,6
VaR materias primas	0,0	0,0	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1

Respecto a su distribución por unidad de negocio, la exposición ha estado concentrada en su mayoría, por este orden, en España, Santander UK, Brasil y México.

### Derivados financieros. Riesgo (VaR) por unidad

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal de un día

	2016				2015		2014	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>VaR Vega Total</b>	<b>2,4</b>	<b>4,0</b>	<b>11,4</b>	<b>2,5</b>	<b>6,8</b>	<b>7,0</b>	<b>3,3</b>	<b>2,7</b>
España	2,1	3,6	11,3	2,3	6,6	6,9	2,4	1,5
Santander UK	0,6	1,3	3,4	0,9	0,9	0,9	1,4	0,9
Brasil	0,3	0,8	2,4	0,7	0,7	0,4	0,8	0,7
México	0,2	0,4	0,8	0,2	0,8	0,3	0,9	1,3

El riesgo medio en 2016, 4 millones de euros, es inferior al del año 2015 y algo 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 2016 el Grupo contaba con:

- **Hedge Funds:** la exposición total no es significativa (179,4 millones de euros a cierre de 2016), siendo toda indirecta, actuando como contrapartida en operaciones de derivados. 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. La exposición se ha reducido respecto a la del año anterior.
- **Monolines:** la exposición de Grupo Santander a compañías aseguradoras de bonos (denominadas *monolines*) en diciembre de 2016 era de 49,5 millones de euros, referida mayoritariamente a la exposición indirecta, 49 millones de euros, en virtud de la garantía prestada por este tipo de entidades a diversas operaciones de financiación o titulización tradicional. La exposición en este caso es al *doble default*, siendo los subyacentes primarios de alta calidad crediticia. El pequeño resto resultante es exposición directa (por ejemplo, vía compra de protección de riesgo de impago de alguna de estas empresas aseguradoras a través de un *credit default swap*). La exposición se ha reducido respecto a la del año anterior.

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 de 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).

Millones de euros. Datos a diciembre de 2016

	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	1.132,6	18,5%	(30,9)	0,7%
2ª referencia	132,3	2,2%	(24,0)	0,5%
3ª referencia	90,9	1,5%	(19,0)	0,4%
4ª referencia	87,3	1,4%	(19,0)	0,4%
5ª referencia	81,9	1,3%	(18,7)	0,4%
Sub-total top 5	1.525,0	24,9%	(111,6)	2,4%
<b>Total</b>	<b>6.130,0</b>	<b>100%</b>	<b>(4.748,4)</b>	<b>100%</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 2016 se han calculado y analizado periódicamente (al menos mensualmente) diferentes escenarios de *stress*, 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 muestra los resultados de este escenario a cierre de 2016.

##### ■ Escenario de estrés: máxima volatilidad (*worst case*)

Millones de euros. Datos a diciembre de 2016

	Tipo de interés	Renta variable	Tipo de cambio	Spread crédito	Materias primas	Total
<b>Total negociación</b>	<b>(100,5)</b>	<b>(3,1)</b>	<b>(10,3)</b>	<b>(10,0)</b>	<b>(0,1)</b>	<b>(124,0)</b>
Europa	(14,7)	(1,2)	(2,9)	(9,2)	(0,1)	(28,1)
Latinoamérica	(74,8)	(1,9)	(6,8)	0,0	0,0	(83,5)
Estados Unidos	(7,5)	0,0	(0,5)	0,0	0,0	(8,0)
Actividades globales	(0,1)	0,0	0,0	(0,8)	0,0	(0,9)
Asia	(3,4)	0,0	(0,1)	0,0	0,0	(3,5)



Del resultado del análisis se desprende que el quebranto económico que sufriría el Grupo en sus carteras de negociación, en términos de resultado *mark to market* (MtM), sería, suponiendo que se dieran en el mercado los movimientos de stress definidos en este escenario, de 124 millones de euros, pérdida que estaría concentrada en Latinoamérica (por este orden, en tipo de interés, tipo de cambio y renta variable) y en Europa (por este orden, en tipo de interés, *spread* de crédito, tipo de cambio y renta variable).

#### Otros escenarios globales de stress

'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 *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 Plausible *Forward Looking*': escenario hipotético plausible definido a nivel local en las unidades de riesgos de mercado, basándose en las posiciones de las carteras y su juicio experto sobre los movimientos a corto plazo de las variables de mercado que pueden afectar negativamente a dichas posiciones. Ha sido incorporado este año al juego de escenarios manejados por la entidad.

'Escenario adverso de la EBA': escenario planteado por la Autoridad Bancaria Europea (EBA) inicialmente en abril de 2014 en su ejercicio de stress "*The EBA 2014 EU-Wide Stress Test*" y actualizado en enero de 2016. Respondía inicialmente a un escenario adverso propuesto por bancos europeos pensando en un horizonte 2014-2016 y actualizado este año al horizonte 2016-2018. Refleja los riesgos sistémicos que se consideran como las mayores amenazas a la estabilidad del sector bancario de la Unión Europea.

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.

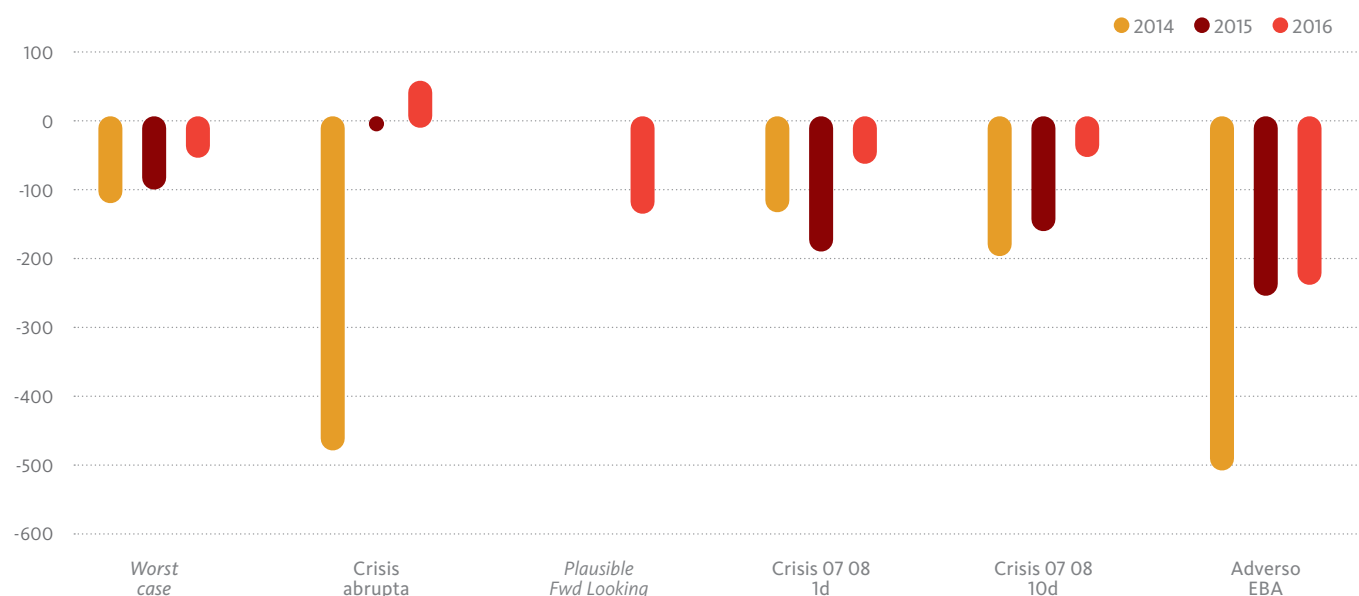
Durante el año 2016 se ha incorporado el análisis de los Reverse Stress Tests, en los que se parte del establecimiento de un resultado predefinido (inviabilidad de un modelo de negocio o posibilidad de quiebra) y posteriormente se procede a la identificación de los escenarios y movimientos de factores de riesgo que pueden llevar a esa situación.

Mensualmente se elabora un informe de evaluación de escenarios de stress 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 2014-2016 (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. (diciembre de 2016)

	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>1.339.125</b>	<b>189.372</b>	<b>1.149.753</b>	
Caja y depósitos en bancos centrales	76.454		76.454	Tipo de interés
Cartera de negociación	148.187	147.738	449	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Otros activos financieros a valor razonable	31.609	31.284	325	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Activos financieros disponibles para la venta	116.774	-	116.774	Tipo de interés; renta variable
Participaciones	4.836	-	4.836	Renta variable
Derivados de cobertura	10.377	10.350	27	Tipo de interés, tipo de cambio
Inversiones Crediticias	854.472		854.472	Tipo de interés
Otros activos financieros <sup>1</sup>	35.531		35.531	Tipo de interés
Otros activos no financieros <sup>2</sup>	60.885		60.885	
<b>Pasivos sujetos a riesgo de mercado</b>	<b>1.339.125</b>	<b>157.098</b>	<b>1.182.027</b>	
Cartera de negociación	108.765	108.696	69	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Otros pasivos financieros a valor razonable	40.263	40.255	8	Tipo de interés, <i>spread</i> crediticio
Derivados de cobertura	8.156	8.147	9	Tipo de interés, tipo de cambio
Pasivos Financieros a coste amortizado <sup>3</sup>	1.044.688		1.044.688	Tipo de interés
Provisiones	14.459		14.459	Tipo de interés
Otros pasivos financieros	9.025		9.025	Tipo de interés
Patrimonio	102.699		102.699	
Otros pasivos no financieros	11.070		11.070	

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 UK 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 el Grupo 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 2 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 período continuo de *stress* relevante para la cartera en cuestión; para su determinación, para cada cartera relevante se analiza la historia de un subconjunto de factores de riesgo de mercado que se han elegido con base en criterio experto en función de las posiciones más relevantes de los libros.

- Para la obtención del *Stressed VaR*, a diferencia de lo que ocurre en el cálculo del VaR, no se aplica el máximo entre el percentil con peso uniforme y el percentil con pesos exponenciales, sino que se utiliza directamente el percentil con peso uniforme.

Por otro lado, también se calcula el denominado *Expected Shortfall* (ES) para estimar el valor esperado de la pérdida potencial cuando esta es mayor que el nivel fijado por el VaR. El ES, a diferencia del VaR, presenta las ventajas de capturar mejor el riesgo de pérdidas altas de baja probabilidad (*tail risk*) y de ser una métrica sub-aditiva<sup>31</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>32</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 *stress*, 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 *stress* 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

31. 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.

32. "Minimum Capital Requirements for Market Risk" (Documento del Comité de Basilea sobre supervisión bancaria, enero de 2016).

homogeneización de la información. Los cambios en las posiciones son controlados diariamente, con el fin de detectar las posibles incidencias que pueda haber, de cara a su inmediata corrección.

Las medidas de sensibilidad de riesgo de mercado son aquellas que estiman la variación (sensibilidad) del valor de mercado de un instrumento o cartera ante variaciones en cada uno de los factores de riesgo. La sensibilidad del valor de un instrumento ante modificaciones en los factores de mercado se puede obtener mediante aproximaciones analíticas por derivadas parciales o mediante revaluación completa de la cartera.

Por otro lado, la elaboración diaria de la cuenta de resultados es un excelente indicador de riesgos, en la medida en que permite identificar el impacto de las variaciones en las variables financieras en las carteras.

#### 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 Montecarlo, 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 pagos intermedios.
- Severidad: porcentaje de pérdida final asumida en caso de evento de crédito/impago de la contrapartida.

- Probabilidad de impago/*default*: para los casos en que no haya información de mercado (curva de *spread* cotizada mediante CDS, etc.) se emplean *proxies* generados a partir de empresas con CDS cotizados del mismo sector y *rating* externo que la contrapartida.

- Curva de factores de descuento.

El **Debt Valuation Adjustment (DVA)** es un ajuste a la valoración similar al CVA, pero en este caso como consecuencia del riesgo propio del Grupo 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 el Grupo 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 y *Stressed VaR*.
- Límites de posiciones equivalentes y/o nominales.
- Límites de sensibilidades a tipos de interés.
- Límites de vega.
- Límites de riesgo de entrega por posiciones cortas en títulos (renta fija y renta variable).
- Límites dirigidos a acotar el volumen de pérdidas efectivas o a proteger los resultados ya generados durante el período:
  - *Loss trigger*.
  - *Stop loss*.
- Límites de crédito:
  - *Límite a la exposición total*.
  - *Límite al jump to default por emisor*.
  - *Otros*.
- Límites para operaciones de originación.

Estos límites generales se complementan con otros sublímites para tener una estructura de límites lo suficientemente granular que permita llevar a cabo un control efectivo de los distintos tipos de factores de riesgo de mercado de negociación sobre los que se mantiene exposición. Así, se lleva a cabo un seguimiento diario de las posiciones, tanto de cada unidad como globalmente, realizando un control exhaustivo de los cambios que se producen en las carteras, con el fin de detectar las posibles incidencias que pueda haber para su inmediata corrección. Por otro lado, la elaboración diaria de la cuenta de resultados por parte de la división de Riesgos es un excelente indicador de los riesgos, en la medida en que permite

identificar el impacto que las variaciones en las variables financieras han tenido en las carteras.

La implantación de *Volcker Rule* en todo el Grupo en julio de 2015 supuso 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 del 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 10 días desde el primer exceso, se informa a la alta dirección de riesgos para que se tome una decisión al respecto, pudiendo obligar a los tomadores de riesgo a reducir los niveles de riesgo asumidos.

### » D.2.3. Riesgos estructurales de balance<sup>33</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 2016, en línea con los ejercicios anteriores.

##### D.2.3.1.1. Riesgo de interés estructural

###### Europa y Estados Unidos

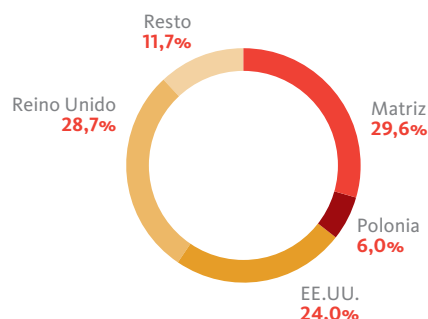
Los balances principales, Matriz, Reino Unido y Estados Unidos, en mercados maduros y en un contexto de tipos de interés bajos, suelen presentar sensibilidades del valor patrimonial y del margen financiero positivas a subidas de tipos de interés.

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.

Al cierre de 2016, el riesgo sobre el margen financiero a 1 año, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas del peor escenario entre  $\pm 100$  puntos básicos se concentraba en las curvas de tipos de interés del euro con 186 millones de euros, de la

libra esterlina con 166 millones de euros, del dólar estadounidense con 140 millones de euros, y del zloty polaco con 32 millones de euros, en todos los casos en riesgo a bajadas de tipos.

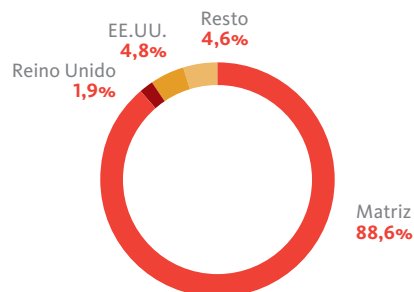
#### ● Sensibilidad del margen financiero (NII)<sup>34</sup> % sobre el total



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 del peor escenario entre  $\pm 100$  puntos básicos, era el de la curva de interés del euro, con 3.736 millones de euros, seguido de la curva del dólar con 341 millones de euros, y de la curva de la libra esterlina con 59 millones de euros y del zloty polaco con 45 millones de euros, en todos los casos con un riesgo a bajadas de tipos de interés, escenarios actualmente muy poco probables.

#### ● Sensibilidad del valor patrimonial (EVE)<sup>35</sup> % sobre el total



Resto: Polonia, Portugal y SCF.

33. Incluye el total del balance con excepción de las carteras de negociación.

34. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

35. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

En los cuadros adjuntos se muestra el desglose por plazo del riesgo de interés de balance mantenido en Santander Matriz y Santander UK a diciembre de 2016.

#### Matriz: Gap de reprecación de tipos de interés<sup>36</sup>

Millones de euros (diciembre de 2016)

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	365.495	112.927	67.646	21.565	15.836	27.989	119.534
Pasivo	399.667	112.551	43.856	57.518	43.329	59.929	82.484
Fuera de balance	34.172	34.174	(445)	2.477	45	(2.079)	0
<b>Gap neto</b>	<b>0</b>	<b>34.550</b>	<b>23.346</b>	<b>(33.477)</b>	<b>(27.448)</b>	<b>(34.020)</b>	<b>37.049</b>

#### Santander UK: Gap de reprecación de tipos de interés<sup>37</sup>

Millones de euros (diciembre de 2016)

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	322.299	162.655	37.162	63.408	19.719	19.106	20.249
Pasivo	326.740	194.038	23.848	27.133	21.550	29.803	30.368
Fuera de balance	4.441	(18.061)	8.872	(713)	8.598	5.745	0
<b>Gap neto</b>	<b>0</b>	<b>(49.443)</b>	<b>22.186</b>	<b>35.562</b>	<b>6.766</b>	<b>(4.953)</b>	<b>(10.118)</b>

En general, los gaps por plazos se mantienen en niveles razonables en relación con el tamaño del balance.

#### Latinoamérica

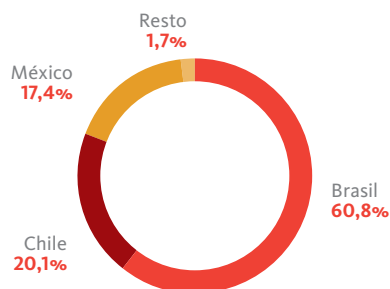
Los balances suelen estar posicionados tanto en valor patrimonial como en margen financiero a bajadas de tipos de interés, excepto en el caso del margen financiero de México, debido a que invierte a corto plazo su exceso de liquidez en moneda local.

Durante 2016 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 1 año, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas del peor escenario entre  $\pm 100$  puntos básicos, se concentra en tres países, Brasil (112 millones de euros), Chile (37 millones de euros) y México (32 millones de euros), como se observa en el gráfico siguiente.

#### Sensibilidad del margen financiero (NII)<sup>38</sup>

% sobre el total

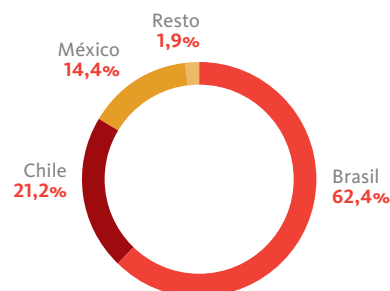


Resto: Argentina y Uruguay.

Respecto al riesgo sobre el valor patrimonial, medido como sensibilidad del mismo ante variaciones paralelas del peor escenario entre  $\pm 100$  puntos básicos, también está concentrado en Brasil (489 millones de euros), Chile (166 millones de euros) y México (113 millones de euros).

#### Sensibilidad del valor patrimonial (EVE)<sup>39</sup>

% sobre el total



Resto: Argentina y Uruguay.

36. Gap agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Santander Matriz, expresado en euros.

37. Gap agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Santander UK, expresado en euros.

38. Sensibilidad para el peor escenario entre +100 y -100 puntos básicos.

39. 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 2016.

■ **Brasil: Gap de reprecación de tipos de interés<sup>40</sup>**  
Millones de euros (diciembre de 2016)

	Total	3 meses	1 año	3 años	5 años	> 5 años	No sensible
Activo	205.668	102.488	21.710	20.601	8.911	16.078	35.880
Pasivo	205.668	141.865	7.188	7.322	3.734	7.027	38.533
Fuera de balance	0	15.059	2.506	2.572	(140)	2.384	(22.382)
<b>Gap neto</b>	<b>0</b>	<b>(24.317)</b>	<b>17.028</b>	<b>15.852</b>	<b>5.037</b>	<b>11.435</b>	<b>(25.035)</b>

**VaR de tipo de interés estructural del balance**

Además de las sensibilidades a los movimientos de tipos de interés (no sólo se evalúan movimientos de +/- 100 pb, sino también de +/- 25, +/-50, +/-75 para caracterizar mejor el riesgo en los países con niveles de tipos muy bajos), Santander emplea otros métodos para el seguimiento del riesgo de interés estructural del balance, entre ellos el análisis de escenarios y el cálculo del VaR, utilizando una metodología similar a la usada para las carteras de negociación.

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

	2016			
	Mínimo	Medio	Máximo	Último
<b>VaR tipo de interés estructural*</b>	<b>242,5</b>	<b>340,6</b>	<b>405,8</b>	<b>327,2</b>
Efecto diversificación	(129,2)	(271,0)	(294,3)	(288,6)
Europa y EE.UU.	157,7	376,8	449,3	365,0
Latinoamérica	214,0	234,9	250,8	250,8

\* Incluye VaR por *spread* crediticio en las carteras ALCO.

	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.

El riesgo de tipo de interés estructural, medido en términos de VaR a 1 día y al 99%, alcanzó una media de 340,6 millones de euros en 2016. Es destacable la elevada diversificación entre los balances de Europa y Estados Unidos y los de Latinoamérica.

**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>41</sup>. En 2016 los niveles de cobertura de la ratio *core capital* por riesgo de cambio se han mantenido en torno al 100%.

A cierre de 2016 las mayores exposiciones de carácter permanente (con su potencial impacto en patrimonio) se materializaban, por este orden, en reales brasileños, libras esterlinas, dólares estadounidenses, pesos 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 el porcentaje o control.

La cartera de renta variable disponible para la venta del *banking book* a cierre de 2016 está diversificada en valores de distintas geografías, siendo las principales España, China, Estados Unidos, 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 las administraciones públicas (por la participación en Sareb), actividades profesionales, científicas y técnicas, el sector de transporte y almacenamiento y la industria manufacturera.

40. Gap agregado de todas las divisas en balance de la unidad de Brasil, expresado en euros.

41. 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 2016 el VaR al 99% a un día fue de 323 millones de euros (208,1 y 208,5 millones de euros a cierre de 2015 y 2014, 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 2.2.1.1), distinguiendo entre renta fija (considerando tanto tipo de interés como *spread* crediticio para las carteras ALCO), tipo de cambio y renta variable.

En general, puede decirse que el VaR estructural no es elevado en términos del volumen de activos o de recursos propios del Grupo.

#### ■ VaR Estructural

Millones de euros. VaR al 99% con horizonte temporal de un día

	2016				2015		2014	
	Mínimo	Medio	Máximo	Último	Medio	Último	Medio	Último
<b>VaR No Negociación</b>	<b>717,8</b>	<b>869,3</b>	<b>990,6</b>	<b>922,1</b>	<b>698,5</b>	<b>710,2</b>	<b>718,6</b>	<b>809,8</b>
Efecto diversificación	(288,0)	(323,4)	(399,5)	(316,6)	(509,3)	(419,2)	(364,1)	(426,1)
VaR tipo de interés*	242,5	340,6	405,8	327,2	350,0	264,2	539,0	493,6
VaR tipo de cambio	564,1	603,4	652,7	588,5	634,7	657,1	315,3	533,8
VaR renta variable	199,3	248,7	331,5	323,0	223,2	208,1	228,4	208,5

\* 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.

El Grupo está trabajando en la implementación de las directrices publicadas por el Comité de Basilea, en su revisión del tratamiento del riesgo de tipo de interés en el balance (IRRBB-*Interest Rate Risk in the Banking Book*), publicada en abril de 2016 y que entrará en vigor en 2018.

#### 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.

Los principales son:

- Riesgo de interés estructural del balance:
  - Límite de sensibilidad del margen financiero a 1 año.
  - Límite de sensibilidad del valor patrimonial.
- Riesgo de tipo de cambio estructural:
  - Posición neta en cada divisa (para las posiciones de cobertura de resultados).

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.

Por ello, en la metodología utilizada por el Grupo se estiman anualmente las pérdidas conjuntas en activos y pasivos en un escenario definido de *stress* por cambios en los tipos de interés, inflación, bolsas e inmuebles, además de riesgo crediticio y operacional.

#### 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 opcionalidades 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.

## D.3. Riesgo de liquidez y financiación

### » Organización del apartado

En primer lugar se presenta la **Gestión de la liquidez** del Grupo, que incluye tanto los principios en los que se basa como el marco en el que se encuadra.

En segundo lugar se hace referencia a la **estrategia de financiación desarrollada por el Grupo y sus filiales**, con especial incidencia en la **evolución de la liquidez en 2016**. En relación al último ejercicio se muestra la evolución de las ratios de gestión de liquidez y las tendencias de negocios y de mercados que han dado lugar a la misma [pág. 236-241].

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. 242].

### » D.3.1. Gestión de la liquidez en Grupo Santander

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. 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, quien es el órgano facultado por el consejo de administración de Banco Santander de acuerdo con el Marco corporativo de ALM.

Este modelo de gobierno se ha visto reforzado al quedar integrado dentro del 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.

- Un **análisis de balance y una medición del riesgo de liquidez** en profundidad, que apoya la toma de decisiones y su control. El objetivo es garantizar que el Grupo mantiene 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, tanto en circunstancias ordinarias como en situaciones de tensión.

Para ello, se han articulado métricas de apetito de riesgo con niveles específicos, tanto para las distintas ratios como para horizontes mínimos de liquidez bajos los diferentes escenarios de tensión. Con carácter general, se definen los siguientes escenarios para todas las unidades del Grupo en su reporte a la alta dirección, sin perjuicio del desarrollo local de escenarios ad hoc:

- a. Crisis idiosincrática: Sólo afecta a la entidad pero no a su entorno.

b. Crisis sistémica local: Considera una situación de desconfianza de los mercados financieros internacionales al país en que se ubica la unidad.

c. Crisis global: Se produce un deterioro de la economía mundial, principalmente en Estados Unidos y Europa, contagiando a los principales países emergentes (BRIC).

- Una **gestión adaptada** en la práctica a las **necesidades de liquidez de cada negocio**. Para ello, se elabora anualmente, partiendo de las necesidades del negocio, un plan de liquidez que asegura una estructura de balance sólida, con presencia en los mercados mayoristas diversificada por productos y vencimientos, con un recurso moderado a los mercados de corto plazo; el mantenimiento de buffers de liquidez y una utilización limitada de los activos del balance así como el cumplimiento de las métricas tanto regulatorias como aquellas otras incluidas en la declaración de apetito de riesgo de cada entidad. A lo largo del año, se efectúa el seguimiento de todas las dimensiones del plan.

El Grupo desarrolla el **ILAAP** (*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process*), consistente en un proceso interno de autoevaluación de la adecuación de la liquidez, que está integrado con el resto de procesos estratégicos y de gestión de riesgos del Grupo. Se enfoca en aspectos tanto cuantitativos como cualitativos y se utiliza como input para el SREP (*Supervisory Review and Evaluation Process*). El ILAAP comparte los escenarios de stress mencionados con anterioridad y, en todos ellos, Grupo Santander presenta unas ratios de liquidez confortables.

### » D.3.2. Estrategia de financiación y evolución de la liquidez en 2016

#### D.3.2.1. Estrategia y estructura 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.

- 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 stress de mercados.
- En los últimos años 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 2016, 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 2017 en una buena situación de partida, sin restricciones al crecimiento.

En términos generales, **se mantienen las tendencias** implementadas por las filiales de Santander en sus estrategias de financiación y gestión de la liquidez:

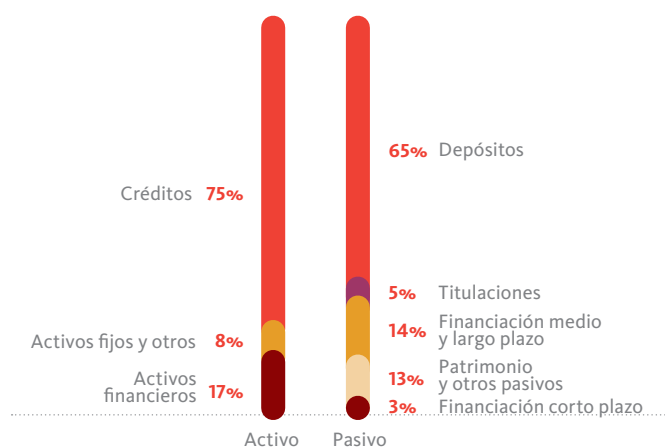
- Mantener niveles adecuados y estables de financiación mayorista de medio y largo plazo.
- Asegurar un volumen suficiente de activos descontables en los bancos centrales como parte de la reserva de liquidez.
- Fuerte generación de liquidez del negocio comercial por menor crecimiento del crédito y mayor énfasis en captación de fondos de clientes.

Todos estos desarrollos, sobre la base de un sólido modelo de gestión de liquidez, han posibilitado que Santander disfrute en la actualidad de una **estructura de financiación muy robusta, 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 87% de los créditos netos al cierre de 2016.

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 2016



- **Financiación mayorista diversificada con foco en el medio y largo plazo y con peso muy reducido del corto plazo.** La financiación mayorista de medio y largo plazo representa un 20% del pasivo neto del Grupo y permite cubrir el resto de créditos netos no financiados con depósitos de clientes (hueco comercial).

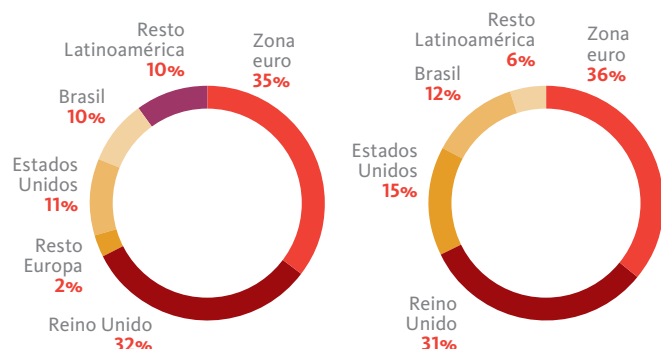
Esta financiación presenta un adecuado equilibrio por instrumentos (aproximadamente, 40% deuda senior, 30% titulaciones y estructurados con garantías, 20% cédulas, y resto son preferentes y subordinados) y también por mercados, de manera que los que tienen un mayor peso en emisiones son aquéllos donde la actividad inversora es más elevada.



A continuación se presentan gráficos con la **distribución geográfica** en el Grupo de los créditos a clientes y de la financiación mayorista de medio y largo plazo para que se pueda apreciar su similitud.

■ **Créditos netos a clientes**  
Diciembre de 2016

■ **Financiación mayorista M/LP**  
Diciembre de 2016



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 2016 se sitúa en 149.578 millones de euros nominales y presenta un adecuado perfil de vencimientos, con una vida media de 4,3 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			
	Dic-16	Dic-15	Dic-14
Preferentes	8.515	8.491	7.340
Subordinadas	11.981	12.262	8.360
Deudas senior	89.568	83.630	68.457
Cédulas	39.513	45.010	56.189
<b>Total</b>	<b>149.578</b>	<b>149.393</b>	<b>140.346</b>

Distribución por vencimiento contractual. Diciembre de 2016*									
	0-1 mes	1-3 meses	3-6 meses	6-9 meses	9-12 meses	12-24 meses	2-5 años	más 5 años	Total
Preferentes	-	-	-	-	-	-	-	8.515	8.515
Subordinadas	61	-	-	-	215	601	580	10.524	11.981
Deudas senior	2.035	7.331	4.438	6.892	8.018	15.374	32.310	13.170	89.568
Cédulas	3.112	749	3.284	-	4.850	1.073	11.629	14.816	39.513
<b>Total*</b>	<b>5.208</b>	<b>8.079</b>	<b>7.722</b>	<b>6.892</b>	<b>13.083</b>	<b>17.048</b>	<b>44.520</b>	<b>47.025</b>	<b>149.578</b>

\* En el caso de emisiones con *put* a favor del tenedor, se considera el vencimiento de la *put* en lugar del vencimiento contractual.



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 57.012 millones de euros y un vencimiento de 1,7 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 3% del pasivo neto), que se relaciona con las actividades de tesorería y está cubierta en exceso por activos financieros líquidos.

A diciembre de 2016 su saldo vivo alcanza los 27.250 millones de euros, distribuidos de la siguiente forma: distintos programas de certificados de depósitos y papel comercial de Reino Unido, 36%; *European Commercial Paper*, *US Commercial Paper* y programas domésticos de la matriz, 25% y el resto de programas de otras unidades, 39%.

### D.3.2.2. Evolución de la liquidez en 2016

La evolución de la liquidez en 2016 se puede resumir en los siguientes aspectos:

- Las ratios básicas de liquidez se mantienen en niveles confortables.
- Continuamos cumpliendo anticipadamente las ratios regulatorias.
- Nuestra elevada reserva de liquidez sigue aumentando.
- Uso moderado de activos comprometidos en operaciones de financiación (Asset Encumbrance).

#### 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

	2016	2015	2014
Créditos netos sobre activo neto	75%	75%	74%
Ratio créditos netos / depósitos (LTD)	114%	116%	113%
Depósitos de clientes y financiación a medio y largo plazo sobre créditos netos	114%	114%	116%
Financiación mayorista a corto plazo sobre pasivo neto	3%	2%	2%
Excedente estructural de liquidez (% sobre pasivo neto)	14%	14%	15%

Al cierre de 2016, 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%, manteniendo un valor similar al de los últimos años. 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 114%, dentro de niveles muy confortables (inferiores al 120%). Esta estabilidad muestra un crecimiento equilibrado entre activos y pasivos.

- La ratio que relaciona los depósitos de clientes más la financiación a medio y largo plazo con los créditos se mantiene en el año en el 114%.
- Reducida apelación en el Grupo a la financiación mayorista de corto plazo. Su ratio, en el entorno del 3%, 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 2016 alcanzando un saldo medio de 151.227 millones de euros, manteniéndose constante respecto al del cierre del año previo.

A 31 de diciembre de 2016 el excedente estructural se sitúa en 150.105 millones de euros en base consolidada. Este excedente se compone de activos de renta fija (169.931 millones de euros), de renta variable (17.139 millones), parcialmente compensados por la financiación mayorista de corto plazo (-27.250 millones de euros) y los depósitos netos tomados a interbancarios y a bancos centrales (-9.716 millones de euros). En términos relativos, su volumen total equivale al 14% del pasivo neto del Grupo, mismo nivel que el registrado en diciembre de 2015.

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 2016.

#### ■ Principales unidades y ratios de liquidez

%. Diciembre de 2016

	Ratio LTD (créditos netos/ depósitos)	(Depósitos + financiación M/LP) sobre créditos netos
España	86%	148%
Portugal	91%	124%
Santander Consumer Finance	243%	66%
Polonia	88%	116%
Reino Unido	118%	109%
Brasil	104%	129%
México	94%	115%
Chile	138%	99%
Argentina	72%	141%
Estados Unidos	132%	113%
<b>Total Grupo</b>	<b>114%</b>	<b>114%</b>

Con carácter general, dos han sido las **claves de la evolución en 2016** de la posición de liquidez del Grupo y sus filiales (sin efectos de tipo de cambio):

- Buen comportamiento de los depósitos en las principales geografías en que el Grupo está presente, en particular, España y Reino Unido. Este comportamiento ha propiciado un descenso del hueco comercial, ya que ha más que compensado el incremento de la inversión crediticia.

2. La actividad emisora ha continuado a buen ritmo, en especial por parte de las unidades europeas, pero de forma más selectiva en su ejecución ante las menores necesidades del balance y las mayores facilidades de financiación puestas en marcha por los bancos centrales, en particular el Term Funding Scheme del Banco de Inglaterra tras el referéndum del Reino Unido sobre la UE.

En 2016 el total captado de financiación de medio y largo plazo por el conjunto del Grupo ascendió a 45.995 millones de euros.

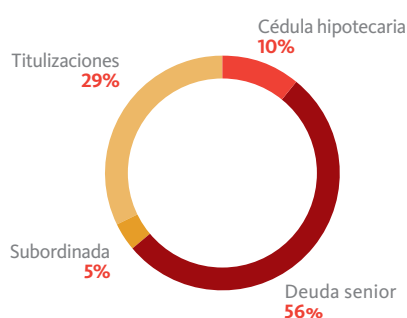
Por **instrumentos**, las emisiones de renta fija a medio y largo plazo (deuda senior, cédulas, subordinadas y preferentes) son las que más disminuyen, un 25% hasta los 32.851 millones de euros, principalmente por la caída de la deuda senior. España y Reino Unido fueron los mayores emisores, seguidos por Santander Consumer Finance, concentrando entre los tres el 73% de lo emitido. Las actividades relacionadas con titulizaciones y financiación estructurada se sitúan en 13.144, reduciéndose un 9% respecto a 2015.

Por **geografías**, Brasil y Reino Unido registran las mayores caídas. El primero, debido a una menor necesidad de financiación por la evolución del activo. En Reino Unido, debido a una evolución más favorable de lo esperado en depósitos.

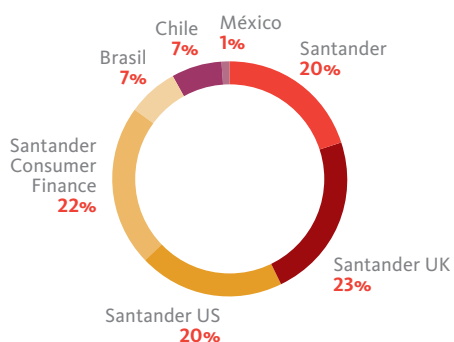
Por su parte, Santander Consumer Finance alcanzó un volumen de titulizaciones de alrededor de 4.868 millones de euros, sensiblemente superior al registrado en 2015 por las nuevas incorporaciones.

A continuación, se muestra un mayor detalle de **su distribución por instrumentos y geografías**:

#### ● Distribución por instrumento Emitido en 2016 (%)



#### ● Distribución por geografías Emitido en 2016 (%)



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 2016 se han realizado emisiones y titulizaciones en 13 divisas, en las que han participado 23 emisores relevantes desde 16 países, con un vencimiento medio en el entorno de los 4 años, similar 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)

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 2016, 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: España 134%, Reino Unido 139%, Brasil 165%.

##### 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, entrando en vigor el 1 de enero de 2018.

En relación a la misma, Santander se beneficia de un elevado peso de los depósitos de clientes, que son más estables, de unas necesidades permanentes de liquidez derivadas de la actividad comercial financiadas por instrumentos de medio y largo plazo, y de una limitada apelación al corto plazo. Todo ello le permite mantener una estructura de liquidez equilibrada con elevados niveles en la ratio NSFR. Esta ratio se sitúa por encima del 100%, a nivel Grupo y en la mayoría de las filiales al cierre de 2016, 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 2016.

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 *stress* de mercados, cuando no es posible obtener financiación en plazos y precios adecuados.

En consecuencia, en esta reserva se incluyen los depósitos en bancos centrales y la caja, la deuda pública no comprometida, la capacidad de descuento en bancos centrales, además de

aquellos activos financieros y líneas disponibles en organismos oficiales (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 2016, Grupo Santander ha situado su reserva de liquidez en los 265.913 millones de euros, un 3% superior a la de diciembre de 2015 y un 10% por encima de la media del ejercicio. A continuación se desglosa este volumen por tipo de activos según su valor efectivo (neto de *haircuts*):

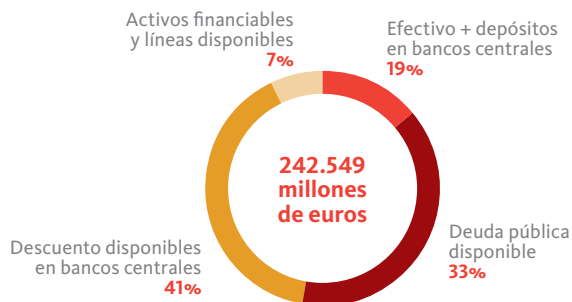
#### Reserva de liquidez

Valor efectivo (neto de *haircuts*) en millones de euros

	2016	Media 2016	2015
Efectivo + depósitos en bancos centrales	52.380	45.620	48.051
Deuda pública disponible	89.135	81.040	85.454
Descuento disponibles en bancos centrales	105.702	100.531	110.033
Activos financieros y líneas disponibles	18.696	15.358	14.202
<b>Reserva de liquidez</b>	<b>265.913</b>	<b>242.549</b>	<b>257.740</b>

#### Reserva de liquidez

Neto de *haircuts*



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 8.010 millones de euros, elevando su peso hasta el 53% de las reservas totales al cierre del ejercicio (frente al 52% de 2015).

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

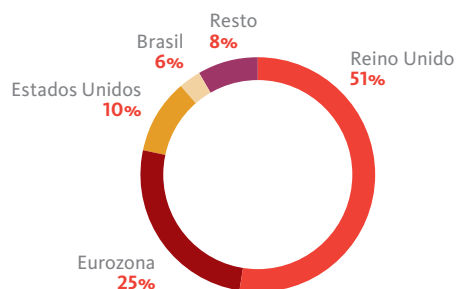
ejemplo, capacidad de movilización de sus activos o recurso a líneas adicionales de descuento como en EE.UU.).

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: un 51% en Reino Unido, un 25% en la Eurozona, un 10% en EE.UU., un 6% en Brasil y un 8% en el resto de geografías.

#### Localización de la reserva de liquidez

Millones de euros



#### 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 2016:

### 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>303,2</b>		<b>1.035,9</b>	
Créditos y préstamos	210,2		725,0	
Instrumentos de capital	10,9	10,9	9,7	9,7
Instrumentos representativos de deuda	62,6	62,4	128,8	128,9
Otros activos	19,5		172,5	

### 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>54,6</b>	<b>43,6</b>
Créditos y préstamos	0,0	0,0
Instrumentos de capital	1,9	3,1
Instrumentos representativos de deuda	50,5	35,5
Otras garantías recibidas	2,2	5,1
<b>Instrumentos de deuda emitida por la entidad distintos de cédulas o de titulización</b>	<b>0,0</b>	<b>4,1</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>279,4</b>	<b>357,8</b>

Los activos comprometidos en balance se elevan a 303,2 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 54,6 miles de millones de euros 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 357,8 miles de millones de euros de activos gravados, que dan lugar a un volumen de pasivos asociados a los mismos de 279,4 miles de millones.

Al cierre del ejercicio el total de activos comprometidos en operaciones de financiación representa el 25% del balance ampliado del Grupo bajo el criterio EBA (total activo más garantías recibidas: 1.437 miles de millones de euros a diciembre de 2016). La ratio de los activos comprometidos en operaciones de financiación se sitúa en el 25%, frente al 26% del año pasado: la apelación al TLTRO por parte del Grupo durante el 2016 ha sido más que compensada

por vencimientos de deuda secured (principalmente cédulas hipotecarias).

Por último cabe destacar la distinta naturaleza de las fuentes de gravamen así como su papel en la financiación del Grupo:

- El 47% 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 12% del balance ampliado en criterio EBA.
- El otro 53% corresponde a operaciones en el mercado 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.3.3. Perspectivas de financiación para 2017

---

Grupo Santander comienza 2017 con una cómoda situación de partida y con buenas perspectivas para la financiación en el próximo ejercicio. Sin embargo, en el entorno persisten factores de inestabilidad como la volatilidad en los mercados financieros o riesgos geopolíticos.

Con vencimientos asumibles en próximos trimestres, ayudados por el reducido peso del corto plazo y una dinámica vital de emisiones de medio y largo plazo similar a la de años pasados, el Grupo gestionará cada geografía de forma que le permita mantener una estructura de balance sólida en las unidades y en el Grupo.

En el conjunto del Grupo, se prevén unas necesidades comerciales reducidas, como consecuencia de que en, en la mayor parte de los casos, el crecimiento del crédito se verá compensado en gran medida por el incremento de los depósitos de clientes. Las mayores exigencias de liquidez provendrán de las unidades de Santander Consumer Finance y de Reino Unido.

Sin perjuicio de lo anterior 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 las ratios regulatorias 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 para cubrir necesidades potenciales. La emisión de estos instrumentos no supondrá tanto una exigencia de mayores volúmenes de emisión como la necesidad de focalizarse en instrumentos concretos de naturaleza no asegurada. Como consecuencia de este hecho, es previsible que a lo largo de los próximos trimestres se limite aún más el nivel de activos comprometidos en operaciones de financiación a largo plazo.

Dentro de este marco general, distintas unidades del Grupo han aprovechado las buenas condiciones de los mercados en el comienzo del ejercicio 2017 para realizar emisiones, captando un volumen superior a los 5.000 millones de euros en el mes de enero.

## D.4. Riesgo operacional

### » Organización del apartado

Tras una introducción al concepto de riesgo operacional, se describe el modelo de gestión y control de riesgo operacional [pág. 243-248].

A continuación se detalla la evolución de las principales métricas asociadas a este factor de riesgo [pág. 248-250]. Posteriormente se presentan las medidas de mitigación relacionadas con las principales fuentes de riesgo y el Plan de Continuidad de Negocio establecido por el Grupo [pág. 250-252].

Por último, se detallan otros aspectos de control y seguimiento del riesgo operacional [pág. 252-253].

### » 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, contemplando, por tanto, categorías de riesgos tales como fraude, riesgo tecnológico y ciberriesgo, legal o de conducta, entre otros.

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.

Este capítulo se refiere a los riesgos operacionales en general (también denominados en Santander como riesgos no financieros). Aspectos particulares de determinados factores de riesgo se presentan en mayor detalle en apartados específicos (por ejemplo en el D.5. Riesgo de cumplimiento y conducta).

El objetivo del Grupo en materia de control y gestión del RO se focaliza en la identificación, medición, evaluación, monitorización, control, mitigación y comunicación de dicho riesgo.

La prioridad del Grupo es, por tanto, identificar, evaluar y mitigar focos de riesgo, independientemente de que hayan producido pérdidas o no. El análisis de la exposición al RO contribuye al establecimiento de prioridades en la gestión de dicho riesgo.

Durante 2016 el Grupo ha seguido impulsando la mejora de su modelo de gestión por medio de diferentes iniciativas promovidas desde la división de Riesgos, entre ellas destaca la continuación del proyecto de transformación AORM (*Advanced Operational*

*Risk Management*). Este programa tiene como objetivo elevar las capacidades de gestión de RO dentro de un enfoque de gestión avanzada del riesgo, contribuyendo con ello a la reducción del nivel de exposición futuro y de las pérdidas que afectan a la cuenta de resultados.

En este sentido cabe destacar el impulso que ha supuesto la culminación en toda la organización del ejercicio de identificación y evaluación de riesgos en términos inherente y residual y su entorno de control, así como la implantación de la nueva herramienta Heracles<sup>42</sup>.

Para el cálculo de capital regulatorio por RO, Grupo Santander ha venido aplicando el método estándar previsto en la Directiva Europa de Capital. El programa AORM contribuye 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. Durante 2016 se ha desarrollado una metodología de estimación de pérdidas operacionales en *stress* siguiendo las pautas indicadas por la EBA en la nota metodológica del 2016 *EU-wide stress test* (riesgo de conducta y otros riesgos operacionales).

En el Informe con relevancia prudencial (Pilar III), 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 de riesgo operacional

La gestión del RO en Grupo Santander se desarrolla atendiendo a los siguientes elementos:



42. Heracles es una herramienta GRC (Governance, Risk & Compliance) para la gestión integrada de riesgos.



Las distintas etapas del modelo de gestión y control del RO suponen:

- Identificar el riesgo inherente a todas las actividades, productos, procesos y sistemas del Grupo.
- Definir el perfil objetivo de riesgo, con especificación de las estrategias por unidad y horizonte temporal, por medio del establecimiento del apetito y la tolerancia al RO, de la estimación 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 RO de forma objetiva, continuada y coherente con los estándares regulatorios (Basilea, Autoridad Bancaria Europea, Mecanismo Único de Supervisión, Banco de España, etc.) y el sector.
- Realizar un seguimiento continuo de las exposiciones de riesgo, implantar procedimientos de control, mejorar el ambiente de control interno y mitigar las pérdidas.
- Establecer medidas de mitigación que eliminen o minimicen el riesgo.
- Elaborar informes periódicos sobre la exposición al RO 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 RO, 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 implantado por Grupo Santander aporta las siguientes ventajas:

- Promueve el desarrollo de una cultura de riesgo, asignando responsabilidades en la gestión del riesgo a todas las funciones de la organización.
- Permite una gestión integral y efectiva del RO (identificación, medición, evaluación, control, mitigación e información).
- Establece herramientas, taxonomías y métricas comunes para toda la organización.
- 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 RO 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.
- Prioriza los riesgos y las medidas de mitigación asociadas para la toma de decisiones.

Grupo Santander ha establecido un **esquema de gobierno** para la gestión del RO que cumple con las exigencias regulatorias y que está alineado con la cultura de riesgos del Grupo y con el perfil de riesgo de sus actividades. Este esquema prevé la interlocución de las distintas líneas de defensa y la interacción con el gobierno corporativo, asegura una cobertura completa de los riesgos operacionales y garantiza la involucración de la alta dirección del Grupo en la gestión del RO.

El comité corporativo de riesgo operacional (CCRO) es el órgano colegiado responsable de velar por la supervisión de la identificación, mitigación, seguimiento y reporte del riesgo operacional en el Grupo, vela por el cumplimiento del marco de riesgo operacional, de los límites de tolerancia al riesgo y de las políticas y procedimientos establecidos en esta materia y supervisa la identificación y control de los riesgos operacionales tanto actuales como emergentes y su impacto en el perfil de riesgo del Grupo, así como la integración de la identificación y gestión del riesgo operacional en sus procesos de decisión. Se trata de un comité transversal, ya que cuenta con la participación de todas las divisiones corporativas implicadas en la gestión y control del RO.

Adicionalmente, y derivado de la amplitud del riesgo y particularidades de sus diferentes categorías, el Grupo ha establecido una serie de comités y foros especializados. Por ejemplo los comités de comercialización o de prevención de blanqueo de capitales (ver mayor detalle en el capítulo de D.5 Riesgo de cumplimiento y conducta de este Informe), el comité de proveedores, el comité de ciberseguridad o los foros de gestión del fraude, de daños en activos físicos, de prácticas de empleo o de ciberseguridad. En ellos participan funciones de primera y segunda línea de defensa y se hace un especial seguimiento de este riesgo y sus medidas de mitigación en la organización.

#### D.4.2.2. Modelo de identificación, medición y evaluación del riesgo

Para llevar a cabo la identificación, medición y evaluación de este riesgo, 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 y 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. El **análisis cualitativo** trata de evaluar aspectos (cobertura/exposición) ligados al perfil de riesgo, permitiendo con ello capturar el ambiente de control existente.

Las herramientas de riesgo operacional utilizadas por el Grupo son, fundamentalmente:

- **Base de datos interna de eventos**, cuyo objetivo es la captura 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.

- **Autoevaluación de los riesgos y controles operacionales (RCSA)**. La autoevaluación de riesgos y controles operacionales se define como el proceso cualitativo que permite, mediante el criterio y experiencia de un conjunto de expertos de cada función, determinar los principales riesgos operacionales de la unidad, el entorno de control y su asignación a las diferentes funciones de la organización.

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. Una vez evaluados en términos inherente y residual, así como el diseño y funcionamiento de los controles, se identifican medidas de mitigación en el caso de que los niveles de riesgo estén por encima del perfil tolerable.

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 *risk assessments* 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 en 2016 del factor de los riesgos de conducta, se comentan en mayor detalle en el apartado de D.5 Riesgo de cumplimiento y conducta de este Informe.

- **Base de datos externa de eventos**, ya que 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.

- **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 2016 el Grupo ha evolucionado los indicadores corporativos 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.

- **Cálculo de capital por método estándar** (ver apartado correspondiente en el Informe con relevancia prudencial - Pilar III).
- **Modelo de datos interno y stress test**: se trata de la aplicación de modelos estadísticos para la medición de la pérdida esperada e inesperada, basada principalmente en información recogida en la base de datos de eventos internos. Durante 2016 el Grupo ha avanzado en la realización de ejercicios de modelización. La principal aplicación en este ejercicio ha sido la estimación de pérdidas de riesgo operacional en el *stress test* de la EBA.
- **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. En este sentido, la función de cumplimiento y conducta elabora un análisis detallado, según se describe en el apartado D.5.3. Gobierno y modelo organizativo de este Informe.
- **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.
- **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.

El apetito de los riesgos no financieros se ha estructurado de la siguiente manera:

- Una afirmación (*statement*) general, en el que se indica que Grupo Santander tiene como principio la aversión a los eventos de riesgo operacional que puedan conllevar pérdida financiera, fraudes e incumplimientos operativos, tecnológicos, legales y regulatorios, de conducta o daño reputacional.
- Métricas generales. Incluye mediciones relativas a volumen de pérdidas sobre margen bruto, pérdidas estresadas, ratio de eventos

relevantes, multiplicador de pérdidas y recomendaciones vencidas de auditorías.

- Para los factores de riesgo más relevantes, incluye adicionalmente un *statement* para cada riesgo específico y una serie de métricas prospectivas para su seguimiento. En concreto, sobre los siguientes: fraude, riesgo tecnológico, ciber, riesgo legal, prevención del blanqueo de capitales, comercialización de productos, cumplimiento regulatorio y gestión de proveedores.

#### 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 2016 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 se han concluido en su mayor parte en 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 la solución customizada e integrada de riesgo operacional (Heracles). La implantación se ha desarrollado para los principales instrumentos de gestión del riesgo operacional durante 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:

- Consolidación del marco de riesgo operacional, y de las políticas y procedimientos tanto en la corporación como en las diferentes geografías. En este sentido, cabe destacar la aprobación del nuevo modelo de fraude, así como la revisión de la estructura documental y el impulso de las políticas de riesgo operacional en las primeras líneas de defensa. Todo ello con independencia del nuevo marco de conducta al que nos referimos en el apartado D.5. Riesgo de cumplimiento y conducta.
- Impulso del gobierno y de los instrumentos de riesgo operacional en las primeras líneas de defensa, de forma que se ha conseguido una mayor involucración e integración en los negocios y funciones de soporte, por medio de:
  - Clara definición de los roles y responsabilidades respecto de la gestión y mitigación del riesgo.

- Implicación de las primeras líneas en los instrumentos de riesgo (autoevaluación, base de datos, escalado de eventos, indicadores, etc.).

- Nuevo enfoque de apetito de riesgo operacional desglosado para las unidades de negocio más relevantes.

- Incorporación de métricas adicionales de apetito de riesgo relacionadas con el volumen de pérdidas relevantes sobre el total de pérdidas (multiplicador de pérdidas) y con el control de la gestión de proveedores, así como para la gestión y control de blanqueo de capitales, conducta y cumplimiento regulatorio (según se describe en el apartado D.5.8. Modelo de *Risk assessment* de cumplimiento y apetito de riesgo).

- Mejora en el proceso de aseguramiento, certificación y supervisión del modelo de control e integración de las actividades de control en el proceso de autoevaluación de los riesgos.

- Implementación de procesos más robustos de contraste entre los diferentes instrumentos de riesgo operacional, de forma que permite un mayor entendimiento de los riesgos relevantes de la organización.

- 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.).

- Desarrollo del modelo y gobierno de la función de cumplimiento y conducta, según se detalle en el apartado D.5. Riesgo de cumplimiento y conducta.

En el caso particular del control de proveedores antes citado, durante 2016 se ha realizado una revisión del marco y modelo de referencia corporativos, dando cobertura a los nuevos requerimientos emitidos por el regulador en este ámbito y alineándolos a las mejores prácticas de la industria. Por otro lado, se ha seguido avanzando en la definición e implantación de procedimientos y herramientas en

las entidades del Grupo con el fin de adaptar los procesos actuales a los principios y requerimientos del modelo. Principalmente, en el presente ejercicio, los esfuerzos han estado encaminados a:

- La identificación y asignación de roles y responsabilidades para cubrir las distintas actividades descritas en el modelo para la gestión completa del ciclo de vida de la relación con el proveedor o tercero (decisión, homologación, contratación, seguimiento y terminación) y asegurar la adecuación al esquema de tres líneas de defensa, donde las funciones de gestión están asignadas a las primeras líneas y el procedimiento de control para verificar el cumplimiento de los principios del modelo se ejecuta por parte de riesgos.
- Evolución del sistema corporativo de gestión de proveedores para dar cobertura a los nuevos requerimientos del modelo, principalmente en lo que concierne a:
  - La inclusión de una herramienta de decisión que permite discriminar los servicios por su relevancia y nivel de riesgo asociado y por consiguiente, es posible establecer los controles más apropiados a cada caso en el resto de las fases del ciclo de vida del servicio.
  - La definición de cuestionarios específicos que se utilizan en la fase de homologación del proveedor para asegurar que dispone de los controles adecuados para dar cobertura a los riesgos asociados al servicio a prestar.
  - Establecimiento de flujos de aprobación para guiar todo el proceso de decisión, homologación, negociación y contratación.

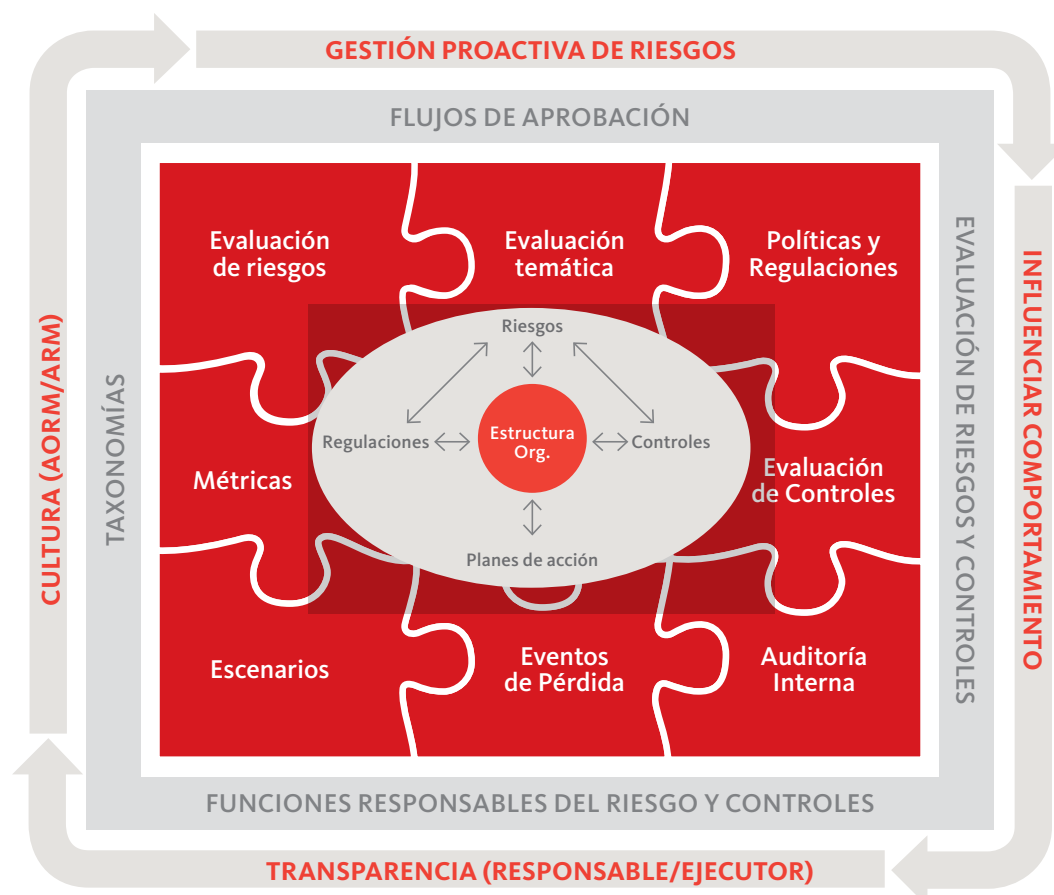
- Creación de comités específicos por geografía para el seguimiento y toma de decisiones en lo relativo a servicios y proveedores relevantes y revisión de los procedimientos y criterios de escalado.
- Definición y seguimiento de indicadores y cuadro de mando relativo a la implantación del modelo. Inclusión de métricas específicas de proveedores en el informe del apetito riesgo del Grupo.
- Revisión y refuerzo de la calidad de información de los inventarios de servicios relevantes y los proveedores asociados.
- Formación y concienciación en materia de riesgos asociados a proveedores y terceros.

El Grupo continúa trabajando en la implantación y maduración del modelo, reforzando y homogenizando 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.

Con objeto de implantar un 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 conducta, y de los procesos de documentación y certificación de control del modelo de control interno), el Grupo está invirtiendo en una nueva herramienta GRC (*Governance, Risk and 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, como la evaluación de riesgos y controles, escenarios, eventos 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.

Al cierre del ejercicio 2016, Heracles ya ha sido implantado de forma global en el Grupo y proporciona información integrada de riesgos y controles para las unidades que generan y controlan los riesgos.

En concreto, en este ejercicio se han completado en la herramienta los ejercicios de autoevaluación de riesgos y de certificación de controles, así como la migración de la base de datos interna de eventos y de los indicadores de RO, quedando pendiente el desarrollo de la funcionalidad del programa de escenarios de riesgo operacional, que será implantado en el próximo ejercicio.

A su vez, durante 2016 se ha trabajado en la automatización de la carga de información en los sistemas de gestión de RO, 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.

Dentro del marco de implantación de la normativa de RDA, los avances en este ejercicio van vinculados a la extensión del alcance, mediante la definición de nuevas métricas en el diccionario, relativas a las herramientas de RIA y apetito de riesgo.

Adicionalmente, se ha seguido trabajando en la automatización en el aprovisionamiento de la información desde los sistemas locales de las entidades.

#### D.4.2.5. Acciones formativas y de cultura de riesgo

Desde la cultura *risk-pro*, el Grupo impulsa el conocimiento y la concienciación del riesgo operacional en todos los niveles de la organización. Durante el año 2016 se han realizado diferentes sesiones formativas a través de un formato *e-learning*, que cubren conocimientos generales de RO y específicos de ciberseguridad. Estos cursos están dirigidos a la totalidad de los empleados del Grupo, si bien se han diseñado cursos específicos para directivos.

Asimismo, la función de cumplimiento y conducta ha elaborado y lanzado un conjunto de acciones formativas de carácter divulgativo, según se detalla en el apartado D.5.9. Proyectos corporativos transversales de este Informe.

Adicionalmente, durante 2016 se han desarrollado otras nuevas iniciativas formativas como las sesiones de divulgación y sesiones presenciales específicas. Cabe resaltar la creación del Programa Superior de Riesgo Operacional con objeto de proporcionar un alto nivel de conocimiento a los empleados con mayor implicación en la materia. Con respecto a la formación para apoyar la implantación de la nueva herramienta corporativa Heracles, a lo largo del año se han desarrollado cursos específicos sobre cada uno de sus módulos.

El Grupo potencia la implantación de una mejor cultura de riesgo operacional por medio de varias iniciativas entre las que destaca la *newsletter* de RO. El objetivo es la concienciación sobre la relevancia de este riesgo, distribución de procedimientos y guías, eventos externos relevantes, temas de interés relacionados y eventos ocurridos en el Grupo.

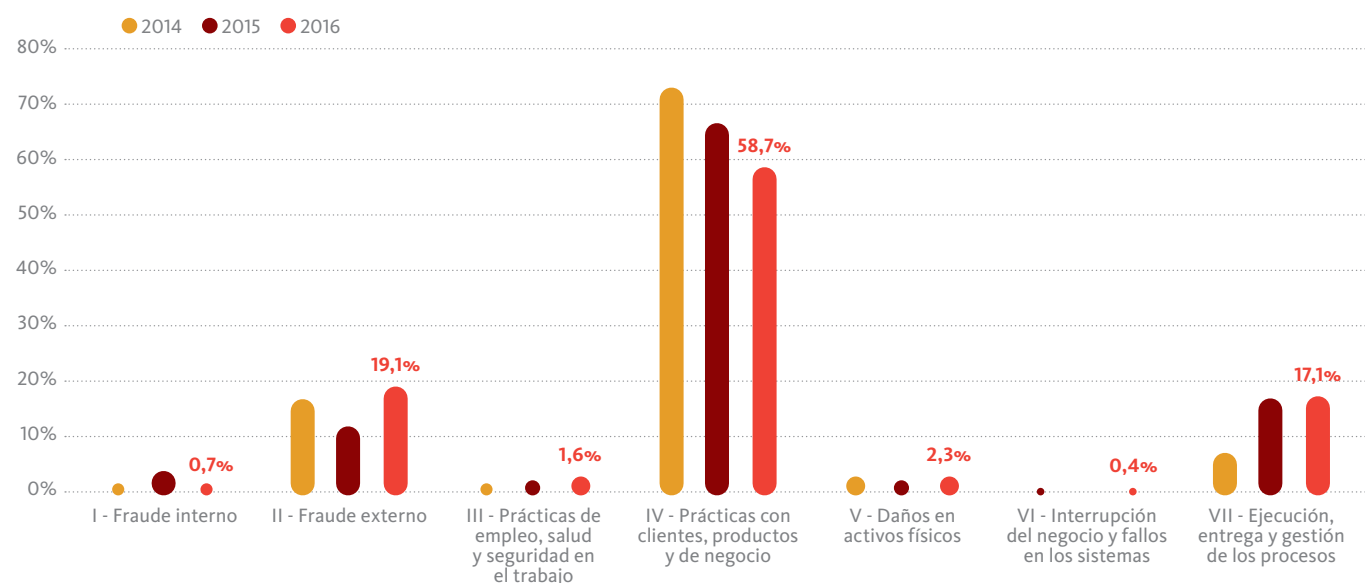
#### » D.4.3. Evolución principales métricas

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>43</sup> durante los tres últimos ejercicios quedaría reflejada en el siguiente gráfico:

43. Las categorías de Basilea incorporan riesgos que se detallan en el capítulo D.5. Riesgo de cumplimiento y conducta.



#### ● Distribución de pérdidas netas por categorías de riesgo operacional<sup>44</sup> % s/total



La evolución de las pérdidas por categoría muestra una fuerte reducción en términos relativos de las categorías de prácticas con clientes, productos y de negocio pese a que sigue siendo la de mayor importe.

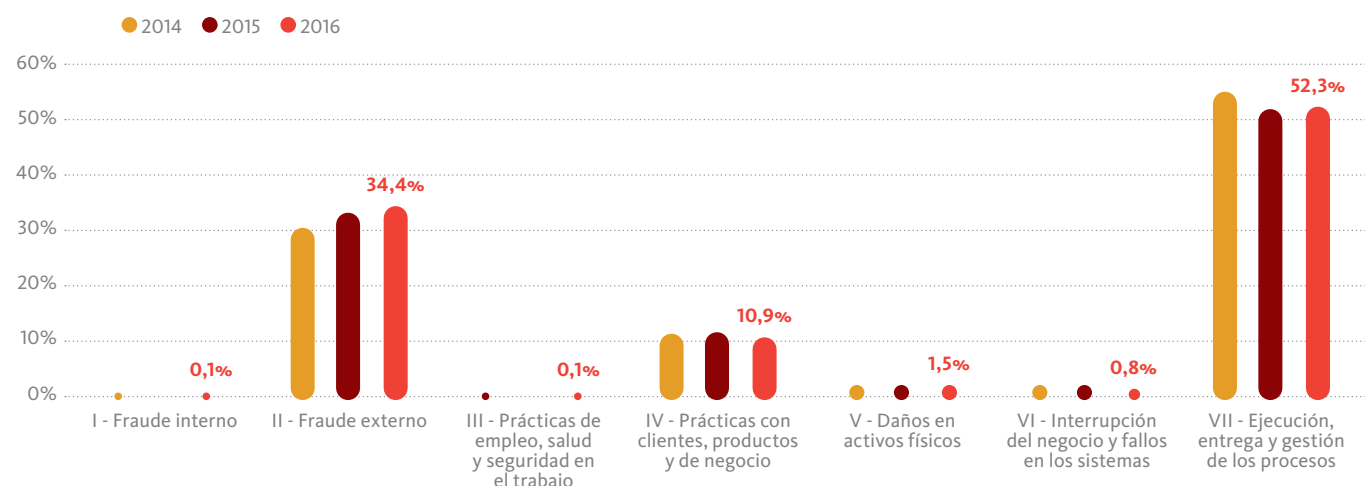
Durante el ejercicio 2016 las pérdidas más relevantes por tipología y geografía corresponden a las causas judiciales en Brasil, donde se mantiene un conjunto de medidas para mejorar el servicio a los clientes (agrupadas dentro de un plan de mitigación completo, según se describe en el apartado 4.4 Medidas de mitigación), que ha permitido reducir el volumen de pérdidas por causas judiciales. Por otro lado, en 2016 ha disminuido el volumen de pérdidas en Reino

Unido, gracias a las provisiones dotadas durante el año anterior, principalmente para cubrir las futuras reclamaciones por la venta del *Payment Protection Insurance* (PPI).

En lo que se refiere a fraude externo, los principales focos de riesgo se mantienen en la utilización fraudulenta de tarjetas de débito y crédito, tarjeta no presente y canales (banca por internet y banca móvil).

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 riesgo operacional<sup>45</sup> % s/total



44. 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.

45. De acuerdo con la práctica local, las compensaciones a empleados en Brasil son gestionadas como parte del coste de personal de la entidad sin perjuicio de su tratamiento según la categorización aplicable en el marco de riesgo operacional de Basilea, por lo que no se encuentran incluidas.



El Grupo estableció 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. Durante 2016 se ha actualizado, incorporando un mayor detalle en lo referente a impactos relacionados con la seguridad de la información de los clientes. El nivel de concentración de eventos relevantes sobre el total de eventos ha permanecido en niveles bajos e inferiores al ejercicio anterior.

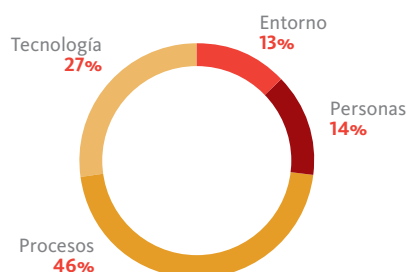
#### » D.4.4. Medidas de mitigación

De acuerdo al modelo, el Grupo lleva a cabo un seguimiento de las medidas de mitigación relacionadas con las principales fuentes de riesgo que se han identificado a través de las herramientas (base de datos interna de eventos, indicadores, auto-evaluación, escenarios, recomendaciones de auditoría, etc.) utilizadas en la gestión del RO, así como de la implantación preventiva de políticas y procedimientos de gestión y control del riesgo operacional.

Durante 2016 se intensifica la importancia de la gestión activa de la mitigación, introduciendo el nuevo modelo de gobierno, en el que interviene tanto la primera línea de defensa como la función de control de riesgo operacional, que establece un control adicional por medio de las funciones especialistas de negocio y soporte.

En concreto, por lo que se refiere a la identificación de medidas en el ejercicio de autoevaluación, se ha establecido un volumen significativo de las mismas, que se distribuyen, en función de la causa raíz del riesgo, de la siguiente manera:

#### ■ Mitigación 2016 - por causa raíz del riesgo



Las medidas de mitigación más relevantes se han centrado en la mejora de la seguridad en la operativa habitual de los clientes, 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 (EMV) en las diferentes geografías en línea con el calendario establecido por la industria de medios de pago y aplicación de medidas de seguridad adicionales:
- 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 (*3D Secure*) 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).
- Implantación progresiva en Brasil de un nuevo sistema de autenticación biométrica en cajeros automáticos y ventanillas de caja de sucursales. Gracias a este nuevo sistema, los clientes podrán retirar efectivo de los cajeros automáticos utilizando su huella dactilar como firma de operaciones.
- 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 operativa 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*).
- Mejora en el sistema de autenticación en banca por Internet, 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 de seguridad, basado en contraseñas de un solo uso. Dependiendo de la geografía se está evolucionando la tecnología (por ejemplo, basado en códigos de imágenes (códigos 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 2016 Santander 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.

A nivel técnico, entre otras cabe destacar una mejora en las medidas para la protección ante ataques de denegación de servicio.

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) incorporándole conceptos que permiten evaluar el grado de madurez en su implantación. Basado en este nuevo modelo de evaluación, se han llevado a cabo análisis independientes in-situ en las principales geografías, para identificar deficiencias e incorporarlas en los Planes Directores de ciberseguridad.

Igualmente se ha reforzado la estructura organizativa y el gobierno del Grupo para la gestión y el control de este riesgo. Para tal propósito se han establecidos comités específicos y se han incorporado métricas de ciberseguridad en el apetito de riesgo del Grupo.

A su vez, se ha reforzado la función de inteligencia y análisis del Grupo, mediante la contratación de nuevos servicios de monitorización de amenazas sobre las entidades.

Se ha avanzado a su vez, en los mecanismos de registros, notificación y escalado de incidentes para el *reporting* tanto interno como a supervisores.

Otra buena práctica que continúa es la participación de las entidades en los distintos ciberejercicios coordinados en los distintos países con organismos públicos, así como la realización de escenarios internos de ciberseguridad como mecanismos de evaluación de riesgos, y pruebas de capacidades de respuesta ante esta tipología de sucesos.

Adicionalmente, la observación y estudio de los eventos acontecidos en el sector y en otras industrias, con una perspectiva analítica, nos permite actualizar y adaptar nuestros modelos, a las amenazas emergentes.

#### Otras medidas de mitigación relevantes:

El Grupo ha establecido medidas de mitigación para optimizar la gestión de procesos de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes. En concreto, en este apartado, se consideran de principal relevancia algunos planes en Reino Unido, dentro de la banca minorista y comercial, cuyo objetivo es conseguir una mejora en la transaccionalidad y la gestión de las cuentas de los clientes.

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 mejorar los procesos internos y los productos ofrecidos con objeto 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 2016 el Grupo ha seguido avanzando en la implantación y mejora continua de su sistema de gestión de continuidad de negocio. Se ha realizado una revisión de la metodología para contemplar la definición de escenarios y planes de respuesta ante riesgos emergentes (como *cyber-risk*), se ha actualizado la política de referencia para la elaboración de planes de contingencia IT y se ha diseñado e implantado un cuadro de mando para el seguimiento del estado de los planes de continuidad en todas las geografías en las que opera el banco.

Por otro lado, se ha realizado una actualización de la herramienta corporativa en la que se registran y mantienen los planes de continuidad del Grupo, mejorando las funcionalidades (escenarios y estrategias de continuidad, cuadro de mando con métricas de seguimiento, etc.) que facilitan la gestión diaria del seguimiento y mantenimiento de los planes.

Por otra parte y a raíz de las mejoras introducidas en los planes de viabilidad del Grupo se ha definido un nuevo modelo integral de gestión de situaciones especiales (crisis) (ver más detalle en el apartado B.3.4. Planes de viabilidad y de resolución), derivado del cual y por lo que respecta a potenciales situaciones de stress de naturaleza no financiera (por ej.: operacionales o reputacionales, etc.), implica un refuerzo de los protocolos y procesos de escalado y gobernanza específicamente establecidos para situaciones de crisis, los cuales son adicionales a los contemplados en situación de normalidad.

Durante 2016, se ha impulsado la implantación de este nuevo modelo en el centro corporativo y las principales geografías, realizando la adecuación de los actuales comités de continuidad de negocio al gobierno y los procedimientos de escalado descritos en el nuevo modelo.

#### » 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 la elaboración de un marco sobre *trading* no autorizado, así como en la elaboración de una metodología de evaluación para medir la robustez de dicho entorno en cada una de las geografías. Además, se ha seguido trabajando en el refuerzo de los siguientes puntos:

- Análisis de la operativa individual de cada operador de la Tesorería con el fin de detectar posibles comportamientos anómalos en función de límites específicos para cada mesa.
- Mejora de la herramienta *Speechminer* que permite reforzar el control de escuchas, así como 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 controles adicionales para la detección y prevención de operativa irregular (como por ejemplo, establecimiento de controles sobre operativa triangulada).
- Formalización de procedimientos, herramientas y sistemas IT de protección, prevención y formación en materia de ciberseguridad.
- Revisión del procedimiento específico para el control y gobierno de la operativa en libros remotos existente en algunas geografías y extensión al resto.
- Desarrollo del Proyecto *Keeping the B* en el que intervienen varios equipos interdisciplinarios 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.

Por último, indicar que 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 regulatorio 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.
- 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), en el foro de seguimiento de siniestros y en el comité corporativo de riesgo operacional.

Esta información sirve de base para cumplir con las necesidades de *reporting* al comité de control de riesgos, comisión 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 2016 se han continuado desarrollando procedimientos destinados a una mejor coordinación entre las distintas funciones involucradas en el ciclo de gestión de los seguros que mitigan el riesgo operacional. Una vez asentada la relación funcional entre las áreas de seguros propios y de control de riesgo operacional, el objetivo fundamental es divulgar a las diferentes áreas de gestión de riesgos en primera línea las directrices adecuadas para una efectiva gestión del riesgo asegurable, destacando 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.

Además, el área de seguros propios ha aumentado su presencia en diversos foros del Grupo (daños en activos físicos, fraude, escenarios, gestión de situaciones especiales, etc.), incrementando así su interacción con otras funciones del Grupo y su capacidad de identificar y evaluar apropiadamente los riesgos asegurables y optimizar la protección de la cuenta de resultados.

## D.5. Riesgo de cumplimiento y conducta

### » Organización del apartado

Tras una introducción a la función de cumplimiento y conducta se detalla su gobierno, el modelo organizativo y las funciones destinadas a efectuar el control y supervisión de los riesgos que están bajo su ámbito [pág. 254-257].

Posteriormente, se detallan las funciones transversales, así como las que controlan y supervisan riesgos especializados de: cumplimiento regulatorio, gobierno de productos y protección al consumidor, prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo, y riesgo reputacional [pág. 257-261].

Por último, se detalla el ejercicio anual de *risk assessment*, así como la formulación del apetito de riesgos que ha propuesto cumplimiento y conducta al consejo, en 2016 [pág. 261-262].

### » D.5.1. Alcance, misión, definiciones y objetivo

La función de cumplimiento y conducta promueve la adhesión de Grupo Santander a las normas, a los requerimientos de supervisión y 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 sociedad en general.

Su alcance 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.

De acuerdo a la actual configuración corporativa de las tres líneas de defensa de Grupo Santander, cumplimiento y conducta se ha consolidado a lo largo de 2016 como una función de control independiente de segunda línea, con reporte directo y periódico al consejo de administración y a sus comisiones, a través de la Group Chief Compliance Officer (GCCO) que lo hace de forma independiente. La función de cumplimiento y conducta depende del consejero delegado. Esta configuración está alineada con los requerimientos de la regulación bancaria y con las expectativas de los supervisores.

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 acciones de las personas o del propio banco en su conjunto, que pudieran arrojar malos resultados para los clientes o los mercados en los que se opera.
- **Riesgo reputacional:** es el riesgo de menoscabo en la imagen que la opinión pública, los clientes, los inversores y demás grupos de interés tienen del Banco.

El objetivo del Grupo en esta materia 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 auditoría).

## » D.5.2. Control y supervisión de los riesgos de cumplimiento y conducta

De acuerdo a la configuración de las líneas de defensa en Grupo Santander y en particular dentro de esta función, la responsabilidad primaria de la gestión de los riesgos de dicha función, se sitúa en las primeras líneas de defensa, de forma conjunta entre las unidades de negocio que originan directamente dichos riesgos y la función de cumplimiento y conducta, bien mediante la asignación de actividades o tareas de cumplimiento y conducta, bien directamente, en algunos casos.

Adicionalmente, le corresponde a la función establecer, impulsar y alcanzar la adhesión de las unidades a los marcos, políticas y estándares homogéneos en todo el Grupo. Para ello, se han implantado distintas iniciativas en 2016 en todo el Grupo, así como su seguimiento y control.

El reporte a los órganos de gobierno y administración de Grupo Santander, le corresponde al GCCO, quien además es responsable de asesorar e informar, así como de promover el desarrollo de la función, de acuerdo al programa anual. Todo ello, con independencia del reporte que el vicepresidente de riesgos y el GCRO hacen igualmente a los órganos de gobierno y administración de todos los riesgos del Grupo, en los cuáles también se integran los de cumplimiento y conducta.

Durante el ejercicio 2016, se ha implantado el nuevo modelo de cumplimiento y conducta a nivel corporativo y asimismo, se ha iniciado el proceso de desarrollo del mismo en las principales unidades del Grupo de los diferentes países, facilitando los componentes básicos para que se gestionen estos riesgos (marcos y políticas en materia de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación al terrorismo, gobierno de productos y servicios y protección al consumidor, cumplimiento regulatorio, riesgo reputacional, etc...) y velando por que el resto estén debidamente atendidos por las unidades correspondientes (códigos de conducta, políticas de financiación responsable, etc...). Para ello, están establecidos los oportunos sistemas de gobierno, control y supervisión.

Asimismo, Auditoría Interna —dentro de sus funciones de tercera línea de defensa— realiza las revisiones y auditorías 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 marcos corporativos de la función de cumplimiento y conducta, son:

- Marco general de cumplimiento y conducta.
- Marco de comercialización de productos y servicios y protección al consumidor.
- 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. En aras a integrar mejor estas materias y simplificar su gestión, durante el ejercicio 2016 se procedió a unificar en un solo documento los antiguos marcos de comercialización de productos y servicios, y protección al consumidor.

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 de los mencionados marcos, el Código General de Conducta establece:

- Las funciones y responsabilidades de cumplimiento.
- 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 y conducta, bajo la supervisión del comité de cumplimiento y de la comisión de supervisión de riesgos, regulación y cumplimiento (CSRR), velar por la efectiva implantación y seguimiento del Código General de Conducta, ya que el consejo es el titular del mismo y de los marcos corporativos que desarrollan esta función.

## » D.5.3. Gobierno y modelo organizativo

A lo largo de 2016 y de acuerdo al mandato que tiene encomendada la función de cumplimiento y conducta por el consejo, se está desarrollando un proceso de transformación a nivel global – “TOM”. En la primera fase, se definió el alcance y los objetivos de dicho modelo, y durante 2016 se ha llevado a cabo la implantación del mismo en la corporación y también, se ha iniciado el proceso de evaluación y de desarrollo en las principales unidades del Grupo, con el fin de alcanzar a finales de 2018, una función de cumplimiento y conducta en línea de los mejores estándares de la industria financiera.

Adicionalmente, es necesario mencionar la coordinación que existe con la función de riesgos y en particular con la de riesgo operacional, y que a través del gobierno de riesgos se 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. Sus funciones principales son:

- (i) Controlar y supervisar el riesgo de cumplimiento regulatorio en el Grupo, como segunda línea de defensa.
- (ii) Definir el modelo de control del riesgo de cumplimiento regulatorio en el Grupo y validar los planes anuales de trabajo de las diferentes unidades locales.
- (iii) Valorar las propuestas de programas de cumplimiento regulatorio, o su modificación, para su presentación al comité de cumplimiento y posterior aprobación por el consejo de administración.

En 2016 el comité de cumplimiento regulatorio ha celebrado cuatro reuniones.



El **comité de comercialización**, es el órgano colegiado de gobierno para la validación de productos y servicios. Sus funciones principales son:

- (i) Validar nuevos productos o servicios que se planteen por parte de la matriz o de cualquier filial/unidad del Grupo, con carácter previo a su lanzamiento.
- (ii) Establecer el modelo de control del riesgo de comercialización en el Grupo, incluyendo los indicadores del *risk assessment* y proponiendo el apetito de riesgo en materia de comercialización al comité de cumplimiento.
- (iii) Establecer criterios de interpretación y aprobar los modelos de referencia en desarrollo del marco corporativo de comercialización de productos y servicios y protección al consumidor y de su normativa de referencia, así como validar las adaptaciones locales de dichos modelos.
- (iv) Evaluar y decidir sobre las cuestiones relevantes en materia de comercialización que puedan conllevar un riesgo potencial para el Grupo, en función de las facultades que tenga otorgadas o de las atribuciones que haya de ejercer por imperativo legal.

Durante el ejercicio 2016 se han celebrado 15 sesiones del comité de comercialización, en las que se han analizado un total de 128 productos/servicios nuevos, habiéndose validado todos ellos.

El **comité de seguimiento y protección al consumidor** es el órgano colegiado de gobierno del Grupo en materia de seguimiento de productos y servicios, y evaluación de asuntos de protección al consumidor, en todas las unidades del Grupo. Sus funciones principales son:

- (i) Realizar un seguimiento de la comercialización de productos y servicios por país y por tipo de producto, revisando toda la información disponible y poniendo foco en los productos y servicios en seguimiento especial, así como en los costes de conducta, compensaciones a clientes, sanciones...
- (ii) Realizar seguimiento de la metodología común de medición y reporte de reclamaciones, basada en el análisis causa-raíz, y la calidad y suficiencia de la información obtenida.
- (iii) Establecer y evaluar la efectividad de las medidas correctivas cuando se identifiquen riesgos en materia de gobierno de productos y protección al consumidor en el Grupo.
- (iv) Identificar, gestionar y comunicar de forma preventiva las problemáticas, eventos, situaciones relevantes y mejores prácticas en materia de comercialización y protección al consumidor de forma transversal en el Grupo.

Durante 2016 se han celebrado 24 sesiones del comité de seguimiento y protección al consumidor.

El **comité de prevención del blanqueo de capitales y financiación del terrorismo** es el órgano colegiado en esta materia. Sus funciones principales son:

- (i) Controlar y supervisar el riesgo de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo (PBC/FT) en el Grupo, como segunda línea de defensa.
- (ii) Definir el modelo de control del riesgo de PBC/FT en Grupo Santander.
- (iii) Considerar propuestas del marco corporativo de PBC/FT para su elevación al comité de cumplimiento, o actualizaciones de dicho marco.
- (iv) Considerar y analizar las adaptaciones locales de los modelos y validarlas en su caso.

Durante 2016, este comité ha celebrado cuatro sesiones.

El **comité de cumplimiento**. Con el fin de reforzar el gobierno de la función en 2016, se han alineado las funciones y objetivos de los mencionados comités, para adecuarlos al modelo de gobierno del Grupo, integrándose sus actuaciones en el comité de cumplimiento, como órgano colegiado de nivel superior de la función de cumplimiento y conducta que agrupa los objetivos de los citados comités.

Así, tiene como funciones principales las siguientes:

- (i) Seguir y evaluar el riesgo de cumplimiento y conducta que pueda tener impacto en Grupo Santander, como segunda línea de defensa.
- (ii) Proponer la actualización o modificación del Marco general de cumplimiento y de los marcos corporativos de la función, para su aprobación final por el consejo de administración.
- (iii) Revisar los eventos y situaciones relevantes de los riesgos de cumplimiento y conducta, las medidas adoptadas y su efectividad, y proponer cuando sea necesario, su escalado o traslado.
- (iv) Establecer y evaluar las medidas correctivas cuando se identifiquen riesgos en esta materia en el Grupo, ya sea por debilidades en la gestión y control establecidos, o por la aparición de nuevos riesgos.
- (v) Seguir las nuevas regulaciones que aparezcan o las que se modifiquen, así como establecer su ámbito de aplicación en el Grupo y en su caso, las medidas de adaptación o mitigación necesarias.

Durante 2016 se han celebrado ocho sesiones del comité de cumplimiento.

### D.5.3.2. Modelo organizativo

Derivado del proceso de transformación antes mencionado (TOM) y con el objetivo de tener una visión y una gestión integrada de los diferentes riesgos de cumplimiento y conducta, la función está estructurada de una forma híbrida, para integrar los riesgos especializados (funciones verticales), con una visión agregada y homogenizada de los mismos (funciones transversales).

Esta estructura funcional se ha consolidado y reforzado a lo largo de 2016, contribuyendo a la misión del Grupo en esta materia:

#### Funciones transversales

##### Gobierno, planificación y consolidación.

- a) **Gobierno.** Governa y gestiona el funcionamiento de la función de cumplimiento y conducta a nivel corporativo. Desarrolla iniciativas y elementos de cultura, formación, talento y desarrollo profesional dentro de la función, con visión de largo plazo. Interactúa y cohesiona la relación con otras funciones de control y soporte y actúa con *staff* del GCCO.
- b) **Planificación.** Planifica y promueve la definición de la estrategia de cumplimiento y conducta, realiza la planificación anual para dar sentido a dicha estrategia y reporte a la alta dirección. Mantiene el mapa normativo y políticas de cumplimiento y conducta. Gestiona y coordina los procesos de organización interna y de recursos humanos de la función.
- c) **Consolidación.** Consolida los diferentes riesgos de cumplimiento y conducta a nivel global, mediante la realización del ejercicio anual de *risk assesment* en las diferentes unidades del Grupo, en coordinación con riesgos. Supervisa la aplicación de las medidas de mitigación definidas y planes de evaluación de riesgos, y monitoriza la respuesta y la implementación de peticiones de los reguladores. Realiza la propuesta de apetito de riesgos de cumplimiento y conducta, mediante la integración de las diferentes propuestas a nivel local, en el apetito de riesgos del Grupo.
- d) **Radar Regulatorio.** Desarrolla y coordina la creación y administración del repositorio global de normas y regulaciones, que aplican a todas las unidades, mediante un proceso multidisciplinar en la que participan diferentes funciones.

##### Coordinación con unidades.

Coordina las interacciones con las diferentes unidades del Grupo, proporcionando una perspectiva global sobre los riesgos de cumplimiento y el modelo de dichas unidades.

##### Procesos de cumplimiento y sistemas de información.

- a) **Sistemas de información de cumplimiento y conducta.** Define el modelo de gestión de la información de la función y desarrolla sus indicadores clave.
- b) **Sistemas, operaciones y calidad de la información.** Define el plan de sistemas de la función, aportando la visión integral de cumplimiento y conducta respecto a las necesidades de sistemas y priorización de las mismas. Actúa como interlocutor principal con la función de tecnología y operaciones.

- c) **Mejora de Procesos.** Identifica el mapa de procesos clave de la función y sus métricas asociadas. Define y supervisa la aplicación de la metodología de mejora continua sobre los procesos identificados.

- d) **Proyectos.** Lidera proyectos de la función y otros proyectos vinculados al plan de transformación. Coordina la gestión de los requerimientos con los equipos de tecnología y operaciones. Implementa la metodología de ejecución y seguimiento de proyectos.

#### Funciones verticales

##### Cumplimiento regulatorio.

Realiza el control y supervisión del riesgo de cumplimiento regulatorio de los eventos relacionados con los empleados, con aspectos organizativos, con los mercados internacionales y mercados de valores, desarrollando políticas y normas y velando por su cumplimiento en las unidades.

##### Gobierno de los productos y protección al consumidor.

Dirige, controla y supervisa en el Grupo el gobierno de productos y servicios, los diferentes elementos que componen el riesgo de conducta con clientes en la comercialización, la protección al consumidor, el riesgo fiduciario y de custodia de los diferentes instrumentos financieros desarrollando políticas y normas específicas en esta materia.

##### Prevención de blanqueo de capitales y financiación del terrorismo.

Dirige, controla y supervisa la aplicación del marco de actuación en la prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo, coordina el análisis de información local y del Grupo para identificar nuevos riesgos susceptibles de sanciones nacionales e internacionales, analiza nuevos proveedores y participa en operaciones corporativas para su homologación y asegura la adhesión de las unidades a las normas y políticas establecidas en la materia, así como la consolidación de la visión global de estos riesgos en el Grupo y las tendencias globales.

##### Riesgo reputacional.

Desarrolla el modelo de control y supervisión del riesgo reputacional, mediante la prevención, detección temprana de eventos y mitigación de cualquier impacto potencial de la reputación del Grupo, percibida por los empleados, clientes, accionistas, inversores y la comunidad en general.

## » D.5.4. Cumplimiento regulatorio

#### Funciones

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 CSRR 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 CSRR.
- 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:

#### Empleados

Su objetivo partiendo del Código General de Conducta es establecer estándares en la prevención de riesgos penales y conflictos de interés, así como, desde la perspectiva regulatoria, colaborar con otras áreas en la fijación de 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 2016 se ha llevado a cabo un proyecto de implantación de un modelo corporativo de *corporate defense* que ha puesto su foco en las unidades principales del Grupo, con el objetivo de desarrollar actividades de concienciación hacia los principales riesgos penales en la organización. Este modelo se articula en cada país con el reconocimiento formal de esta función por cada dirección de cumplimiento y en el nombramiento de un *subject matter expert* que es responsable de la gestión del modelo a nivel local, así como de su coordinación con el centro corporativo y de la difusión local de las políticas y herramientas corporativas en la unidad.

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 2016 con un resultado favorable.

Un elemento fundamental de dicho sistema es el canal de denuncias (*whistle-blowing channel*). Hay 5 canales principales de denuncia en el Grupo, que han recibido unas 450 denuncias en 2016.

En 2016 se ha puesto en marcha un canal de denuncias para proveedores a través del cual aquellos que presten servicios a Banco Santander S.A. o cualquiera de sus filiales en España, podrán poner en conocimiento de cumplimiento y conducta las conductas inapropiadas por parte de los empleados del Grupo en el marco de la relación contractual entre el proveedor y el Grupo.

#### Aspectos organizativos

En 2016, destaca el lanzamiento del proyecto de la nueva normativa europea de protección de datos o GDPR en sus siglas en inglés (*General Data Protection Regulation*), fruto del cual el centro corporativo ha desarrollado unas guías con criterios uniformes para facilitar la adaptación a la normativa por parte de los países del Grupo afectados. Durante 2017 y hasta mayo de 2018, fecha en la que el reglamento será exigible, se pondrá el foco en el seguimiento del rediseño de los procesos impactados y en aumentar el grado de concienciación sobre la importancia de cumplir con esta nueva regulación.

Asimismo, en este ámbito se realiza, una doble labor en materia de intercambio automático de información fiscal entre estados, FATCA y CRS: de apoyo en la implantación y de segunda línea del cumplimiento en el Grupo de la regulación.

#### Regulaciones de mercados

Durante 2016, una vez implantado el proyecto corporativo de adecuación a la regulación norteamericana *Volcker Rule* se ha pasado a la supervisión del cumplimiento de esta normativa 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*).

Cumplimiento regulatorio tiene encomendada la difusión a los mercados de la información relevante del Grupo. Durante el ejercicio 2016, Banco Santander ha hecho público 57 hechos relevantes, que pueden ser consultados en la página web del Grupo y en la de la Comisión Nacional de Mercado de Valores (CNMV).

#### 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 normativas, 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.

En 2016, destaca el esfuerzo llevado a cabo en el centro corporativo para implantar nuevas herramientas informáticas para la detección de posibles escenarios de abuso de mercado, la revisión de procedimientos para su adaptación a la regulación europea de abuso de mercado y los programas formativos que se han lanzado para dar a conocer las novedades de este nuevo régimen.

### » D.5.5. Gobierno de productos y protección al consumidor

La función de gobierno de productos y protección al consumidor define los elementos esenciales para una adecuada gestión y control de los riesgos de comercialización y protección al consumidor, entendiéndose éstos como los derivados por prácticas inadecuadas en la relación con los clientes, el trato y los productos ofrecidos al cliente y su adecuación a cada cliente concreto.

Esta función promueve en Grupo Santander una adecuada cultura, fomentando la transparencia y un enfoque Sencillo, Personal y Justo hacia los clientes para proteger sus derechos. Para ello, se han establecido las siguientes funciones, que se articulan en base al marco corporativo de comercialización de productos y servicios y protección al consumidor y un conjunto de políticas que fijan los principios básicos y normas de actuación en esta materia.

El marco corporativo de comercialización de productos y servicios y protección al consumidor define los elementos esenciales para una adecuada gestión y control de los riesgos de cumplimiento, conducta y reputacional derivados de la comercialización/distribución en todas sus fases (diseño, venta y post-venta).

#### Funciones

Para el adecuado control y supervisión de estos riesgos, están establecidas las siguientes funciones:

- Promover la adhesión de las unidades al marco corporativo antes descrito.
- 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.
- Recabar de las unidades locales, analizar y reportar a los órganos de gobierno del Grupo, la información necesaria para llevar a cabo un adecuado seguimiento y análisis del riesgo de la comercialización de los productos y servicios a lo largo de todo el ciclo de vida y de las reclamaciones, con una doble visión: posible impacto en los clientes y en el Grupo. Identificar y hacer seguimiento de las acciones mitigadoras de los riesgos detectados.
- Identificar y difundir las mejores prácticas en materia de comercialización y protección al consumidor.

A continuación se enumeran las principales actividades llevadas a cabo por esta función durante 2016:

- Actualización del marco corporativo de comercialización de productos y servicios y protección al consumidor (integra el anterior marco corporativo de gestión de reclamaciones) y tramitación para su aprobación por los órganos competentes.
- Actualización de los reglamentos de los comités asociados a la función, integrando el subcomité de riesgos fiduciarios en la función y adaptando sus responsabilidades a la nueva estructura organizativa, funciones y gobierno de la función corporativa de cumplimiento y conducta.
- Desarrollo y difusión en el Grupo del procedimiento para el control de la formación para la venta de productos y servicios, que define el conjunto de actividades que es necesario ejecutar para asegurar una correcta formación/certificación de la fuerza de ventas y así minimizar los riesgos derivados de una inadecuada comercialización y del incumplimiento de la normativa aplicable.
- Actualización del nuevo procedimiento corporativo que regula los procesos de aprobación y seguimiento de proveedores de custodia de activos propios y/o de clientes.
- Elaboración del informe "Alertas de Crédito", en colaboración con la función corporativa de riesgo de crédito, y distribución a unidades.
- Participación, en coordinación con la función de recursos humanos del Grupo, en la definición de las políticas corporativas de remuneración variable asociada a la fuerza de ventas.
- Además de los 128 productos y servicios presentados al comité de comercialización, la función de gobierno de productos y protección al consumidor ha analizado:
  - 32 productos o servicios considerados no nuevos.
  - 37 notas estructuradas emitidas por Santander International Products Plc. (filial 100% de Banco Santander), para la cuales se revisa el cumplimiento de los acuerdos aplicables.
  - 172 consultas procedentes de diversas áreas y países para su resolución.
- 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 en aras 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 a aquel riesgo en el que se incurre cuando se actúa como fiduciario o como administrador de activos de terceros. La gestión o administración indebida de los activos podría resultar en pérdidas para el cliente y el fiduciario podría ser responsable por dichas pérdidas, con el consiguiente impacto económico o reputacional.

La gestión del riesgo fiduciario incluye los procesos de admisión y de seguimiento de los productos, así como del performance y de la exposición del patrimonio de clientes gestionados por unidades de Grupo Santander o cuya gestión está delegada en terceros. Esta gestión incluye vehículos de inversión colectiva, carteras perfiladas de gestión discrecional y productos de seguros de ahorro/inversión, para los cuales se realiza:

- 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.
- Establecer y mantener las metodologías para la evaluación de los riesgos de comercialización y hacer seguimiento de dichas evaluaciones.
- Análisis y tramitación para la validación corporativa en sede de subcomité de riesgos fiduciarios de:
  - 519 solicitudes relativas al lanzamiento, renovación o modificación de características de productos (314 vehículos de inversión colectiva y carteras perfiladas de gestión discrecional, 46 seguros de ahorro/inversión, 134 productos distribuidos por Banca Privada y 25 notas/depositos estructurados).
  - 69 solicitudes relacionadas con políticas, focus list de distribución de fondos y ETFs y requerimientos de opinión procedentes de otras áreas.
- 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

- Definición de la taxonomía de riesgos de conducta en la comercialización, sobre la cual se ha ejecutado el primer ejercicio de autoevaluación con un alcance de 19 entidades, en 16 geografías diferentes.
- Creación del foro de conducta de seguros en 7 países para identificar, valorar y gestionar los riesgos en la comercialización, de forma que se centralice la información y los controles que en la actualidad se realizan localmente sobre la comercialización de seguros, obteniendo una visión unificada y simplificando las líneas de reporting.
- Lanzamiento en la corporación de la formación obligatoria online de riesgo de conducta en la comercialización y comunicación de la misma a las filiales del Grupo para su implementación.

#### » D.5.6. Prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo

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. Éstos son formulados en base a los principios contenidos en las recomendaciones del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) y 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 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 Santander tiene presencia. Además, investigan y tramitan las comunicaciones de operativa sospechosa y de los requerimientos de información solicitados por los correspondientes supervisores, existiendo 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, para una gestión activa y preventiva, analizando, identificando y siguiendo la operativa susceptible de estar vinculada al blanqueo de capitales o a la financiación del terrorismo. Estos sistemas posibilitan el reporte a la función corporativa que realiza el seguimiento y control.
- 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 y desarrollar iniciativas que aumentan la efectividad de los programas en éste tema. Las autoridades de supervisión y los expertos en la materia consideran que Grupo de *Wolfsberg* y sus principios y directrices son un importante paso en la lucha para combatir el blanqueo de capitales, la corrupción, el terrorismo y otros delitos graves.

La organización de prevención atiende a 169 unidades diferentes del Grupo establecidas en 31 países. Actualmente, son más de un millar los profesionales del Grupo que realizan la función de prevención del blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.

Se indican a continuación los indicadores principales de actividad en 2016:

- Filiales revisadas: 169
- Expedientes de investigación: 118.453
- Comunicación a autoridades: 32.036
- Formación a empleados: 139.246

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.

Las características específicas del riesgo reputacional son: un origen en una gran variedad de fuentes, y una percepción muy variable en su entendimiento y por los diversos grupos de interés. Ello 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 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 sólo 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 y conducta, según se ha descrito. El reporte a la alta dirección sobre el riesgo reputacional, le corresponde a esta función de una vez consolidada la información sobre las fuentes de este riesgo.

### » 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 y conducta, 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.

Como en años anteriores, la función de cumplimiento y conducta ha llevado a cabo un ejercicio de *risk assessment* regulatorio en 2016, con foco en las principales unidades del Grupo. Anualmente, se realiza este ejercicio, siguiendo un proceso *bottom-up*, donde las primeras líneas de las unidades locales identifican el riesgo inherente de aquellas normativas y regulaciones que les son de aplicación, y una vez que se valora la consistencia de los controles de las mismas, se determina el riesgo residual de cada entidad, estableciéndose, según sea el caso, los correspondientes planes de acción. Se realiza un

seguimiento trimestral —unidad por unidad— de aquellos planes de acción diseñados para mitigar los riesgos identificados en este *risk assessment*.

De acuerdo al nuevo TOM, en el ejercicio 2016 se han revisado y refinado los diferentes indicadores, de los diferentes riesgos de cumplimiento y conducta. Adicionalmente y de forma coordinada con la función de riesgos, se ha establecido un plan de convergencia, para integrar la visión conjunta de riesgos no financieros, en una herramienta común, denominada Heracles.

Con este objetivo, cumplimiento y conducta propuso al consejo de administración el apetito de riesgos, a través de sus órganos de gobierno de su función y de los de riesgos, en julio de 2016. El consejo de administración aprobó dicha propuesta y actualmente se está llevando a cabo el desarrollo e implantación de dicho apetito en las unidades del Grupo.

También en el desarrollo del TOM, se ha revisado la taxonomía de los diferentes tipos de riesgos de cumplimiento y conducta, en coordinación con la función de riesgos, para proceder a una clara identificación de los mismos.

### » D.5.9. Proyectos corporativos transversales

De acuerdo a los principios organizativos definidos en el TOM, las funciones transversales apoyan a las funciones especializadas verticales, facilitándoles metodologías y medios, sistemas e información de gestión y apoyo en la ejecución de proyectos multidisciplinares.

Durante 2016, primer año de existencia de estas funciones transversales, se ha realizado un gran avance en tres áreas principales:

- Desarrollo de la estructura organizativa de la función y de los medios necesarios para su funcionamiento y el seguimiento de su impacto.
- Desarrollo de una nueva cultura de cumplimiento y conducta fundada en la cultura Sencillo, Personal y Justo y alineada con el espíritu del TOM.
- Impulso de los sistemas de información de soporte y la implantación de una metodología de mejora continua en procesos.
- Desarrollo organizativo y seguimiento del grado de madurez del TOM en unidades.

Durante el presente año 2016 se ha hecho un esfuerzo por incorporar a la función de cumplimiento y conducta nuevos perfiles de recursos humanos que promuevan y faciliten la transformación de la función.

Uno de los pilares básicos de todas las funciones corporativas es el seguimiento de la implantación de modelos por parte de las unidades. A tal fin se encuentra en proceso de desarrollo la definición de una metodología que permita:

- Adquirir un conocimiento objetivo del grado de implantación del TOM por parte de cada una de las unidades.
- Seguir regularmente el progreso en la implantación del modelo.
- Ser una fuente para la identificación conjunta (Grupo-unidades) de los planes de trabajo que se definan con carácter anual.



Dicha metodología se encuentra actualmente en fase de prueba con el objetivo de ser desplegada durante el año 2017.

Con la finalidad de velar por el cumplimiento de las actividades formativas de carácter obligatorio para el Grupo, se ha lanzado conjuntamente con la división de Recursos Humanos, un proyecto para determinar las directrices mínimas a respetar por las unidades, además de definir las métricas de reporte que este tipo de formación requiere. En paralelo, las funciones verticales han elaborado y lanzado en el 2016 diversos e-learning en materias como el Código General de Conducta y *Corporate Defense*, prevención del abuso de mercado, riesgos de conducta en la comercialización, *Volcker Rule* y otros que se han compartido también con las unidades.

Siguiendo mejores prácticas ya aplicadas en otras unidades del Grupo, se ha realizado un esfuerzo significativo en la identificación y documentación de todos los procesos de la función corporativa de cumplimiento y conducta. Una vez detalladas las actividades e identificados los principales riesgos y controles operativos, la siguiente fase a desarrollar durante 2017 es la implantación de dinámicas de mejora continua. Dentro de este contexto hay que destacar el proyecto ya iniciado de automatización y digitalización de los principales procesos.

En relación a los sistemas de información, se ha configurado, junto con la función de tecnología y operaciones, el mapa y la estrategia de sistemas. Así, se está trabajando activamente en el desarrollo de soluciones que permitan el intercambio de información entre unidades de cumplimiento, el seguimiento del grado de implantación del TOM, la efectiva aplicación de metodologías de gestión regulatoria y *Risk Assessment* y la ejecución de los modelos de control ligados a la función de segunda línea. Ejemplos de sistemas en los que se ha trabajado activamente durante 2016 son: Opera (gobierno de productos), Catálogo Fiduciario (repositorio información consolidada riesgos fiduciarios Grupo), Codcon (código de conducta en el mercado de valores), Apama (escenarios de abuso de mercados), FIT (gestión de casos unidad de inteligencia financiera), Radar Regulatorio (gestión *end-to-end* proceso de evaluación e implantación de nueva normativa), etc...

Finalmente y en lo referente a la información de gestión, se han realizado los siguientes avances: de acuerdo al mandato y objetivos recogidos en el TOM para las tipologías de riesgo se han revisado las métricas de gestión, identificando aquellas más relevantes y prestando especial atención a la cobertura del apetito de riesgo. Adicionalmente se están mejorando los informes de gestión por tipología de riesgo, de forma que sean un soporte adecuado a las decisiones de los distintos órganos de gobierno. Este proceso de adecuación de nuestra información de gestión ha sido coordinado con el equipo del Chief Data Officer (CDO), asegurando que todas las métricas e informes de cumplimiento cumplan con los estándares de gobierno del dato en el Grupo.

## 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 define modelo como un sistema, enfoque o método cuantitativo que aplica teorías, técnicas y supuestos estadísticos, económicos, financieros o matemáticos para transformar datos de entrada en estimaciones cuantitativas. Los modelos son representaciones simplificadas de las relaciones del mundo real entre características, valores y supuestos observados. Esta simplificación permite centrar la atención en los aspectos concretos que se consideran más importantes para la aplicación de un modelo determinado.

El uso de los modelos conlleva la aparición del riesgo de modelo, que se define como las potenciales consecuencias negativas derivadas de las decisiones basadas en resultados de modelos incorrectos, inadecuados o utilizados de forma indebida.

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.

La materialización del riesgo de modelo puede acarrear pérdidas financieras, toma de decisiones comerciales y estratégicas inadecuadas o daño a la reputación del Grupo.

Grupo Santander ha estado trabajando en la definición, gestión y control del riesgo de modelo durante los últimos años, y desde el año 2015 existe un área específica, dentro de su división de Riesgos, para controlar este riesgo.

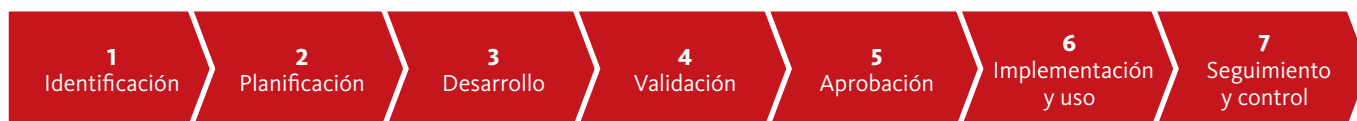
La función se desempeña tanto en la corporación, como en cada una de las principales entidades donde el Grupo tiene presencia. Dicha función se rige por el marco de riesgo de modelo, un marco de control común a todo el Grupo, en el que se detallan aspectos relativos a organización, gobierno, gestión de modelos y validación de los mismos, entre otros. Según la normativa interna en vigor, la responsabilidad de autorizar el uso de los modelos recae fundamentalmente en el comité de modelos.

El comité de modelos es el órgano colegiado responsable de la supervisión y control del riesgo modelo de Grupo Santander. El comité se constituye de acuerdo a los términos previstos en el marco de riesgo de modelo, en el marco de riesgo de crédito y en el marco de admisión y control de riesgo de mercado, estructural y de liquidez, conforme a las facultades delegadas por el comité ejecutivo de riesgos.

Su objetivo es ser un instrumento para el control efectivo del riesgo de modelo, asegurando con las distintas funciones y asesorando al responsable de la función de riesgos (Chief Risk Officer) y al comité de control de riesgos, que el riesgo de modelo se gestiona conforme al nivel de apetito de riesgo del Grupo aprobado por el consejo de administración, lo que incluye la identificación y seguimiento del riesgo de modelo tanto actual como emergente y su impacto en el perfil de riesgos del Grupo.

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 las decisiones al respecto.

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.- Identificación

Tan pronto como un modelo es identificado, es necesario asegurar que es incluido en el ámbito de control del riesgo de modelo.

Un elemento clave para realizar una buena gestión de este riesgo 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.

### 2.- Planificación

En esta fase intervienen todos aquellos involucrados en el ciclo de vida del modelo (dueños y usuarios, desarrolladores, validadores, proveedores de información, tecnología, etc.), acordando y estableciendo prioridades en cuanto a los modelos que se van a desarrollar, revisar e implantar a lo largo del año.

La planificación se realiza anualmente en cada una de las principales unidades del Grupo, siendo aprobada por los órganos de gobierno local y refrendado en la corporación.

### 3.- 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 unos estándares comunes para el Grupo, definidos por la corporación. De esta forma se asegura la calidad de los modelos que se utilizan para la toma de decisiones.

### 4.- Validación independiente

Además de tratarse de un requisito regulatorio en algunos casos, la validación independiente de los modelos constituye un pilar fundamental para la adecuada gestión y control del riesgo de modelo en Grupo Santander.

Por ello, 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 para los que son utilizados y que concluye sobre su robustez, utilidad y

efectividad. La opinión de validación se concreta en una calificación que resume el riesgo de modelo asociado al mismo.

La validación interna abarca todo modelo bajo el ámbito de control de riesgo de modelo, desde los utilizados en la función de riesgos (modelos de riesgo de crédito, mercado, estructurales u operacionales, modelos de capital, tanto económico como regulatorio, modelos de provisiones, *stress test*...), hasta otras tipologías de modelos utilizados en distintas funciones para apoyo a la toma de decisiones.

El alcance de la validación incluye no solo los aspectos más teóricos o metodológicos sino, también, sistemas tecnológicos y 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.

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.

### 5.- Aprobación

Antes de ser implantado y por tanto utilizado, cada modelo debe ser presentado para su aprobación en los órganos correspondientes, de acuerdo a lo establecido en la normativa interna en vigor en cada momento, y a los esquemas de delegación aprobados.

### 6.- Implantación y uso

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 se ha implementado de acuerdo a la definición metodológica y funciona de acuerdo a lo esperado.

### 7.- Seguimiento y control

Los modelos deben ser periódicamente revisados para asegurar que funcionan correctamente y son adecuados para el uso que se les está dando o en caso contrario, deben ser adaptados o rediseñados.

Adicionalmente, los equipos de control deben asegurar que la gestión del riesgo de modelo se hace de acuerdo a los principios y normas establecidos en el marco de riesgo de modelo y la normativa interna relacionada.

## D.7. Riesgo estratégico

Para Grupo Santander el riesgo estratégico es uno de los considerados como riesgo transversal, y cuenta con 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 principios y procesos clave de gestión y control, así como aspectos funcionales y de gobierno.

**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 acordes a los objetivos del Banco, cada año y al menos durante los tres años siguientes.

Dentro del riesgo estratégico, se diferencian tres componentes:

- **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 la ejecución de los planes estratégicos a largo plazo y de los planes a tres años. Los riesgos a considerar incluyen los factores internos como externos descritos anteriormente, la falta de capacidad de respuesta a los cambios del entorno del negocio y, por último, los riesgos asociados a las operaciones de desarrollo corporativo (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), que pueden afectar igualmente a la ejecución de la estrategia.

Por último, además de los tres componentes anteriores, en la gestión y control del riesgo estratégico se consideran también otros riesgos cuyo origen puede ser de naturaleza no estratégica (riesgos de crédito, mercado, operacionales, cumplimiento, etc.) pero que pueden suponer un impacto significativo o afectar la estrategia y el modelo de negocio de la entidad. Conjuntamente, la identificación, valoración y gestión de estos riesgos se realiza a través del ejercicio corporativo *Risk Identification and Assessment*, detallado en el apartado B.3.2, en el que participan las propias áreas de negocio conjuntamente con las áreas de riesgos del banco, y cuyo resultado son los *Top Risks* que se informan periódicamente a la alta dirección del banco a través de un gobierno que permite su adecuado seguimiento y mitigación.

## D.8. Riesgo de capital

### » Organización del apartado

Tras una **introducción** al concepto de gestión y adecuación de capital y los **niveles de solvencia a cierre de 2016**, se describen las principales magnitudes de capital [pág. 266-267].

Posteriormente se describe el **marco regulatorio** en lo referente a capital [pág. 268-268].

A continuación se presentan las cifras tanto de **capital regulatorio** como de **capital económico** [pág. 268-273].

Por último, se describe el **proceso de planificación de capital y ejercicios de stress** en Grupo Santander [pág. 273-274].

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, de acuerdo a su planificación estratégica.

La gestión y adecuación de capital en el Grupo se lleva a cabo de una forma integral buscando garantizar la solvencia de la entidad, cumplir con los requerimientos regulatorios y maximizar su rentabilidad. Viene determinada por los objetivos estratégicos y el apetito de riesgos fijado por el consejo de administración. Con este objetivo se definen una serie de políticas que conforman el enfoque que el Grupo da a la gestión del capital:

- Establecer una adecuada planificación de capital que permita cubrir las necesidades actuales y que proporcione los recursos propios necesarios para cubrir las necesidades de los planes de negocio, las exigencias regulatorias y los riesgos asociados a corto y medio plazo, manteniendo el perfil de riesgo aprobado por el consejo.
- Asegurar que bajo escenarios de stress, el Grupo y sus sociedades mantienen capital suficiente para cubrir las necesidades derivadas del incremento de los riesgos por deterioro de las condiciones macroeconómicas.
- Optimizar el uso de capital mediante una adecuada asignación del mismo entre los negocios basada en el retorno relativo sobre el capital regulatorio y económico, considerando el apetito de riesgo, su crecimiento y los objetivos estratégicos.

Grupo Santander mantiene una posición de solvencia confortable por encima de los niveles exigidos en la normativa y por el Banco Central Europeo.

Las principales ratios de solvencia del Grupo, al 31 de diciembre 2016, son:

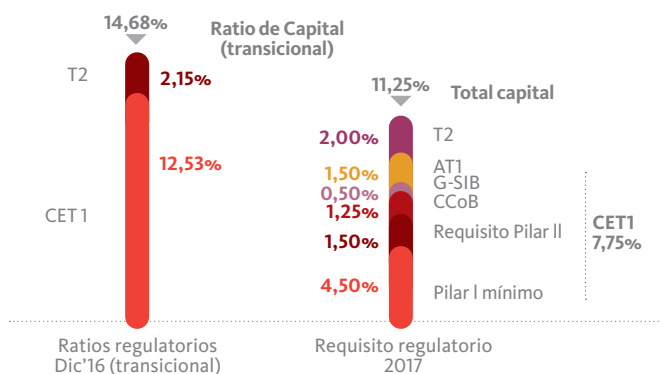
	Fully loaded	Phase-in
Common Equity (CET1)	10,55%	12,53%
Tier1	11,53%	12,53%
Ratio Total	13,87%	14,68%
Ratio de apalancamiento	5,00%	5,40%

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.

A finales de 2016, el BCE ha remitido a cada entidad los requisitos prudenciales mínimos de capital para el año siguiente. En 2017, a nivel consolidado, Grupo Santander debe mantener una ratio mínima de capital del 7,75% de CET1 *phase-in* (siendo el 4,5% el requerimiento por Pilar I, un 1,5% el requerimiento por Pilar 2R (*requirement*), un 1,25% el requerimiento por colchón de conservación de capital y el 0,50% el requerimiento por G-SIB). Adicionalmente, Grupo Santander debe mantener una ratio mínima de capital del 9,25% de Tier 1 *phase-in*, así como una ratio mínima total del 11,25% *phase-in*.

Como se aprecia en la tabla anterior, el Capital del Grupo excede la exigencia mínima del BCE.

### ■ Principales cifras de capital y ratios de solvencia



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 Tier 1 y la exposición de apalancamiento, en función del tamaño del balance.



### Rentabilidad ajustada al consumo regulatorio (Rorwa)

Se define como la rentabilidad (entendida la rentabilidad como resultado neto de impuestos) sobre los activos ponderados por riesgo correspondientes a un negocio.

El uso del Rorwa permite al Banco establecer estrategias de asignación de capital regulatorio y garantizar que se obtiene el máximo rendimiento sobre el mismo.



### » D.8.2. Marco regulatorio

En diciembre de 2010, el Comité de Supervisión Bancaria publicó un nuevo marco regulatorio global para las normas internacionales de capital (Basilea III) que reforzaba los requisitos establecidos en los marcos anteriores, conocidos como Basilea I, Basilea II y Basilea 2.5, aumentando la calidad, consistencia y transparencia de la base de capital y mejorando la cobertura del riesgo. El 26 de junio de 2013 se incorporó el marco legal de Basilea III en el ordenamiento europeo a través de la Directiva 2013/36 (en adelante CRD IV), que deroga las Directivas 2006/48 y 2006/49 y el Reglamento 575/2013 sobre los requisitos prudenciales de las entidades de crédito y las empresas de inversión (en adelante CRR).

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 mediante el Real Decreto ley 84/2015 y la Circular 2/2016 de Banco de España, que completa su adaptación al ordenamiento jurídico español. Esta Circular deroga en su mayor parte la Circular 3/2008 (aunque se mantendrá su vigencia en aquellos aspectos en los que la Circular 5/2008, sobre recursos propios mínimos e informaciones de remisión obligatoria de las sociedades de garantía recíproca, remite al régimen establecido en aquella), sobre determinación y control de los recursos propios; y una sección de la Circular 2/2014, relativa al ejercicio de diversas opciones regulatorias contenidas en el CRR. La CRR es de aplicación directa en los Estados Miembros desde el 1 de enero de 2014 y deroga aquellas normas de rango inferior 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 colchones 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.

El marco regulatorio Basilea se basa en tres pilares. El Pilar I determina el capital mínimo exigible, incorporando la posibilidad de utilizar calificaciones y modelos internos para el cálculo de las exposiciones ponderadas por riesgo. 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 información y disciplina de mercado.

El 23 de noviembre de 2016 la Comisión Europea publicó un borrador de la nueva CRR y CRD IV donde incorpora distintos estándares de Basilea como son el *Fundamental Review of the Trading Book* para riesgo de mercado, el *Net Stable Funding Ratio* para riesgo de liquidez o el SA-CCR para el cálculo de la EAD por riesgo de contraparte, así como introduce modificaciones relacionadas con el tratamiento de las cámaras de contrapartida central, del MDA (*Maximum distributable amount*), Pilar II y ratio de apalancamiento entre

otras. Como novedad más relevante se implementa el *Term Sheet* del TLAC emitido por el FSB (*Financial Stability Board*) en el marco de capital, de tal forma que las entidades sistémicas tendrán que cumplir con los requerimientos de TLAC en un Pilar I mientras que las no sistémicas sólo tendrán que cumplir MREL en un Pilar II que la autoridad de resolución irá decidiendo caso a caso.

Para mayor detalle sobre las novedades regulatorias producidas a lo largo del año, ver el Informe con Relevancia Prudencial, apartado 1.3.1.1.

En 2016 la Autoridad Bancaria Europea ha llevado a cabo el ejercicio de transparencia, en el que se publicaba información de capital, solvencia, y detalle de posiciones soberanas a diciembre 2015 y junio 2016 para 131 bancos de 24 países europeos. 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 Europea. 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.

Por último, el *Supervisory Board* del BCE ha lanzado el ejercicio de *Targeted Review of Internal Models* (TRIM) con el propósito de ayudar a restaurar su credibilidad, homogeneizar la divergencia en los requerimientos de capital que no obedezcan al perfil del riesgo de las exposiciones y estandarizar las prácticas supervisoras a través de un mejor conocimiento de los modelos. Esta revisión afecta a unas 70 entidades a nivel europeo, cerca de 2.000 modelos y se va a desarrollar durante los ejercicios 2016, 2017 y 2018, con distintos hitos intermedios.

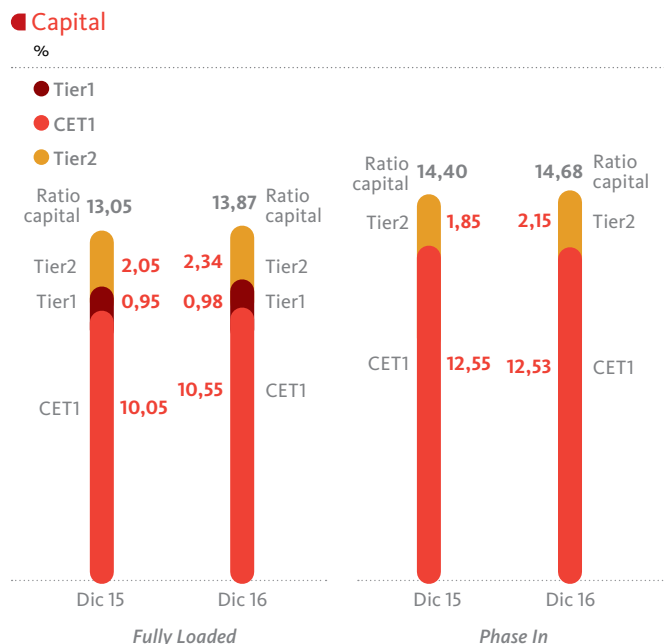
### » D.8.3. Capital regulatorio

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 2016 se ha alcanzado el objetivo de solvencia establecido. La ratio CET1 *fully loaded* de Santander se sitúa en el 10,55% a cierre del ejercicio, demostrando su capacidad de generación orgánica de capital. A continuación se detallan las principales cifras de capital regulatorio:

	<b>Fully loaded</b>		<b>Phase-in</b>	
	<b>Dic 16</b>	<b>Dic 15</b>	<b>Dic 16</b>	<b>Dic 15</b>
Common equity (CET1)	62.068	58.705	73.709	73.478
Tier1	67.834	64.209	73.709	73.478
Capital total	81.584	76.209	86.337	84.350
Activos ponderados por riesgo	588.088	583.917	588.088	585.633
Ratio CET1	10,55%	10,05%	12,53%	12,55%
Ratio Tier1	11,53%	11,00%	12,53%	12,55%
Ratio de capital Total	13,87%	13,05%	14,68%	14,40%



La siguiente tabla representa los activos ponderados por riesgo (APRs), detallado por las principales geografías y tipo de riesgo:

<b>Grupo Santander</b> Total APRS FL: 588.088				
<b>Europa continental</b> Total: 246.349	<b>Reino Unido</b> Total: 97.329	<b>Latinoamérica</b> Total: 162.994	<b>Estados Unidos</b> Total: 80.626	<b>Resto</b> Total: 790
<b>Todos los riesgos:</b> Crédito: 85% Operacional: 8% Mercado: 7%	<b>Todos los riesgos:</b> Crédito: 87% Operacional: 9% Mercado: 4%	<b>Todos los riesgos:</b> Crédito: 84% Operacional: 13% Mercado: 3%	<b>Todos los riesgos:</b> Crédito: 85% Operacional: 15% Mercado: 0%	<b>Todos los riesgos:</b> Crédito: 92% Operacional: 8% Mercado: 0%

### 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.

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 2016 se ha logrado la autorización de las carteras de la antigua sociedad IFIC integrada en Santander Totta Portugal y se está a la espera de la finalización del proceso de validación supervisora para las carteras de instituciones y soberanos de Chile, hipotecas y la mayor parte de revolving de Santander Consumer Alemania así como las carteras de consumo de PSA UK.

En cuanto a riesgo operacional, Grupo Santander utiliza actualmente el enfoque estándar de cálculo de capital regulatorio previsto en la Directiva Europea de Capital. En febrero de 2016, el Banco Central Europeo autorizó el uso del método estándar alternativo para el cálculo de los requerimientos de capital a nivel consolidado en Banco Santander Brasil.

En relación al resto de riesgos contemplados explícitamente en el Pilar I de Basilea, en riesgo de mercado este año se ha recibido la autorización para el uso de su modelo interno en la actividad de negociación de la tesorería en Reino Unido adicionalmente a los ya autorizados previamente en España, Chile, Portugal y México.

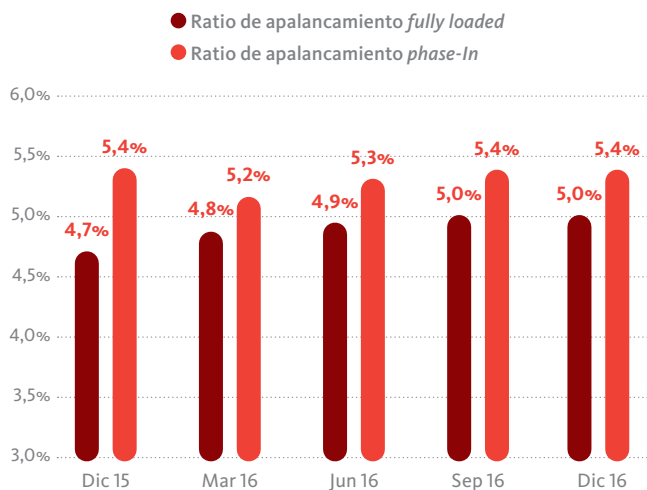
### Ratio de apalancamiento

La ratio de apalancamiento se ha establecido dentro del marco regulatorio de Basilea III como una medición no sensible al riesgo del capital requerido a las instituciones financieras. El Grupo realiza el cálculo de acuerdo a lo establecido en la CRD IV y su posterior modificación del Reglamento UE núm. 575/2013 a fecha 17 de enero 2015 cuyo objetivo fue 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 Tier 1 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 Tier 1 (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 2015:



La ratio de apalancamiento aún se encuentra en fase de calibración y no hay obligación de cumplirla 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 se publica 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 5 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 quienes tienen obligación de publicarla (ver información en [www.gruposantander.com](http://www.gruposantander.com)).

Según la información publicada el 21 de noviembre de 2016 por el FSB y el Comité de Basilea, Grupo Santander está incluido en el grupo de bancos sistémicos con menor colchón de capital, el 1%.

Esta designación obliga a Grupo Santander a cumplir requerimientos adicionales consistentes principalmente en un colchón de capital (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 a 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 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 *stress*. En esta planificación el Grupo asegura que cumple con 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.

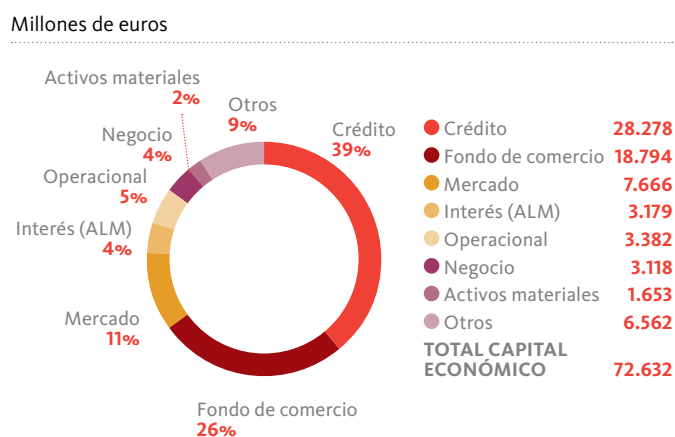
El requerimiento por capital económico a diciembre 2016 asciende a 72.632 millones de euros que, comparados con la base de capital económico disponible de 95.831 millones, implican la existencia de un superávit de capital de 23.199 millones.

El detalle de la base de capital económico disponible es el siguiente:

Millones de euros	Dic 16	Dic 15
Capital neto y primas de emisión	52.196	52.004
Reservas y beneficios retenidos	52.967	49.673
Ajustes de valoración	(16.116)	(15.448)
Minoritarios	6.784	6.148
<b>Base de capital económica disponible</b>	<b>95.831</b>	<b>92.377</b>
Capital económico requerido	72.632	71.444
Exceso de capital	23.199	20.933

La principal diferencia respecto al CET1 regulatorio proviene del tratamiento de los fondos de comercio, otros intangibles y DTA's, 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 de 2016 se refleja en el siguiente gráfico:



La siguiente tabla refleja la distribución del capital económico por geografías y tipos de riesgo a diciembre de 2016:

<div>Grupo Santander</div> <div>Total requerimientos: 72.632</div>				
Cifras en millones de euros				
Actividad. Corporativas 26.561	Europa Continental 18.129	Reino Unido 7.524	Latinoamérica 13.121	Estados Unidos 7.297
Todos los riesgos:	Todos los riesgos:	Todos los riesgos:	Todos los riesgos:	Todos los riesgos:
Fondo de comercio: 71%	Crédito: 58%	Crédito: 59%	Crédito: 61%	Crédito: 66%
Mercado: 18%	Mercado: 11%	Pensiones: 22%	Interés: 11%	Operacional: 8%
DTAs: 9%	Operacional: 8%	Operacional: 8%	Negocio: 9%	Activos Materiales: 8%
Otros: 2%	Interés: 7%	Negocio: 5%	Operacional: 7%	Intangibles: 7%
	Otros: 16%	Otros: 6%	Otros: 12%	Negocio: 5%
				Otros: 6%

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 39% del capital, Latinoamérica incluyendo Brasil un 28%, Reino Unido un 17% y Estados Unidos un 16%.

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 aquéllos que obtienen una rentabilidad ajustada a riesgo superior al coste de capital del Grupo, alineando así la gestión del riesgo y del negocio con la intención de maximizar la creación de valor, objetivo último de la alta dirección del Grupo.

Asimismo, el Grupo evalúa de forma periódica el nivel y la evolución de la creación de valor (CV) y la rentabilidad ajustada a riesgo (RoRAC) del Grupo y de sus principales unidades de negocio. La CV es el beneficio generado por encima del coste del capital económico (CE) empleado, y se calcula de acuerdo a la siguiente fórmula:

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 2016 del Grupo fue de 9,37% (frente al 9,31% del año anterior).

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.

El detalle de creación de valor y RoRAC a diciembre de 2016 de las principales áreas de negocio del Grupo se aprecia en el siguiente cuadro:

Segmentos principales	Dic 16		Dic 15	
	RoRAC	Creación de valor	RoRAC	Creación de valor
Europa continental	17,3%	1.426	13,9%	883
Reino Unido	20,2%	825	22,5%	1.065
Latinoamérica	33,1%	2.879	33,8%	2.746
Estados Unidos	9,2%	(13)	13,4%	308
<b>Total unidades de negocio</b>	<b>20,7%</b>	<b>5.117</b>	<b>20,2%</b>	<b>5.001</b>

### » D.8.5. Planificación de capital y ejercicios de stress

Los ejercicios de stress de capital constituyen una herramienta clave en la evaluación dinámica de los riesgos y la solvencia de las entidades bancarias. 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 *stress* de capital consiste en realizar una evaluación completa de los riesgos y la solvencia de las entidades que permita determinar posibles exigencias de capital en caso de que éstas sean necesarias, al incumplir las entidades los objetivos de capital definidos, tanto regulatorios como internos.

Internamente, Grupo Santander tiene definido un proceso de stress 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 stress 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 las ratios de solvencia del Grupo proyectados en un periodo habitualmente de tres años.

El proceso implementado ofrece una visión integral del capital del Grupo para el horizonte temporal analizado y en cada uno de los escenarios definidos. Incorpora en dicho análisis las métricas de capital regulatorio, capital económico y capital disponible.

La estructura del proceso en vigor se recoge en el siguiente gráfico:





La estructura 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 y adecuación 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 *stress*, 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 pérdida una vez producido el *default* (LGD).

Esta metodología se encuentra ampliamente aceptada y es similar a la que se ha utilizado en el ejercicio de *stress* de la Autoridad Bancaria Europea de 2016 así como en los anteriores de los años 2011 y 2014 o en la prueba de resistencia del sector bancario español del año 2012.

Finalmente, el proceso de planificación de capital y análisis de *stress* 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.

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 *stress* 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 *stress* y planificación de capital como herramienta interna de gestión y para dar respuesta a sus requerimientos regulatorios locales.

Desde la crisis económica de 2008, Grupo Santander ha sido sometido a seis pruebas de resistencia (ejercicios de *stress*) 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 este sentido, el pasado mes de julio, la EBA publicó los resultados de las pruebas de resistencia a las que se sometieron los 51 principales bancos de la Unión Europea. A diferencia del ejercicio de 2014, no se estableció un nivel mínimo de capital, utilizándose los resultados del mismo como una variable más para que el BCE determine los requisitos mínimos de capital para cada uno de los bancos (bajo el *Supervisory Review and Evaluation Process* – SREP). A pesar de partir de un escenario adverso más exigente que en ejercicios anteriores, y con supuestos más penalizadores en relación con el riesgo operacional, riesgo de conducta y de mercado, Grupo Santander fue el banco que menos capital destruyó entre los comparables (ver más detalle en el apartado C, Entorno y próximos retos, cuadro 1).

Como se ha comentado anteriormente, además de los ejercicios de *stress* 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.



# 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 de auditoría y cuentas anuales*	IRP (Pilar III)*
Generales	1 Índice con información riesgos	Resumen ejecutivo		Anexo V; Anexo VI; 1.2.4
	2 Terminología y medidas de riesgo	B.1.; D.1.5.; D.2.1.-D.2.4.; D.3.1.	Nota 54b; 54c; 54d; 54e	Anexo IV --> Web corporativa.
	3 Principales riesgos y emergentes	C		3
	4 Nuevos ratios regulatorios y planes de cumplimiento	D.1.; D.3.; D.8.	Nota 54c; 54e; 54j	1;2.1;2.2.2.2;7.1
Gobierno de riesgos, gestión de riesgos y modelo de negocio	5 Organización de gestión de riesgos, procesos y funciones	B; D.3.1.	Nota 54b; 54e	3;2.1.1;2.1.2;2.1.3
	6 Cultura de riesgo y medidas internas	A; B.4.	Nota 54a; 54b	3
	7 Riesgos del modelo de negocio, gestión y apetito de riesgo	B; D.8.	Nota 54b; 54j	3;7.2
	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.3.1.; D.8.5.	Nota 54b; 54c; 54d; 54e; 54j	2.3.2
Capital y activos ponderados por riesgo	9 Requerimientos mínimos de capital (Pilar I)	D.8.	Nota 54j	Resumen ejecutivo;2.2.1;2.2.2;2.2.3
	10 Componentes del capital regulatorio y conciliación con el balance			1.2.7;2.2.1;Anexo III.a y III.c
	11 Desglose de movimientos en capital regulatorio			2.2;2.2.1;Anexo III.b; Anexo III.c
	12 Planificación de capital	D.8.5.	Nota 54j	2.3.2
	13 Actividades de negocio y activos ponderados por riesgo	D.8.	Nota 54j	2.2.2
	14 Requerimientos de capital por método de cálculo y cartera			2.2;2.2.2;3.4
	15 Riesgo de crédito por carteras			2.2.2.1.1;3.2-3.4
	16 Flujos de activos ponderados por tipo de riesgo			Resumen ejecutivo; 2.2.2.1;2.2.2.3;2.2.2.4
	17 <i>Back-Testing</i> de modelos (Pilar III)			3.7;3.9;5.2.5
Liquidez	18 Necesidades de liquidez, gestión y reserva de liquidez	D.3.1.; D.3.2.	Nota 54e	7.1
	19 Activos comprometidos y no comprometidos	D.3.2.	Nota 54e	7.1
Financiación	20 Vencimientos contractuales de activos, pasivos y saldos fuera de balance	D.3.2.	Nota 54e	
	21 Plan de financiación de la entidad	D.3.2.; D.3.3.	Nota 54e	7.1
Riesgo de mercado	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	5.1;5.2
	24 Limitaciones del modelo de medición de riesgo de mercado	D.2.2.	Nota 54d	5.2;5.2.6
	25 Técnicas de gestión para medir y evaluar el riesgo de pérdida	D.2.2.	Nota 54d	5.2.1;5.2.2;5.2.3;5.2.4;5.2.5
Riesgo de crédito	26 Perfil de riesgo de crédito y conciliación con las partidas de balance	D.1.2.	Nota 54c	3.2
	27 Políticas para préstamos deteriorados y restructurados	D.1.2.	Nota 54c	
	28 Conciliación del saldo deteriorado y provisiones para insolvencias	D.1.2.	Nota 54c	3.2
	29 Riesgo de contrapartida resultante de las operativa con derivados	D.1.4.	Nota 54c	3.10
	30 Mitigación del riesgo de crédito	D.1.5.	Nota 54c	3.11
Otros riesgos	31 Otros riesgos	D.4.; D.6.; D.7.	Nota 54f; 54h; 54i	6;7
	32 Discusión de eventos de riesgo de dominio público	D.5.	Nota 54g	7.2









## Anexos

- **278** Datos históricos
- **280** Glosario
- **284** Información general

## Datos históricos. 2006 - 2016

		2016	2015	2014	2013	2012
<b>Balance</b>	Mill. US\$	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros
Activo total	1.411.572	1.339.125	1.340.260	1.266.296	1.134.128	1.282.880
Créditos a clientes (neto)	833.234	790.470	790.848	734.711	684.690	731.572
Depósitos de clientes	728.501	691.112	683.142	647.706	607.836	626.639
Recursos de clientes gestionados	1.162.133	1.102.488	1.075.563	1.023.189	946.210	990.096
Patrimonio neto	108.255	102.699	98.753	89.714	80.298	81.747
Total fondos gestionados	1.603.953	1.521.633	1.506.520	1.428.083	1.270.042	1.412.617

### Resultados

Margen de intereses	34.388	31.089	32.189	29.548	28.419	31.914
Margen bruto	48.507	43.853	45.272	42.612	41.920	44.989
Margen neto	25.182	22.766	23.702	22.574	21.762	24.753
Resultado antes de impuestos	11.911	10.768	9.547	10.679	7.378	3.565
Beneficio atribuido al Grupo	6.863	6.204	5.966	5.816	4.175	2.283

		2016	2015	2014	2013	2012
<b>Datos por acción <sup>(1)</sup></b>	US\$	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros
Beneficio atribuido al Grupo	0,45	0,41	0,40	0,48	0,39	0,23
Dividendo	0,22	0,21	0,20	0,60	0,60	0,60
Cotización	5,227	4,959	4,558	6,996	6,506	6,100
Capitalización bursátil (millones)	76.226	72.314	65.792	88.041	73.735	62.959

Euro / US\$ = 1,054 (balance) y 1,106 (resultados).

(1) Datos ajustados a la ampliación de capital de 2008.



## Datos históricos. 2006 - 2016

2011	2010	2009	2008	2007	2006
Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros	Mill. euros
1.251.008	1.217.501	1.110.529	1.049.632	912.915	833.873
748.541	724.154	682.551	626.888	571.099	523.346
632.533	616.376	506.976	420.229	355.407	331.223
984.353	985.269	900.057	826.567	784.872	739.223
80.813	80.914	73.871	60.001	57.558	47.072
1.382.464	1.362.289	1.245.420	1.168.355	1.063.892	1.000.996

28.883	27.728	25.140	20.019	14.443	12.480
42.466	40.586	38.238	32.624	26.441	22.333
23.055	22.682	22.029	17.807	14.417	11.218
7.858	12.052	10.588	10.849	10.970	8.995
5.330	8.181	8.943	8.876	9.060	7.596

2011	2010	2009	2008	2007	2006
Euros	Euros	Euros	Euros	Euros	Euros
0,60	0,94	1,05	1,22	1,33	1,13
0,60	0,60	0,60	0,63	0,61	0,49
5,870	7,928	11,550	6,750	13,790	13,183
50.290	66.033	95.043	53.960	92.501	88.436



# Glosario

**ALM (Asset liability management):** gestión de activos y pasivos. Conjunto de técnicas y procedimientos para asegurar una correcta toma de decisiones de inversión y financiación en la entidad teniendo en cuenta las relaciones existentes entre los distintos componentes del balance y fuera del balance.

**Apetito de riesgo:** el apetito de riesgo se define como la cuantía y tipología de los riesgos que se consideran razonables asumir en la ejecución de la estrategia de negocio del Grupo.

**APR (Activos Ponderados por Riesgo) o Risk-weighted asset (RWA):** calculado por la asignación de un grado de riesgo, expresado en porcentaje (ponderación de riesgo) a una exposición determinada de conformidad con las normas aplicables en el enfoque estándar o el enfoque de modelos internos de *rating*.

**AQR (Asset quality review):** ejercicio de revisión de la calidad de los activos llevado a cabo por el Banco Central Europeo.

**ARM (Advanced Risk Management):** Programa para acelerar la implantación de proyectos estratégicos de mejora de la capacidad de gestión y control de riesgos.

**AT1 (Additional Tier 1):** capital constituido principalmente por instrumentos de deuda convertibles en acciones (híbridos) ante la ocurrencia de un evento contingente (habitualmente que el ratio CET1 descienda por debajo de un valor determinado).

**ATAs (Adquisición temporal de activos):** contrato para la compra-venta de activos financieros mediante la cual un inversor adquiere un activo subyacente con el compromiso de revenderlo en una fecha determinada y a un precio prefijado.

**Beneficio atribuido:** parte del beneficio consolidado que corresponde a los titulares de las acciones ordinarias del Grupo.

**Beneficio ordinario:** beneficio de una entidad excluyendo resultados extraordinarios.

**Back-testing:** proceso de utilizar datos históricos para supervisar el rendimiento de los modelos de riesgo.

**Basilea III:** conjunto de modificaciones sobre la normativa de Basilea II, publicado en diciembre de 2010, con fecha de entrada en vigor enero de 2013 y que tendrá una implantación gradual hasta enero de 2019.

**BCBS (Basel Committee on Banking Supervision):** Comité de Basilea de Supervisión Bancaria.

**BIS (Bank for International Settlements):** Banco Internacional de Pagos.

**BPA (Beneficio por Acción):** Se calcula como la división de los beneficios de la empresa del periodo entre el número de acciones en que esta está constituida.

**BRRD (Bank Recovery and Resolution Directive):** normativa europea de recuperación y resolución bancaria.

**Calificación (de riesgo de crédito):** resultado de la evaluación objetiva de la situación económica futura de las contrapartes basada en las características y las hipótesis actuales. La metodología para la asignación de las calificaciones depende en gran medida del tipo de cliente y de los datos disponibles. Una amplia gama de metodologías para la evaluación del riesgo de crédito se aplica, como los sistemas expertos y los métodos econométricos.

**Capital económico:** cifra que expone con un alto grado de certeza la cantidad de fondos propios que el Grupo necesita en un momento dado para absorber pérdidas inesperadas derivadas de la exposición actual.

**CB (Conservation Buffer):** colchón de conservación de capital equivalente al 2,5% de los activos ponderados por riesgo (y compuesto íntegramente por instrumentos de alta calidad) para la absorción de las pérdidas derivadas de la actividad.

**CCB (Counter Cyclical Buffer):** colchón contracíclico de capital, cuyo objetivo es mitigar o prevenir riesgos de naturaleza cíclica causados por el crecimiento excesivo del crédito a nivel agregado. De este modo, el CCB está diseñado con el fin de acumular colchones de capital en períodos expansivos con un doble objetivo: reforzar la solvencia del sistema bancario y suavizar el ciclo crediticio.

**CCAR (Comprehensive Capital Analysis Review):** evaluación del proceso de planificación y adecuación de capital de las principales entidades de EE.UU. realizado por la Reserva Federal.

**CET1 (Common Equity Tier 1):** capital de mayor calidad de una entidad. Son los fondos propios constituidos principalmente por las acciones ordinarias y los beneficios retenidos. No incluye las acciones preferentes.

**Cientes digitales:** para Santander un cliente digital es una persona física o jurídica que, siendo cliente de una entidad de banca comercial, haya iniciado sesión en su espacio personal de banca *online*, banca móvil o ambas, en los últimos 30 días.

**Cientes vinculados:** clientes que consideran a Santander como su principal banco.



**Cobertura de morosidad:** Indicador de calidad de riesgo. Porcentaje de operaciones consideradas como dudosas cubiertas con provisiones para insolvencias.

**Coste del crédito:** medida de la calidad crediticia. Se calcula como ratio entre dotaciones para insolvencias y crédito total.

**CoCos (*Contingent convertible bonds*):** títulos de deuda convertibles en capital ante la ocurrencia de un evento contingente. Los instrumentos AT1 son un tipo de CoCos.

**Coefficiente de financiación estable neta (NSFR por sus siglas en inglés):** Exige a los bancos mantener un perfil de financiación estable en relación con la composición de sus activos y actividades fuera de balance. La ratio es definida como el cociente entre la financiación estable disponible en relación a la financiación estable requerida.

**Common equity:** medida de capital que considera entre otros componentes las acciones ordinarias, la prima de emisión y los beneficios retenidos. No incluye las acciones preferentes.

**Credit default swap (CDS):** contrato de derivados en el que se transfiere el riesgo de crédito de un instrumento financiero del comprador (que recibe la protección de crédito) al vendedor (que garantiza la solvencia del instrumento).

**Credit Valuation Adjustment (CVA):** 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.

**CRM (*Customer Relationship Management*):** sistemas para gestión de las relaciones con clientes.

**CRR (*Capital Requirements Regulation*) y CRD IV (*Capital Requirements Directive*):** incorporan al ordenamiento europeo el marco legal de Basilea III.

**CTAs (*cesión temporal de activos*):** contrato entre dos partes por el cual el vendedor cede temporalmente la propiedad de unos títulos al comprador, comprometiéndose a recomprar dichos activos cedidos en una fecha futura y a un precio prefijado.

**Debt Valuation Adjustment (DVA):** ajuste a la valoración similar al CVA, pero en este caso como consecuencia del riesgo propio del Grupo que asumen sus contrapartidas en los derivados OTC.

**DRRB (*Directiva de Recuperación y Resolución Bancaria*):**

Aprobada en 2014, establece el marco europeo para la recuperación y la resolución de bancos con el objetivo de minimizar el coste para los contribuyentes.

**DTA (*Deferred tax assets*):** activos fiscales diferidos.

**Derivados:** instrumento financiero cuyo valor se basa en el comportamiento de un activo subyacente o índice, por ejemplo bonos, divisas o índices bursátiles.

**EBA (*European Banking Authority* o *Autoridad Bancaria Europea*).**

Creada en 2010, entró en funcionamiento en 2011 y actúa como coordinador de los entes nacionales encargados de la salvaguarda de valores tales como la estabilidad del sistema financiero, la transparencia de los mercados y los productos financieros, y la protección de los clientes de banca y de los inversores.

**ECC (*CCP*, por sus siglas en inglés):** entidades de contraparte central también conocidas como cámaras de compensación, son organismos cuyas funciones principales son la compensación y liquidación, facilitando el comercio de acciones y derivados en los mercados internacionales.

**EDTF (*Enhanced Disclosure Task Force*):** Grupo de trabajo que emite recomendaciones con el objetivo de mejorar la transparencia de la información de las entidades al mercado.

**Eficiencia (ratio de eficiencia):** calculado como el cociente entre costes e ingresos, mide cuantos euros necesita gastar una entidad para generar 1 euro de ingresos (un ratio de eficiencia de 50% implica que una entidad necesita gastar 0,5 euros para generar 1 euro de ingresos).

**EISM (*Entidades de Importancia Sistémica Mundial*):** en inglés denominado G-SIB. Sobre estas entidades se establece un marco para mitigar los efectos que puede tener su insolvencia sobre la estabilidad financiera internacional y las economías.

**Enfoque valoración a precios de mercado (*Mark-to-market*):** en términos regulatorios, enfoque para calcular el valor de la exposición por riesgo de crédito de contraparte de los derivados (valor actual de mercado más el recargo, importe que tiene en cuenta el aumento potencial futuro del valor de mercado).

**Exposición en default (EAD):** importe que la entidad puede llegar a perder en caso de incumplimiento de la contraparte.

**Exposición:** importe bruto que la entidad puede llegar a perder en caso de que la contraparte no pueda cumplir con sus obligaciones contractuales de pago, sin tener en cuenta el efecto de las garantías ni las mejoras de crédito u operaciones de mitigación de riesgo de crédito.

**ESRB (European Systemic Risk Board):** organismo que ha asumido la supervisión macroprudencial del sistema financiero en la Unión Europea a fin de contribuir a la prevención o mitigación del riesgo sistémico para la estabilidad financiera.

**FSB (Financial Stability Board):** institución internacional que monitoriza y hace recomendaciones sobre el sistema financiero global.

**Fully-Loaded:** denominación que hace referencia al cumplimiento completo de las exigencias de solvencia de Basilea III (de obligado cumplimiento en 2019).

**FUR:** Fondo Único Resolución.

**G-SIB (Global Systemically Important Bank) o SIFI (Systemically important financial institution):** ver EISM.

**GHOS (Group of Governors and Heads of Supervision):** órgano supervisor del Comité de Basilea.

**Governing Council ECB/Consejo de gobierno del BCE:** es el órgano rector supremo del BCE y está compuesto por todos los miembros del comité ejecutivo y los gobernadores de los bancos centrales nacionales de los países de la zona euro.

**IAC:** Informe de Autoevaluación de Capital. Proceso interno de evaluación de la adecuación del capital.

**ICAAP (Internal Capital Adequacy Assessment Process).** IAC es su acrónimo en español.

**ILAAP (Internal Liquidity Adequacy Assessment Process):** proceso interno de identificación, medición, gestión y control de la liquidez aplicado por la entidad de conformidad con el artículo 86 de la Directiva 2013/36/UE.

**IRP:** Informe con Relevancia Prudencial.

**ISDA (International Swaps and Derivatives Association,** en español Asociación Internacional de *Swaps* y Derivados): organización dedicada al establecimiento de contratos marco para las operaciones de derivados entre instituciones financieras.

**JST (Joint Supervisory Team):** equipos comunes de control que constituyen una de las principales formas de cooperación entre el BCE y los supervisores nacionales.

**Leverage Ratio / Ratio de apalancamiento:** medida regulatoria (no basada en riesgo) complementaria al capital que trata de garantizar la solidez y fortaleza financiera de las entidades en términos de endeudamiento. Esta ratio se define como el cociente entre los recursos propios computables Tier1 y la exposición.

**LCR (Liquidity Coverage Ratio):** ratio de Cobertura de Liquidez. Ratio que garantiza que los bancos tengan un fondo adecuado de activos líquidos de alta calidad y libres de cargas, que pueden convertirse fácil e inmediatamente en efectivo en los mercados privados, a fin de cubrir sus necesidades de liquidez en un escenario de problemas de liquidez de 30 días naturales.

**Loss Given Default - Severidad (LGD):** fracción de la EAD no recuperada al final del proceso de recobro. Es el complementario de la tasa de recuperación ( $LGD = 1 - \text{tasa de recuperación}$ ). La definición de pérdida utilizada para estimar la LGD debe ser una definición de pérdida económica, no una pérdida únicamente contable.

**LTV (Loan to value):** ratio calculado como importe concedido de un préstamo sobre el valor de la garantía.

**LTD (Loan to deposits):** ratio de créditos sobre depósitos. Es una medida de la liquidez de una entidad.

**Método estándar:** método utilizado para calcular los requisitos de capital de riesgo de crédito bajo el Pilar I de Basilea. En este enfoque, las ponderaciones de riesgo utilizados en el cálculo de capital están determinadas por el regulador.

**Método IRB (Internal Ratings-based):** método basado en calificaciones internas para el cálculo de las exposiciones ponderadas por riesgo.

**Método IRB avanzado:** todos los parámetros de riesgo son estimados internamente por la entidad, incluidos los CCF (factores de conversión de crédito *Credit Conversion*) para cálculo de la EAD.

**Método IRB básico:** todos los parámetros de riesgo son determinados por el regulador excepto la probabilidad de incumplimiento que es estimada internamente por la Entidad. Asimismo, los CCF (factores de conversión de crédito) necesarios para calcular la EAD son determinados por el regulador.

**MiFID (Markets in Financial Instruments Directive):** normativa europea sobre protección al inversor en productos financieros.

**Mitigación de riesgo de crédito:** técnica para reducir el riesgo de crédito de una operación mediante la aplicación de coberturas tales como garantías personales o financieras.

**MPE (Multiple Point of Entry):** resolución por múltiples puntos de entrada. Implica la aplicación de varias competencias de resolución tanto de las autoridades locales de las filiales de una entidad como de las autoridades de la matriz.

**MREL (Minimum Requirement for Eligible Liabilities):** requerimiento mínimo de pasivos elegibles con capacidad de absorción de pérdidas. Es la aplicación a las entidades europeas del mismo concepto que el TLAC para sistémicas.

**MUS (Mecanismo Único de Supervisión):** sistema de supervisión bancaria en Europa. Está integrado por el BCE y las autoridades supervisoras competentes de los países de la UE participantes. Se corresponde con las siglas en inglés SSM.



**Netting:** capacidad de un banco para reducir su exposición al riesgo de crédito, por compensación del valor de los derechos contra las obligaciones con la misma contraparte.

**NIIF (IFRS en inglés):** Normas Internacionales de Información Financiera.

**NSFR (Net Stable Funding Ratio):** ratio de financiación neta estable, que asegura una estructura equilibrada del balance, en la que las necesidades de financiación estables estén fondeadas por pasivos estables.

**OTC (Over-the-counter):** transacción bilateral (derivados, por ejemplo) que no está negociada en un mercado organizado.

**PD (Probabilidad de default):** representa la probabilidad de incumplimiento o *default* de un cliente o una operación. Es la probabilidad de que se dé un evento (la mora), a lo largo de un horizonte temporal determinado.

**PEC (Plan Estratégico Comercial):** modelo de gestión que articula la planificación y el control de las carteras de crédito en el Grupo Santander cuya dinámica de trabajo en la que de manera integrada y coordinada participan todos los intervinientes necesarios en la gestión de las carteras de crédito (riesgos, negocio, control de gestión, capital, gestión financiera).

**Pérdida esperada (PE):** cálculo regulatorio del importe que en media se espera perder sobre una exposición, usando un horizonte temporal de 12 meses. La PE se calcula multiplicando la probabilidad de incumplimiento (porcentaje) por la exposición en *default* (importe) y la LGD (porcentaje).

**Pérdida inesperada:** las pérdidas inesperadas (no cubiertas mediante provisiones) deben ser cubiertas patrimonialmente.

**Phase-In:** denominación que hace referencia al cumplimiento de las exigencias de solvencia actuales, teniendo en cuenta el calendario de transición para el cumplimiento de Basilea III.

**Pilar I:** requerimientos mínimos de capital. La parte del nuevo Acuerdo de Capital que establece los requerimientos mínimos de capital regulatorio para riesgo de crédito, mercado y operacional.

**Pilar II:** incluye el proceso de revisión supervisor. Proceso interno de autoevaluación del capital revisado por el supervisor con posibles requerimientos adicionales de capital por riesgo que no se encuentran incluidos en Pilar I, y de sofisticación de las metodologías de dicho Pilar.

**Pilar III:** incluye la disciplina de mercado. Pilar diseñado para completar los requerimientos mínimos de capital y el proceso de examen supervisor, con el fin de impulsar la disciplina de mercado a través de la regulación de la divulgación pública por parte de las mismas.

**Prima de riesgo:** métrica en la gestión del riesgo de crédito que pone en relación la VMG con la inversión media.

**QIS (Quantitative Impact Study):** estudios de impacto cuantitativos, solicitados ad-hoc por EBA, que permiten analizar y calibrar los impactos de nuevos cambios en la regulación.

**Ratio de morosidad:** Indicador de calidad de riesgo. Relación entre las operaciones consideradas como dudosas y el total de riesgo.

**RDL:** Real Decreto Ley.

**Recursos propios tangibles (TNAV) por acción:** Indicador de capitalización. Recursos propios tangibles, calculados como suma de los fondos propios y ajustes por valoración (sin intereses minoritarios) deduciendo fondo de comercio y activos intangibles, sobre número de acciones, deducida autocartera.

**Risk-weighted asset (RWA):** ver APR

**Riesgo de concentración:** término que denota el riesgo de pérdida debido a las grandes exposiciones a un pequeño número de deudores a los que la entidad ha prestado dinero.

**RoA (return on assets):** retorno sobre activos. Medida de rentabilidad de una entidad que se calcula como beneficio sobre activos.

**RoE (return on equity):** retorno sobre capital. Medida de rentabilidad de una entidad que se calcula como beneficio atribuido sobre capital.

**RoTE (return on tangible equity):** retorno sobre capital tangible. Medida de rentabilidad de una entidad que se calcula como beneficio atribuido sobre capital tangible.

**RoRWA (return on Risk weighted assets):** retornos sobre activos ponderados por riesgos. Medida de rentabilidad de una entidad que se calcula como el beneficio sobre los activos ponderados por riesgo.

**SREP (Supervisory Review and Evaluation Process):** proceso de supervisión y evaluación de entidades del Banco Central Europeo.

**SRMR (Single Resolution Mechanism Regulation):** regulación del mecanismo único de resolución europeo

**TLAC (Total Loss Absorbing Capacity):** capacidad de absorción de pérdidas de entidades sistémicas globales. Permite hacer efectivo el *bail-in*: los inversores, y no los contribuyentes, asumen las pérdidas.

**VaR (Value at Risk):** métrica que establece la máxima pérdida esperada con un nivel de confianza y un horizonte temporal determinados.

**VMG (Variación Mora de Gestión):** métrica de gestión de crédito que 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.

# 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: +34 91 289 00 00 Centralita  
Teléfono: 915 123 123 Superlínea Santander

[www.santander.com](http://www.santander.com)

## Relación con Analistas e Inversores

Ciudad Grupo Santander  
Edificio Marisma, Planta Baja  
Avda. de Cantabria, s/n  
28660 Boadilla del Monte  
Madrid (España)  
Teléfono: +34 91 259 65 14  
[investor@gruposantander.com](mailto:investor@gruposantander.com)

## 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  
[atencle@gruposantander.com](mailto:atencle@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.

© Marzo 2017, Grupo Santander

### Fotografías:

Miguel Sánchez Moñita, Lucía M. Diz,  
Stephen Hyde, Javier Vázquez, Beto Adame

### Realización:

MRM Worldwide

### Impresión:

Alborada

### Depósito Legal:

M-7447-2017

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.







